

Proyecto de mejora

GESTIÓN DE LAS “AQS”: AVISOS, QUEJAS Y SUGERENCIAS

INNOVACIÓN ORGANIZATIVA

Eudel-Ivap



MUNGIA
UDALA

Equipo de trabajo:

Arantza García -Mikel Astorkiza
Alaitz Erkoreka- Miren Loizaga

TUTOR: FERMIN CERZO



CONTENIDO

1. DIAGNÓSTICO	3
2. DISEÑO.....	9
3. EJECUCIÓN	13
4. EVALUACIÓN.....	16
5. CONCLUSIÓN	18
6. ANEXO.....	19
7. AGRADECIMIENTOS	22



1. DIAGNÓSTICO

"Las personas tienden a dedicarse tan enteramente a la actividad, que pierden de vista sus propósitos"

-George S. Odiorne-

OBJETIVO

Establecer un sistema para la recepción, tramitación, resolución y comunicación al/a la ciudadano/a, de cualquier aviso, reclamación o sugerencia que se presente respecto a los servicios municipales.

RAZÓN

Durante el año 2016 hemos trabajado en el proyecto del SAC (Servicio de Atención a la Ciudadanía), que abrimos al público el 28 de noviembre de 2016.

Para ello, elaboramos un manual de procedimientos, al que se puede acceder desde la página web municipal: <http://www.mungia.org/es/haz-sac>

La apertura del SAC ha supuesto el comienzo de un cambio cultural en la organización, focalizando toda nuestra labor en el objetivo principal de la administración: el servicio a la ciudadanía.

Por su parte, previa a la implantación del SAC, se aprobó una ordenanza reguladora del servicio de atención ciudadana, donde se regulaba los actos de gestión y en concreto se definían como *"comunicaciones las manifestaciones verbales o escritas, efectuadas por la ciudadanía, en las que se ponga de manifiesto, a partir de una voluntad de colaboración, una sugerencia, una queja, un problema o un agradecimiento, en el funcionamiento de los servicios municipales, cuando no reúnan los requisitos previstos en la legislación de procedimiento administrativo para las solicitudes."*

En consecuencia, el Ayuntamiento de Mungia pretende ser más accesible y cercano, facilitar la tramitación, mejorar las respuestas y los tiempos...todo ello se ha mejorado con una "ventanilla



única”, una oficina con cuatro mesas de atención en las que la ciudadanía puede consultar y tramitar cualquier gestión con el Ayuntamiento.

Esta oficina es el primer paso, en marzo se pondrá en marcha además un “cajero ciudadanía” en la entrada de la oficina, abierto hasta las 22.00 donde podrán obtener volantes de padrón y abonar tasas. Asimismo, estamos a punto de poner en marcha la sede electrónica.

Llevamos casi 3 meses con el SAC y hemos detectado que hay algo respecto a la atención a la ciudadanía que no hemos previsto ni mejorado con el manual de procedimientos, la gestión de los “Avisos, quejas y sugerencias”, todas aquellas entradas que tienen que ver con más de un departamento, que nadie sabe muy bien a quién corresponde responder, que la mayoría de las veces no requieren apertura de expediente.... Nos parece importante dar solución a este tipo de entrada, que no deja de ser un servicio de atención directa más.

ANTECEDENTES

En el Ayuntamiento de Mungia ha habido muchos intentos de establecer procedimientos eficaces para este tipo de entradas.

Hace años se creó una unidad administrativa en el departamento de “Recursos Generales” (RRHH y Organización), conocido como “quejas”, en el que han pasado diferentes personas. Casi siempre funcionarios vinculados a la Brigada Municipal (operarios de mantenimiento) o de la Policía Local, en una forma de “segunda actividad”.

Cada uno ha gestionado como mejor ha considerado, coordinándose con el Área Territorial (sobre todo Obras y Disciplina Urbanística), y demás departamentos afectados. Considerando siempre lo que el equipo de Gobierno que en ese momento estuviese hubiera establecido (ha habido equipos de gobierno que centralizaban todas estas solicitudes en un concejal, que era el encargado de firmar todas y cada una de las respuestas; otras veces se ha descentralizado dependiendo del asunto).

A día de hoy, la unidad denominada “quejas” sigue en el mismo departamento, está formado por una persona (y apoyo de otra), y funciona respondiendo de inmediato con un par de formularios estándar (del tipo: “recibida su solicitud procedemos a tramitarla”), y posteriormente



GESTIÓN DE LAS "AQS"

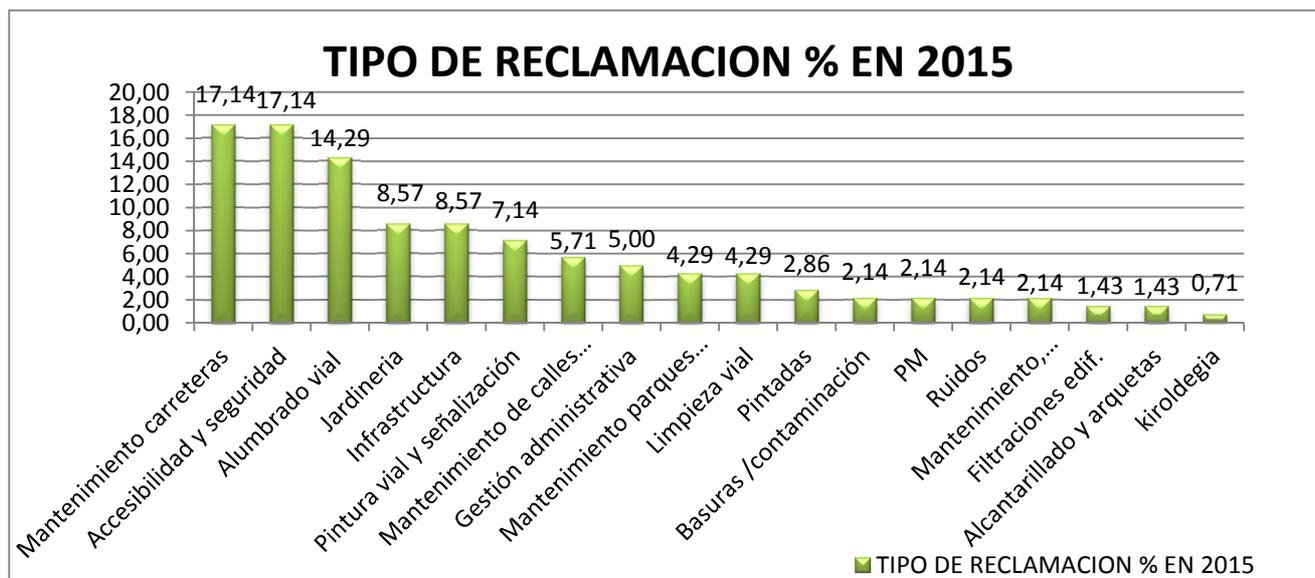
con la "solución". Recibe las solicitudes por registro de entrada o vía web (<http://www.mungia.org/es/sugerencias>). No se abre expediente administrativo, por lo que el control y seguimiento de este tipo de solicitudes (que pueden presentarse vía web sin registro de entrada) se realiza mediante un documento excell (y no mediante el gestor de expedientes).

A su vez, la ordenanza reguladora del SAC, como se ha comentado con anterioridad, preveía el modo de gestión de dichas comunicaciones ciudadanas, sin embargo a la falta de una sistematización del proceso de forma transversal entre departamentos, y a la carencia de herramientas ágiles de gestión ha llevado a la necesidad de afrontar este proyecto de mejora.

ANÁLISIS DE DATOS 2015-2016

Para poder desarrollar e implantar un nuevo sistema para la gestión de avisos, sugerencias y quejas, es importante también entrar a analizar los datos sobre este tipo de entradas en los últimos dos años.

A continuación se expone gráficamente a qué tipo de asuntos han ido vinculados las entradas que tanto vía web como vía presencial (mediante registro de entrada) se han presentado en los



dos últimos años.



Básicamente puede extraerse de estos datos, que hay 6 grandes bloques en los que podemos clasificar las quejas y reclamaciones:

- 1) Iluminación vial
- 2) Reparación de caminos rurales
- 3) Reposición o instalación de mobiliario urbano
- 4) Parques infantiles
- 5) Jardinería, poda y limpieza de arcenes
- 6) Varios

Además, incorporamos también parte del informe elaborado por una de las personas que se encarga de la gestión de estas solicitudes, que sucintamente ha valorado los problemas con los que se ha encontrado para su tramitación y resolución:

En la práctica totalidad de los casos la no resolución viene dada por falta de partida presupuestaria (carreteras rurales, iluminación vial, jardinería, mobiliario urbano...)

Hay servicios e instalaciones (parques infantiles, instalaciones deportivas de calle...) que por su naturaleza precisan de un mantenimiento preventivo y correctivo, por lo que sería necesaria la contratación de una empresa que los mantuviera.



Hay algunos expedientes paralizados porque no se han tomado las decisiones políticas que afectan a su resolución de una u otra forma (campanas Larrauri, pintado de líneas de parking, nuevas zonas de carga y descarga, accesos de vecinos propietarios a bidegorri, podas extraordinarias...)

Cuando se derivan para su resolución las quejas y sugerencias a los Técnicos, las competencias y responsabilidades de estos no están siempre lo suficientemente delimitadas (...)

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

1. No hay un procedimiento claro.

Cada entrada se gestiona "como se puede", y no se "cierra el círculo" informando y comunicando a los departamentos afectados cómo ha terminado el asunto, por ejemplo.

No conseguimos ponernos de acuerdo en cuestiones tan básicas como:

- ¿hay que abrir expediente? para poder hacer un seguimiento
- ¿tiene que llevar registro de entrada?
- ¿vamos a contestar las "quejas" telefónicas?
- ¿tendríamos que tener un programa informático específico?

2. No hay un gestor de expedientes o programa específico (con el que llevar el control y sacar datos estadísticos por ejemplo) para controlar las entradas que hay.

3. No hay una coordinación entre departamentos.

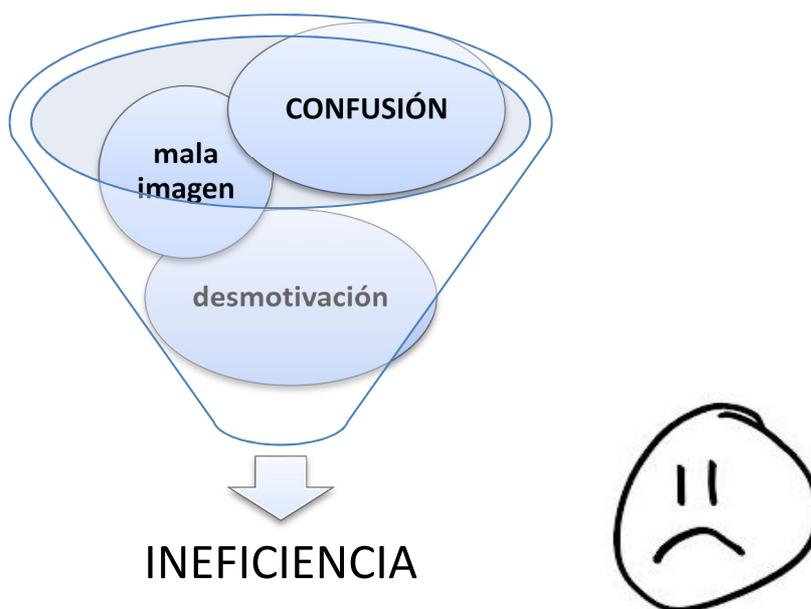
4. El personal no considera "suyo" el asunto, no se responsabilizan más que de "informar" al "departamento de quejas", y no consideran estas entradas prioritarias.

5. La denominación interna que manejamos "quejas" no es la más apropiada, no todo son "quejas" con la connotación tan negativa que este término conlleva. Hay más avisos y sugerencias que "quejas" como tal.



DIAGNÓSTICO FINAL

Por todo lo anterior, podemos resumir el problema en la **ineficiencia en la gestión de las sugerencias, los avisos y las quejas** que la ciudadanía hace llegar respecto de los servicios municipales. Una ineficiencia que acarrea consecuencias en cuanto a la calidad en del servicio (puesto que gestionar y tramitar estas demandas ciudadanas son parte del servicio que debemos dar), en cuanto a la imagen que proyectamos (por la tardanza en la respuesta o la no respuesta), e incluso en cuanto a las relaciones interdepartamentales (considerando que la falta de organización acarrea malentendidos y problemas entre departamentos y compañeros/as que afectan finalmente al servicio).





2. DISEÑO

OBJETIVOS

Mediante el diseño de un nuevo sistema de gestión de avisos, sugerencias y quejas, queremos incidir sobre tres aspectos, que son los problemas que nos urge atajar, y por tanto, marcamos tres objetivos a cumplir a fin de solucionar lo identificado en el diagnóstico:



ACCIONES

Siguiendo la misma línea de tres ejes en los que apoyaremos el proyecto en cuanto a objetivos, plantearemos también una secuencia de acciones para cada cumplir cada uno de ellos.

Es decir, de una forma muy visual, a continuación se proponen una serie de acciones concretas, para actuar sobre cada uno de los problemas detectados.



MÉTODO

- 1) Establecer los canales de presentación de las AQS, desarrollando para tal una ficha que se incluirá en el manual de procedimientos del Ayuntamiento.
- 2) Decidir si se va a desarrollar el método en base a una clasificación de "tipología de AQS", si es así, definirla.
- 3) Determinar el diagrama de flujo para cada tipo de AQS (incluyendo a la parte política)
- 4) Dotarnos de una herramienta informática para la gestión y seguimiento de las AQS
- 5) Estudiar la posibilidad de dotarnos de herramientas "tipo apps" que faciliten la relación con la ciudadanía y aunar sinergias (ejemplo "kalezaindu" "hirix" o un programa parecido (VER "anexo"))

IMPLICACIÓN

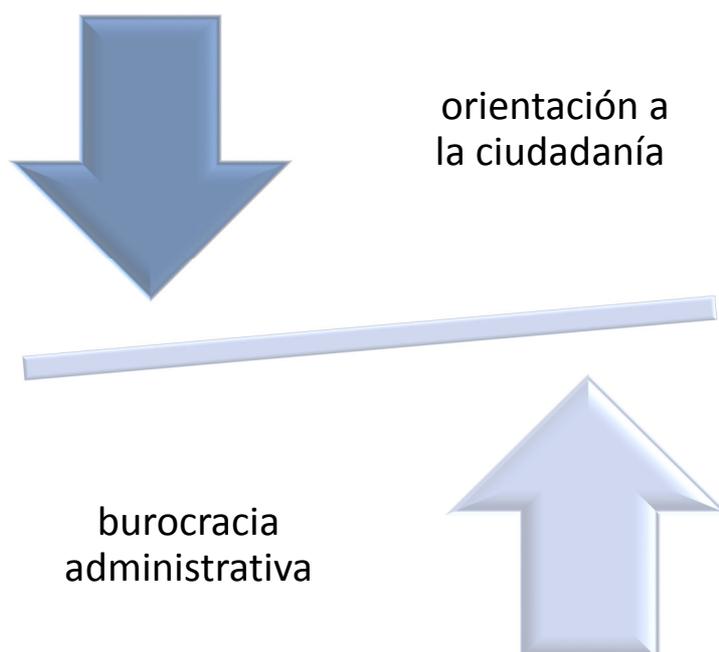
- 1) Crear un grupo de trabajo con personal de las áreas que más incidencias reciben, para hacerlas partícipes desde el inicio del proyecto.
- 2) Iniciar una "campaña de sensibilización" en cuanto a la importancia de una eficiente gestión de las AQS, en el grupo de "Hobekuntza", a fin de que poco a poco la vayan trasladando a sus áreas.
- 3) Realizar una presentenación a todo el personal, con el Alcalde en cabeza, sobre la nueva metodología para la gestión de las AQS antes de ponerla en marcha.
- 4) Formar a todo el personal en "atención a la ciudadanía" a fin de impulsar un cambio de cultura organizacional en cuanto al sentido de "servicio" que debemos prestar

IMAGEN

- 1) Publicar en la revista municipal el nuevo método para la gestión de AQS, resaltando los compromisos adquiridos en cuanto a plazos
- 2) Abrir un apartado en la web con información sobre las incidencias abiertas, resueltas. etc a tiempo real (modelo "kalezaindu")
- 3) Emitir informes anuales con el tipo de AQS y sus tiempos de resolución, y publicarlos



DECÁLOGO DE PRINCIPIOS



Será un equipo de trabajo conformado a tal fin, y experto en la materia, quien estudiará paso a paso, en base a los objetivos y plan de acciones propuestos, qué decisiones se tomarán en cuanto al diseño del nuevo sistema de gestión de AQS (en el siguiente apartado de "ejecución" se detallan el cronograma y los responsables de cada acción).

No obstante, hay una serie de principios en los que deberá basarse la solución, y que exponemos a continuación:





3. EJECUCIÓN

“Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”
- Nicolás Maquiavelo-

Una vez definidas las acciones con las que estimamos alcanzar cada uno de los tres objetivos establecidos, es necesario planificar su ejecución.

Esto supone que necesariamente hay que nombrar responsables para su ejecución y seguimiento, asignarles un tiempo de dedicación a esta tarea, determinar si serán dotados de medios (cuáles) para su desempeño, y finalmente, prever un cronograma con el que poder realizar un seguimiento.

RESPONSABLES Y MEDIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES

Tal y como exponíamos en la parte de diagnóstico, en los antecedentes, en el Ayuntamiento de Mungia se creó un equipo de trabajo que denominamos “hobekuntzarako lan-taldea” (equipo de trabajo para la mejora continua).

Este equipo, que se reúne semanalmente durante hora y media, lo conforman responsables y técnicos de cada departamento municipal. Tiene por objeto el desarrollo y seguimiento de un proyecto (donde cada persona adquiere sus compromisos y tareas), pero reservamos un espacio para poder comentar y debatir sobre cuestiones transversales que requieren de la mirada y opinión del resto de áreas y que cada miembro pueda plantear.

A día de hoy seguimos funcionando, teniendo como proyecto principal del desarrollo e implantación del gestor de expedientes electrónico.

Para el desarrollo de este nuevo proyecto, esto es, para la implantación de un nuevo sistema de gestión de las AQS, consideramos necesaria la creación de un grupo de trabajo “ad hoc”. De hecho, es una de las acciones propuestas dentro del apartado de “implicación”, por lo que antes de desarrollar cualquier otra acción, esa sería la primera.

Este trabajo será la base sobre la que tendrá que trabajar este nuevo grupo, cuya composición proponemos sea la siguiente (en base a los datos obtenidos de los dos últimos años priorizamos la implicación del personal de servicios técnicos):



1. Z. U. (Teniente Alcalde del Área Territorial)
2. M. L. (Jefa de RRHH y Organización)
3. U. O. (Técnico de Intervención Urbanística, Obras y Servicios).
4. A. E. (Jefe de la Policía Local)
5. J. Z. (administrativo gestor de la unidad de "quejas")
6. A. M. (administrativo gestor de la unidad de "quejas", y que fue jefe de la brigada de mantenimiento)

Considerando este nuevo equipo de trabajo, seguidamente se propone la distribución de las acciones, responsables, dedicación y dotación de medios, pero que será revisada, mejorada y validada por el nuevo equipo de trabajo propuesto.

ACCIÓN	RESPONSABLE	DEDICACIÓN	DOTACIÓN DE MEDIOS	
1. CREAR GRUPO DE TRABAJO	M.L. (RRGG)	1%	No	-
2. ESTABLECER FORMA DE PRESENTACIÓN DE AQS	A.M. (RRGG)	10%	No	-
3. DECIDIR CLASIFICACIÓN	J.Z. (RRGG)	11%	No	-
4. DETERMINAR DIAGRAMA DE FLUJO	U. O. (Lurralde)	10%	No	-
5. DOTARNOS DE UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LAS AQS	A.M. (RRGG)	15%	Sí	Partida presupuestaria
6. ESTUDIAR POSIBILIDAD DE APP TIPO "KALEZAINDU" O "HIRIX"	U. O. (Lurralde)	10%	Sí	Partida presupuestaria
7. INICIAR CAMPAÑA SENSIBILIZACIÓN	M.L. (RRGG)	2%	No	-
8. PRESENTAR AL PERSONAL	M.L. (RRGG)	2%	No	-



9. FORMAR AL PERSONAL	M.L. (RRGG)	2%	Sí	Partida presupuestaria
10. PUBLICAR EN MUNGIARRA	J.Z. (RRGG)	2%	No	-
11. HABILITAR ESPACIO EN WEB	J.Z. (RRGG)	11%	No	-
12. EMITIR INFORMES ANUALES	A.M. (RRGG)	2%	No	-

CRONOGRAMA

A continuación se reproduce la estimación en tiempo que se prevé para el desarrollo y ejecución de cada una de las acciones propuestas:

Objetivos	2017				2018				2019			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
O1 - CLARIFICACIÓN mediante implantación de un método												
OO1.1												
OO1.2												
OO1.3												
OO1.4												
OO1.5												
O2 - IMPLICACIÓN de todo personal												
OO2.1												
OO2.2												
OO2.3												
OO2.4												
O3 - MEJORA de la imagen que como institución proyectamos												
OO3.1												
OO3.2												
OO3.3												



4. EVALUACIÓN

No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio

-Charles Darwin-

Una vez finalizado el proceso de diseño e implantación, es necesario continuar con una evaluación. Una evaluación continua, siguiendo la línea del cambio cultural en la organización que comenzamos hace dos años, con un objetivo claro de COMPROMISO Y MEJORA CONTINUA. Por tanto, el proyecto no termina una vez llevado a cabo el cambio, sino que entramos en un proceso de, en un ciclo continuo de evaluación y mejora.



Para llevar a cabo la evaluación, planteamos una serie de indicadores, que nos permitirán saber si los problemas identificados en el diagnóstico han sido solventados, si detectamos otros problemas, o si todavía hay margen de mejora en el sistema (que es lo previsible).



OBJETIVOS	INDICADOR	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	META
1. CLARIFICACIÓN DEL PROCESO/MÉTODO	% de AQS que se responden en menos de 5 días hábiles	A.M.	Mensual	>80%
2.IMPLICACIÓN DEL PERSONAL	Tiempo medio de respuesta/elaboración de información respecto a las AQS de los servicios técnicos	A.M.	Mensual	2días hábiles
	% de respuestas/elaboración de información de los servicios técnicos que se responden en menos de 3 días hábiles	A.M.	Mensual	100%
	Valoración interna del personal sobre el sistema	M.L.	Anual	>7 (en escala de 0-10)
3.MEJORA IMAGEN INSTITUCIONAL	Valoración de la ciudadanía sobre el servicio	J. Z.	Bienal	>7 (en escala 0-10)
	% de AQS incorporadas a la política municipal (que se incluyen en tomas de decisiones del gobierno para evitar que vuelvan a ocurrir)	M.L.	Anual	

Además, incorporaremos a la evaluación el estudio anual de las AQS mediante un **DIAGRAMA PARETO**.



Ilustra de una manera muy visual el principio de que en cualquier distribución, el 80% de los efectos están producidos por el 20% de las causas. Es la forma de canalizar los esfuerzos hacia el tipo de AQS que más se repite, que más problemas genera, y por tanto priorizar las intervenciones e incluso determinar el equipo que debe implicarse en su mejora.

Mediante la repetición anual de este análisis PARETO, podremos además comparar datos anuales, y MEDIR y EVALUAR los efectos de las acciones llevadas a cabo año tras año.

5. CONCLUSIÓN

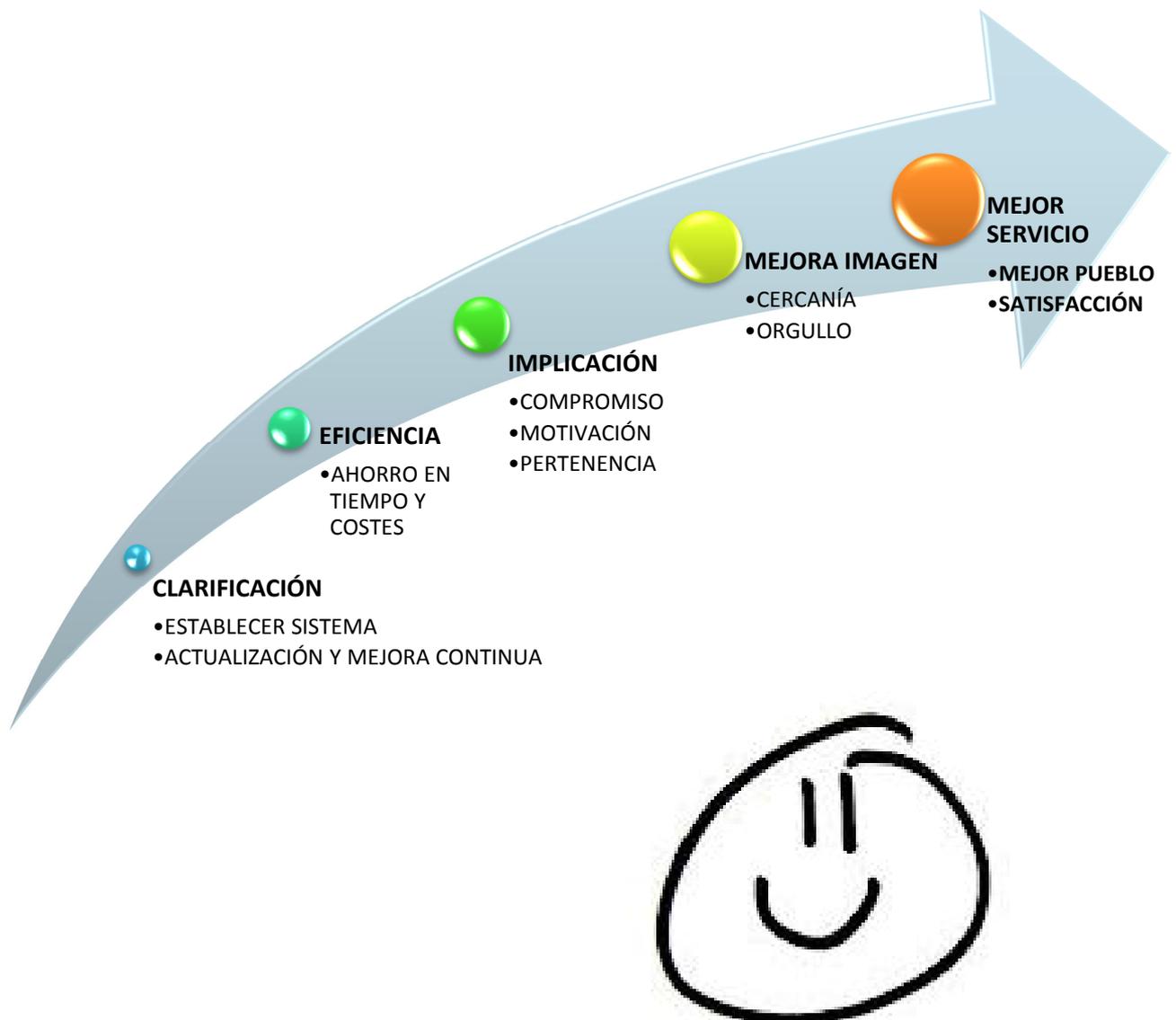
El objetivo, el propósito de este proyecto, es poner un granito de arena más en ofrecer un buen servicio a la ciudadanía de Mungia, que supondrá tener un "mejor pueblo", una mejor calidad de vida, y será motivo de satisfacción tanto para los y las Mungiaras, como para el



personal

del

Ayuntamiento.





GESTIÓN DE LAS "AQS"

En este anexo hemos querido incluir dos herramientas TIC que sirvan como modelo a la solución que decidamos implantar en el Ayuntamiento de Mungia.

Se trata de "kalezaindu" y "hirix". Son programas vinculados a una APP móvil, que están dando muy buen resultado en los municipios implantados.

Ambos son fáciles de manejar, muy visuales, rápidos y permiten un seguimiento exacto de la incidencia (tanto a la ciudadanía como a la persona responsable de gestionarlo o solucionarlo).

Como ciudadano/a puedes incorporar fotografías, geolocalización, comentarios... a la incidencia que remites, y queda volcada en la web al momento.

Como persona responsable de la gestión, quedan las incidencias registradas, dibujadas en un mapa, los datos recogidos para su análisis etc.

Por tanto se trata de dos herramientas que acercan de cierta forma la gestión de lo público de forma fácil y eficaz a la ciudadanía, la implican, y ven los resultados de su intervención.

Se propone y solicita al equipo que actuará en la ejecución de esta proyecto, que estudie la posibilidad de incluir en el sistema que se establezca una herramienta TIC de este tipo, de forma complementaria al programa que en su caso se adquiriera para la gestión interna de las AQS.

Kalezaindu: Está funcionando en muchos Ayuntamientos de Bizkaia de la mano de Biscaytik, como por ejemplo Derio: <http://zabaltzen.deriokoudala.net/es/kalezaindu/>

The screenshot displays the Kalezaindu web application for Derio. At the top, there is a navigation menu with links for PORTADA, NOTICIAS, KALEZAINDU, TRANSPARENCIA, and ENCUENTROS. Below the menu, the application title "Kalezaindu" is shown, along with filters for "EN PROCESO (1)", "RESUELTA (52)", and "TODAS". A map view is active, showing a street map with several green location markers. Below the map, there is a "REPORTAR UNA INCIDENCIA" button and a "Mostrar 10 páginas" option. A table lists the incidents:

Incidencia	Categoría	Dirección
2 Perros sueltos Ver en el mapa Ver detalle	Parques, espacios verdes	B1737, 1. 48100 Derio, Bizkaia
Acera deteriorada. Ver en el mapa Ver detalle	Aceras / Zonas peatonales	Butrón kalea 1
agujero en jardín Ver en el mapa Ver detalle	Parques, espacios verdes	Ganbe Kalea, 11. 48100 Elexalde Di
SARANDILLA ROTA Ver en el mapa Ver detalle	Mobiliario urbano	Lainomendi Kalea, 1. 48100 Elexalde
Barredora en calle de abajo Ver en el mapa Ver detalle	Aceras / Zonas peatonales	Gazta



Hirix: Tras un concurso público fue la ganadora en el municipio de Etxebarri, y tal como puede verse en su página web <http://www.etxebarri.net/es-ES/Ayuntamiento/Participacion/Paginas/Hirix.aspx>

Etxebarri Ayuntamiento Participación Hirix

Hirix. Participa en Etxebarri.



Esta nueva herramienta, desarrollada por la empresa local A3R Consulting, ganadora del I Concurso PYME innovadora de Etxebarri, se integra dentro de los recursos con los que cuenta el Ayuntamiento para comunicarse con la ciudadanía: web municipal, redes sociales, periódico mensual, paneles informativos, buzones...

INFORMACIÓN
Cuenta con una parte informativa: noticias, eventos, avisos, puntos y números de interés, comercios, asociaciones y clubes, presupuesto y organigrama.

Cada vecino/a puede seleccionar aquellos asuntos que sean de su interés y solo recibirá información de aquello en lo que esté interesado/a.

INCIDENCIAS, SUGERENCIAS.
Lo más novedoso es el envío de alertas/incidencias. La aplicación permite describir la incidencia, adjuntar fotografías e, incluso, geolocalizarla. A partir de ese momento se genera una tarea en el área correspondiente del ayuntamiento que puede chatear con la persona para resolver dudas, informar sobre el asunto y comunicar el estado de la incidencia (si se encuentra asignada, en ejecución o finalizada). Con las sugerencias se siguen el mismo proceso con la particularidad de que pueden ser votadas.

Puede descargarse para iOS y Android, multilingüaje, está integrada con redes sociales, es gratuita y una herramienta replicable en cualquier ayuntamiento.

FORMACIÓN
En el Centro de Informática Municipal se ofrecerán cursos gratuitos para que aquellas personas que estén interesadas en conocer el manejo de la herramienta.

NUEVOS RETOS
Partiendo de una de las filosofías de los/as desarrolladores/as de la aplicación "mi vida en la ciudad", en esta aplicación también participarán los/as comerciantes y los clubes, como parte de la vida de las ciudades y pueblos. Estas entidades también podrán informar a la ciudadanía de sus ofertas, eventos y actividades, de tal manera que las personas usuarias podrán tener información completa de lo que pasa en la ciudad siempre filtrada por las propias personas usuarias.

Esta herramienta será complementada con los paneles ciudadanos. Toda la información de carácter relevante podrá ser visualizada en pantallas digitales que se ubicarán en distintos puntos del municipio. A corto plazo, las pantallas de los nuevos autobuses del Etxebarribus serán las que piloten este nuevo desarrollo. A partir de ahí, se instalarán pantallas en el Ayuntamiento, en el Polideportivo y otros servicios municipales.

Descarga la APP
Descarga el código qr ó haz clic para acceder:

Google play



App Store



"Hirix zure appatòren bidez sakuragarri, Etxebarriko beste aktibotas izan, animatuz Etxebarri hobeto bat praktikizan. **Etxebarri Biz!**"

"Hirix va esta disponible en to appstore, se parte activatò Etxebarri, animatò a construir un Etxebarri mejor. **Vive Etxebarri!**"

- Últimas noticias y avisos
- Todos los eventos
- Incidencias, sugerencias y consultas
- Encuestas
- Información de tu localidad



7. AGRADECIMIENTOS

El equipo de trabajo que ha llevado a cabo este proyecto, quiere agradecer a Eudel e Ivap la oportunidad de haber recibido una formación y un acompañamiento en este proceso de cambio. Esperamos continuar trabajando y colaborando de esta manera, aprendemos todos y nos enriquecemos mutuamente, pero sobre todo, mejoramos el servicio público que desde las entidades locales ofrecemos, y que es a fin de cuentas nuestra razón de ser.

Agradecemos especialmente a FERMIN CEREZO su disposición, su paciencia y sus aportaciones, gracias a las cuales hemos podido realizar este trabajo, y que nos serán de gran ayuda en cualquier reto futuro que seguro afrontaremos en el ámbito de la innovación organizativa. Ha sido un honor y un placer poder recibir ayuda de un profesional con la trayectoria y reconocimiento que atesora.

ESKERRIK ASKO!!