



***Mejora de procesos e implantación de la
e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial
de Albacete***

Antonio Villaescusa Soriano

XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

“La dirección pública es (o debería ser) una profesión, pero también, y fundamentalmente, un sentimiento y una pasión. El sentimiento de sentirse partícipe de una institución, la dirección pública, que tiene como objetivo el bienestar común, la defensa del interés general y el servicio a los conciudadanos mediante el liderazgo de personas e instrumentos organizativos. La pasión por mejorar constantemente habilidades y competencias para alcanzar estos nobles objetivos, la pasión por ser justos y comedidos en la dirección de las personas y en la utilización de los complicados instrumentos organizativos a nuestro alcance. También la pasión por ser valientes e innovadores para regenerar sin tregua las instituciones públicas”.

Carles Ramió
“La extraña pareja” (2012)

“Aunque no es el momento de tratar este tema, las estructuras organizativas de las diputaciones provinciales estarán sumidas en un proceso de adecuación brutal a unas exigencias de ejercicio de prestaciones de servicios al ciudadano y de carácter organizativo para las que no están preparadas actualmente.”

Rafael Jiménez Asensio
Noviembre 2012

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

ÍNDICE GENERAL

Índice de contenidos	3
Índice de cuadros	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	13
I. DIAGNOSTICO	18
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
1.1. Descripción general de la provincia y la Diputación	18
1.1.1 Configuración Demográfica	19
1.1.2 Configuración económica	19
1.1.3 Elementos Institucionales	20
1.1.4 Estructura Organizativa	21
1.1.5 Organismos y Entidades dependientes	22
1.1.6 Situación Financiera	23
1.1.7 Situación de Recursos Humanos	24
1.2. Retos y oportunidades del entorno	25
1.2.1. La situación actual y las perspectivas de reforma	25
1.2.2. Debilidades y potencialidades de la Diputación	26
1.2.3. Definición de escenarios de futuro	27
1.3. La Intervención General de la Diputación	28
1.3.1. Dimensión y estructura de la organización	29
1.3.2. Orientación de la Intervención General de la Diputación Provincial de Albacete	30
2. LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA	32
2.1 Situación general en la Diputación y sus municipios	32
2.1.1. Exigencia legal	32
2.1.2. Acciones llevadas a cabo	33
2.2 Definición del problema	36
2.3 La posición de la Administración ante el problema a resolver ...	36
2.3.1. Planteamiento general	36
2.3.2 Actores implicados.	37
2.4 Análisis de las causas y consecuencias	41
2.4.1 Metodología del análisis	41
2.4.2 Diagrama causa-efecto	42
2.4.3 Matriz DAFO	42
II. EL PLAN DE MEJORA	44
1. ESTRATEGIAS	44
1.1. Misión, visión, valores	44
1.2. Perspectivas estratégicas	45
1.3. Objetivos estratégicos	48
1.4. El mapa estratégico	50
1.4.1. Mapa estratégico básico	51
2 DETALLE DE OBJETIVOS	53
2.1. Descripción general	53

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

2.2.	Cuadros resumen de objetivos operativos y actividades.....	54
3.	IMPLANTACIÓN DEL PLAN	60
3.1.	Presentación del Plan y aprobación.....	60
3.2.	Articulación de la organización	63
3.2.1.	Estructura organizativa propuesta	66
3.2.2.	Organigrama propuesto.....	67
3.2.3.	Contenido de los proyectos	69
3.2.4.	Equipos de trabajo.....	75
3.3.	Asignación de responsables y cronograma general.....	77
4.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	79
4.1.	Indicadores de objetivos	79
4.1.1.	Indicadores de impacto.....	79
4.1.2.	Indicadores de procesos.....	80
4.1.3.	Indicadores de resultados.....	81
4.1.4.	Indicadores económicos.....	81
4.2.	Indicadores de cumplimiento de actividades.....	82
4.3.	Evaluación económica.....	83
4.4.	Evaluación de la administración electrónica	90
III.	BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXO I	CUADROS DE OBJETIVOS OPERATIVOS.....	97
ANEXO II	ORGANIGRAMAS.....	147
ANEXO III	ESQUEMA DE PROCESOS	151
ANEXO IV	CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO	154

Índice de Cuadros

1. CUADRO 1.- Estructura de la población en los municipios Albacete	19
2. CUADRO 2.- Presupuestos de Diputación 2012.....	23
3. CUADRO 3.- Estructura del personal de la Diputación	24
4. CUADRO 4.-Expedientes tramitado por la IGDA.....	29
5. CUADRO 5: Diagrama Causa-Efecto	42
6. CUADRO 6.- MATRIZ DAFO.....	43
7. CUADRO 7 MAPA ESTRATEGICO BASICO	52
8. CUADRO 8 Modelo Ficha Objetivo Operativo	54
9. CUADRO 9 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica 1	56
10. CUADRO 10 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica2	57
11. CUADRO 11 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica 3	58
12. CUADRO 12 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica 4	59
13. CUADRO 13 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica 5	60
14. CUADRO 14 Organigrama del Plan de Mejora.....	67
15. CUADRO 15 Cronograma	78
16. CUADRO 16 Indicadores de Impacto	79
17. CUADRO 17 Indicadores de procesos	80
18. CUADRO 18 Indicadores de resultados	81
19. CUADRO 19 Indicadores económicos.....	82
20. CUADRO 20 Ficha seguimiento de actividades.....	83
21. CUADRO 21. De terminación de horas/empleo por objetivos operativos y grupos de trabajo	85
22. CUADRO 22.Determinación de costes directos por objetivo operativo ...	86
23. CUADRO 23.Costes proyecto P1 A.....	87
24. CUADRO 24. Costes proyecto P1 B.....	87
25. CUADRO 25. Coste proyecto P1 C	87
26. CUADRO 26. Coste Proyecto P1 D.....	88
27. CUADRO 27. Coste Proyecto P1 E	88
28. CUADRO 28. Coste Proyecto P2 A.....	88
29. CUADRO 29. Coste Proyecto P3 A	88
30. CUADRO 30 Coste Proyecto P3 B	89
31. CUADRO 31. Coste Proyecto P3 C.....	89
32. CUADRO 32. Coste Proyecto P3 D.....	89
33. CUADRO 33. Coste Proyecto P4 A.....	89
34. CUADRO 34. Coste Proyecto P4 B.....	90
35. CUADRO 35. Coste Proyecto P4 C.....	90
36. CUADRO 36. Tabla medición costes indirectos Plan PICAS	92
37. CUADRO 37. Tabla estimación costes indirectos subvenciones.	92
38. CUADRO 38. Calculo de costes para el solicitante de subvenciones.....	93
39. CUADRO 39. Coste Proyecto P1 D (copia cuadro 25)	93
40. CUADRO 40. Análisis coste beneficio para el usuario.....	94
41. CUADRO 41. Análisis coste beneficio total	94

INDICE DE ABREVIATURAS

APLICA: Método simplificado de evaluación de cargas administrativas

COBOL: Lenguaje de programación orientado a los negocios

EBEP: Ley 7/2007, del estatuto Básico del Empleado Público

ETI 1 : Equipo de Trabajo de Informática Uno

ETI 2 :Equipo de Trabajo de Informática Dos

ETCOM : Equipo de Trabajo Comunicación Social

ETMUN : Equipo de Trabajo Servicios Municipales

ETSICAL :Equipo de Trabajo Contabilidad

EQTT :Equipo de Tele Trabajo

IGDA : Intervención General de la Diputación de Albacete

LAE: Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos

SAPAS: Servicio de atención personal asistida

SECA: Sistema Electrónico de Contratación Administrativa

SICAL: Aplicación de Contabilidad de Administración Local

SIGEM: Aplicación comercial de gestión de expedientes

TIC: Tecnología de Informática y Comunicaciones

RESUMEN EJECUTIVO

Se elabora este plan de mejora como requisito académico en el marco del XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCION PUBLICA LOCAL .

La **elección del tema** “*Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete*”, surge de la constatación del importante retraso en el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, en el ámbito de la Diputación.

El **ámbito del análisis** inicialmente circunscrito a los procesos de la Intervención, de la que soy titular, ha tenido que ser **necesariamente ampliado**.

Por una parte porque al analizar las causas del retraso en la aplicación de la administración electrónica se pusieron de manifiesto causas estructurales que deberían afrontarse si se quería tener éxito en el objetivo inicial del trabajo. Por otra porque resultaba ineludible dar solución al denominado “Proyecto Servicios Digitales” que pretendía impulsar la e-administración en los municipios y que, por diversas razones, adolecía de un retraso irrecuperable.

El **ámbito temporal del plan** se extiende a un periodo de tres años naturales (2013-2015), si bien las acciones referidas específicamente a la actividad de la Intervención deberían estar concluidas antes de finalizar 2014. Con toda probabilidad las actuaciones en el ámbito de los municipios se extenderán más allá del horizonte planteado.

La **metodología utilizada para la elaboración del plan** ha partido de la realización de entrevistas, tanto informales como mediante cuestionario, con responsables del servicio de informática de la Diputación. También se han utilizado los informes de dicho servicio respecto a las acciones emprendidas en los últimos años y las causas por las que no se ha dado cumplimiento a las exigencias legales. Esa información se ha contrastado con los responsables políticos, otros funcionarios de la Diputación y algunos funcionarios municipales.

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

En el ámbito comparativo externo se han mantenido contactos y realizado visitas a los responsables administrativos y técnicos de la implantación de la e-administración en la Diputación de Ciudad Real.

El diagnóstico se ha completado con la propia experiencia personal tanto en lo referido a la situación de partida como al desarrollo de algunas actuaciones puntuales impulsadas desde la Intervención en el ámbito de la administración electrónica que han implicado a diferentes departamentos y han resultado exitosas.

El contexto en el que se plantea este plan puede definirse como extremadamente complejo. Los efectos de la profunda crisis económica y financiera nacional y europea se están dejando sentir en una sociedad que mira hacia las administraciones y a los gestores públicos como responsable de orientar la salida a la crisis.

La grave crisis presupuestaria en las administraciones públicas, acentuada en los pequeños municipios, y las propuestas de reordenación de competencias desde una perspectiva de la eficiencia y la eficacia afectarán profundamente el marco de actuación de los poderes locales (muy especialmente de la Diputación) en una provincia donde el 97% de los municipios tienen menos de 5.000 habitantes.

La consecución de la misión de hacer efectiva la implantación de la administración electrónica en la Diputación de Albacete y cooperar para que se haga efectiva en todos los municipios de la provincia, supone necesariamente tratar de superar las causas de su retraso que han sido puestas de manifiesto en el análisis efectuado:

- Falta de definición de un liderazgo claro en la asunción de la misión
- Inadecuación de una estructura organizativa muy compartimentada escasamente orientada a los objetivos.
- Falta de implicación de los empleados públicos en el inevitable cambio cultural de la e-administración y el e-gobierno.
- Falta de acercamiento a la sociedad de la provincia para articular las mejoras organizativas en su beneficio.
- Necesidad de repensar los procesos de trabajo y los procedimientos administrativos bajo parámetros de transparencia, eficiencia y eficacia.
- Problemas para transmitir a los ayuntamientos que el gobierno electrónico es un factor de transformación a largo plazo de la

administración que va más allá de la prestación electrónica de servicios.

- Necesidad de tener en cuenta la diversidad sociológica de la provincia para afrontar la eliminación de los efectos de la “brecha digital” y otras “brechas” derivadas de elementos geográficos, demográficos o económicos.

Para afrontar la resolución de los citados problemas de manera conjunta y plantear soluciones que mantengan una coherencia con su misión, se ha utilizado un análisis derivado del concepto de Cuadro de Mando Integral. En esa visión de estrategia integral se han formulado cinco perspectivas que **determinan cinco líneas estratégicas**:

- L1 Línea Estratégica PROCESOS que supone una aproximación a la modificación de los procesos bajo las premisas de normalizar, simplificar, automatizar y crear valor.
- L2 Línea Estratégica PERSONAS de la organización implicadas en la nueva cultura a través del liderazgo, la formación, la participación y el compromiso.
- L3 Línea Estratégica CIUDADANOS considerados como centro de un cambio necesario para ofrecer una administración accesible, transparente, imparcial, oportuna, precisa, participativa y receptiva.
- L4 Línea Estratégica MUNICIPIOS a través de los que la Diputación se compromete con los ciudadanos mediante la cooperación permanente, facilitando herramientas tecnológicas y el traspaso de conocimiento.
- L5 Línea Estratégica FINANZAS concretada en la preocupación por la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad financiera mediante la evaluación de las repercusiones de las decisiones tomadas en el ámbito de la e-administración en las finanzas de las administraciones locales y los ciudadanos .

El plan despliega las líneas estratégicas reseñadas y, de manera sucesiva, en **objetivos estratégicos, objetivos operativos y actividades**. Hacemos a continuación una breve reseña de los mismos ordenados por líneas estratégicas.

- Objetivos de la L1 PROCESOS.
 - ✓ Sus objetivos estratégicos se vinculan a la regulación normativa

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

necesaria para la implantación de la administración electrónica, los procesos generales para adopción de resoluciones administrativas y el análisis e implantación de los procesos de la Intervención: gastos, ingresos, contabilidad, fiscalización y subvenciones.

- ✓ Entre los trece objetivos operativos caben destacar la aprobación de una ordenanza de administración electrónica, la creación de un registro unificado de terceros, la puesta en marcha de la interoperabilidad con otras administraciones para compartir información y evitar la petición redundante de datos, la implantación de la factura electrónica y la integración de los movimientos contables y la fiscalización en la gestión de expedientes de gastos e ingresos.
- Objetivos de la L2 PERSONAS.
 - ✓ Contiene objetivos estratégicos en el ámbito de la implicación y motivación del personal y de los responsables políticos, la formación en la materia de administración electrónica y el análisis y regulación de sistemas de tele trabajo.
 - ✓ Sus objetivos operativos integran acuerdos institucionales, planes de comunicación interna y externa, foros de administración electrónica, reconocimiento a la vinculación a proyectos de gestión electrónica y la difusión obligatoria de los sistemas de firma electrónica entre los empleados provinciales.
- Objetivos de las L3 CIUDADANOS:
 - ✓ Contiene objetivos estratégicos que incorporan la participación de los ciudadanos en la evaluación y diseño de instrumentos, el planteamiento de un criterio de acción que tenga en cuenta las “brechas” existentes y la potenciación del uso de la e-administración mediante la promoción y el establecimiento de alianzas.
 - ✓ Entre sus objetivos operativos pueden destacarse la creación de un servicio de atención personal asistida con funcionarios habilitados orientado a ciudadanos con dificultades de acceso, la elaboración de paneles de usuarios y de encuestas o la puesta en marcha de una carpeta ciudadana.

XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCION PÚBLICA LOCAL I.N.A.P. 2012

Antonio Villaescusa Soriano

- **Objetivos de la L4 MUNICIPIOS:**
 - ✓ Se señalan entre los objetivos estratégicos la puesta a disposición de los municipios de recursos físicos y lógicos, la difusión de la administración electrónica entre ediles y empleados municipales, la adaptación de los procesos con la participación de los responsables locales.
 - ✓ Como objetivos operativos destacables pueden reseñarse la creación de aplicaciones para procesos específicos, la implantación de un canal telefónico centralizado para los pequeños municipios, la habilitación de empleados locales y el análisis de las posibilidades de un ámbito de gestión centralizada de servicios en un marco de encomienda de gestión.
- **Objetivos de la L5 FINANZAS:**
 - ✓ Los objetivos estratégicos se basan en la evaluación de los efectos económicos de la implantación de la administración electrónica desde el punto de vista de los costes y los beneficios obtenidos por la propia administración y por los ciudadanos.
 - ✓ Se plantean objetivos operativos concretos tanto de valuación de costes como de evaluación de la reducción de cargas y se incorporan como objetivos operativos la comunicación de esos resultados de evaluación incluyendo entre las acciones la elaboración de un aplicativo informático que permita evaluar y comunicar a los interesados los efectos económicos de la utilización de canales electrónicos.

La implantación del plan lleva asociada necesariamente el impulso del liderazgo político de su contenido por el pleno de la Diputación para lo que se propone la **adopción de un acuerdo institucional de aprobación de sus aspectos estratégicos**

Con objeto de asegurar la ejecución del plan **se ha formulado una propuesta de estructura organizativa “ad hoc”** que desde las perspectivas la dirección y coordinación crea dos órganos de composición mixta (Comité de Dirección del Plan y Comité de Coordinación de Proyectos) integrados por diputados y responsables técnicos del plan.

Se propone la creación de grupos de trabajo con dedicación parcial a las actividades del plan y la asignación de algunas actividades en su integridad a

servicios funcionales.

Cuando se considera necesario por la complejidad de los objetivos a abordar y la necesidad de implicar a distintos equipos de trabajo, se ha planteado una **gestión de los objetivos operativos por proyectos** diferenciados que integran objetivos vinculados entre si ,que en algunos casos corresponden a líneas estratégicas distintas, y que son asignados a un responsable.

Los **principales gastos de plan estarán constituidos** por el coste del personal participante en el mismo. Se han realizado estimaciones sobre el número de horas de trabajo asociadas a cada objetivo en función de la participación de equipos de trabajo específicos. No se ha contemplado el coste de acciones que recaen en su integridad dentro de la funciones propias de servicios concretos por entenderlas complementarias al plan. En cualquier caso dentro de las acciones de la L.5 FINANZAS se pretende hacer un análisis exhaustivo de los costes y beneficios del plan para la administración y los ciudadanos.

En relación con esta cuestión, se ha hecho una primera aproximación respecto al proyecto vinculado a la gestión de subvenciones y cabe concluir que, bajo hipótesis conservadoras, **el retorno del gasto en términos de reducción de cargas** a los ciudadanos puede convertirse, en algunos proyectos, en realidad en un horizonte temporal incluido dentro de la vigencia del plan.

Se han **incorporado una batería de indicadores**, de diferente naturaleza: impacto, resultados, procesos y económicos que podrán ser la estructura de un futuro cuadro de mando. Se fijan, en muchos casos, objetivos cuantificados y se plantea la necesidad de que esos indicadores sen conocidos y difundidos dentro y fuera de la organización.

Nos gustaría hacer realidad en la provincia de Albacete el “desideratum” contenido en la Propuesta de Resolución del Parlamento Europeo publicada en fecha 4 de abril de 2012, y en la que se afirma que se aspira a que, para 2015, los *«gobiernos europeos sean reconocidos por ser abiertos, flexibles y cooperativos en sus relaciones con los ciudadanos y con las empresas. A que utilicen la administración electrónica para aumentar su eficiencia y eficacia y para mejorar constantemente los servicios públicos de manera a que atiendan las distintas necesidades de los usuarios y maximicen su valor público para, de esa manera, apoyar la transición de Europa a una economía líder basada en el conocimiento.»*.

INTRODUCCION

En el marco del XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCION PUBLICA LOCAL se presenta el presente Plan de mejora bajo el título “*Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete.*”

Constituye una exigencia académica para obtener la correspondiente titulación otorgada por el Instituto Nacional de la Administración Pública y un complemento imprescindible para asentar sobre la práctica del conjunto de los conocimientos que el Instituto Nacional de Administración Pública ha puesto a nuestra disposición durante el último año.

Este plan de mejora intenta ser también un instrumento para retornar valor a la Diputación de Albacete cuya generosidad lo ha hecho posible.

El plan trata de afrontar el cumplimiento de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, para hacer efectivo el deber de tener a disposición de los ciudadanos la posibilidad de acceso y tramitación de los procedimientos administrativos de modo electrónico.

El alcance del plan se hace extensivo a los municipios de la provincia, de acuerdo con la Disposición Adicional Séptima de la Ley 2/2011, de Economía Sostenible, en virtud de las obligaciones de cooperación.

El contexto de grave crisis presupuestaria en las administraciones públicas, el elevado “minifundismo municipal” en la provincia de Albacete y las propuestas de reordenación de competencias desde una perspectiva de la eficiencia y la eficacia vienen a reforzar los objetivos señalados.

El **diagnóstico de la situación** ha partido de la realización de entrevistas con los responsables del servicio de informática de la Diputación, tanto informales como mediante cuestionario. También se han utilizado los informes de dicho servicio respecto a las acciones emprendidas en los últimos años y las causas por las que no se ha dado cumplimiento a las exigencias legales.

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

Esa información se ha contrastado con los responsables políticos, otros funcionarios de la Diputación y algunos funcionarios municipales.

En el ámbito externo se ha mantenido contacto con el Vicesecretario y el jefe de servicio de informática de la Diputación de Ciudad Real tanto telefónico como mediante una visita a su sede, así como por la consulta a algunos documentos internos.

El diagnóstico se ha completado con la propia experiencia personal tanto en lo referido a la situación de partida como al desarrollo de algunas actuaciones que ya se han iniciado en el ámbito de la administración electrónica en la propia Diputación que han implicado a diferentes departamentos y han resultado exitosas.

El ámbito material de aplicación del plan es muy ambicioso pues trata de desplegar sus efectos no sólo en la Diputación si no también en los municipios. Para que sea efectivo se ha partido de la idea de iniciar un desarrollo de la administración electrónica para los servicios provinciales que permitan instalar esa nueva cultura organizativa y realizar con posterioridad una adaptación de los aplicativos a los municipios previendo también la posibilidad de ejercicio por la Diputación de servicios locales por encomienda.

El ámbito temporal del plan se establece en un plazo de tres años sin perjuicio de que las actuaciones en relación con los municipios tengan en su momento un cronograma propio.

El contexto económico y político se presenta complejo en el horizonte temporal del plan. Si bien las restricciones presupuestarias no suponen un gran condicionante al utilizarse mayoritariamente recursos personales ya disponibles, la anunciada reforma en profundidad del marco local y el papel de las diputaciones probablemente implique reformular algunos de sus contenidos. No el plan considera como más probable un reforzamiento en el papel de las diputaciones con asunción de servicios ahora municipales.

El plan se ha estructurado en dos partes diferenciadas. **La primera de diagnóstico incorpora un capítulo de análisis del entorno.**

Se inicia el análisis con una **descripción general de la provincia de Albacete y de su Diputación** que incluye una referencia al marco socio económico de la provincia de Albacete en la que destaca la estructura demográfica de sus municipios donde 79 de sus 87 municipios tienen una población inferior a 5.000 habitantes y 40 de ellos no alcanza el millar de vecinos.

Igualmente se incorporan en ese apartado datos financieros, organizativos y de recursos humanos en la Diputación.

En un segundo apartado, se analizan los **retos y oportunidades del entorno** con una especial referencia a la propuesta de reforma de la normativa de régimen local, previéndose un escenario futuro con una probable mayor carga gestora para las diputaciones.

En tercer lugar, se elabora una **descripción de la Intervención de la Diputación de Albacete** desde el punto de vista de sus funciones y recursos. Se hace mención a su voluntad innovadora y a actuaciones realizadas en este sentido en el último año.

El segundo capítulo del diagnóstico nos hace una aproximación a la **situación de la administración electrónica en la Diputación de Albacete y sus municipios** que incluye una referencia a las acciones llevadas a cabo y a la falta casi absoluta de consecución de objetivos patentes. Lo que nos lleva a concluir definir como **problema a resolver el retraso de la puesta en funcionamiento de las previsiones legales en materia de administración electrónica**.

El siguiente apartado de ese segundo capítulo hace un análisis descriptivo y valorativo de la **posición de la administración ante el problema a resolver**. En este análisis se estudian los **actores implicados** (actores políticos, actores administrativos, empleados públicos, los agentes externos y los municipios de la provincia) que se ven afectados por el problema a resolver y forman parte, a la vez, del problema y sus soluciones.

Termina la parte de diagnóstico del plan con dos documentos que vienen a sintetizar las conclusiones del análisis: un **diagrama causa-efecto y una matriz DAFO**.

La segunda parte del documento contiene el plan de mejora propiamente dicho en el que se incluyen los aspectos estratégicos, operativos, de acción, de evaluación económica y de seguimiento del mismo.

Se inicia con un **primer capítulo dedicado a las estrategias** que parten de la definición de una **misión** de la Diputación en relación con el problema a afrontar con el plan de mejora. Se incorporan también referencias a la **visión y valores** que se entiende deben ser tenidos en cuenta en la formulación de los objetivos cuya consecución nos llevarán a resolver el problema.

En la segunda sección se hace una propuesta de articular un marco

estratégico consistente para la definición de objetivos tomando en consideración la visión puesta de manifiesto a partir los trabajos de KAPLAN y NORTON y **definiendo cinco perspectivas estratégicas** que tratan de integrar el conjunto de aspectos que permiten orientar la acción de la organización al cumplimiento de sus objetivos. Se establecen como líneas estratégicas los procesos, las personas, los ciudadanos, los municipios y las finanzas.

La siguiente sección da cobijo a la definición de **los objetivos estratégicos** que concretan las grandes líneas definidas en la sección anterior, identificándose hasta un total de quince.

Concluye el primer capítulo con la presentación de un **mapa estratégico básico** que intenta ofrecer un marco visual y sintético de la estructura y relaciones entre las perspectivas estratégicas contempladas.

El capítulo segundo incorpora la información correspondiente al despliegue de los objetivos estratégicos en **objetivos operativos y en las actividades** vinculadas a los mismos. El contenido del capítulo se complementa con un conjunto de fichas individualizadas para cada objetivo operativo en las que se incorporan sus actividades, responsables, calendario previsto y coste asociado e indicadores vinculados, que por razones de espacio se incluyen como **Anexo I**.

Definido lo que queremos conseguir y qué debemos hacer para conseguirlo, el capítulo tercero afronta el cómo conseguirlo bajo la rúbrica de **plan de acción**.

En una primera sección se hace una referencia, no por obvia menos necesaria, a la **presentación del plan y a su aprobación**. El plan propuesto va a implicar a toda la organización e intenta desplegar efectos en los municipios y para ello es necesario un respaldo político al máximo nivel.

La segunda, bajo el título de **articulación de la organización**, trata de afrontar la necesidad de establecer una organización “ad hoc” que se articule con la estructura funcional existente pero que resulte lo suficientemente eficaz para alcanzar los objetivos del plan. Para ello se formula una **propuesta de estructura organizativa**, plasmada gráficamente en un **organigrama**. Se definen **equipos de trabajo** con dedicación especial al plan y se organizan esos equipos entorno a **proyectos** que integran diferentes objetivos operativos.

La siguiente sección viene a ser un resumen de esa articulación propuesta en la que se incorporan a los **responsables** y se recoge, en una escala trimestral, el **cronograma del plan**.

Termina el documento con una sección dedicada a los **indicadores y seguimiento** del plan como instrumento imprescindible para evaluar los resultados de las propuestas, y con otra referida a la **evaluación económica del mismo** que, esencialmente, estará constituida por la aportación del trabajo de los propios empleados públicos de la Diputación.

Se cierra el texto con **un ejemplo de evaluación del coste beneficio** de uno de los proyectos.

PARTE I DIAGNÓSTICO

1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1.-DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PROVINCIA Y LA DIPUTACIÓN

Albacete es una provincia situada en el sureste de la Meseta Central, en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Limita con las siguientes provincias: al norte con Cuenca , al este con Valencia y Alicante , al sur con Murcia y Granada y al oeste con Ciudad Real y Jaén . Tiene una superficie de 14.926 km², ocupando el noveno lugar entre las provincias españolas.

Está configurada por una amplia zona central característica de la llanura manchega con un altitud media de 700 mts sobre el nivel del mar , mientras que en sus límites sur aparece una zona montañosa con montañas que alcanzan los 2.000 mts (Sierras de Alcaraz y Taibilla) y en el este se configuran estribaciones del Sistema Ibérico (Sierra de la Oliva).

Desde el punto de vista hidrográfico es una provincia fronteriza entre las vertientes atlántica y mediterránea, si bien sus ríos principales (Júcar, Segura, Mundo y Cabriel) pertenecen a esta última. Un elemento característico son las Lagunas de Ruidera (de la vertiente del Guadiana). Por su característica de llanura del interior peninsular, existen numerosas cuencas endorreicas, sobre todo en la zona de los llanos de Albacete donde destaca el río Lezuza.

1.1.1 CONFIGURACION DEMOGRAFICA

La población provincial total (INE 2011) asciende a un total de 402,318 habitantes, situándose en el puesto número 35 de las provincias españolas. Su densidad de población de 26,96 habitantes por kilómetro cuadrado.

La distribución de la población según tamaño del municipio resulta ser la siguiente:

HABITANTES	MUNICIPIOS	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR	POBLACION TRAMO	POBLACION ACUMULADA
< 1.000	40	56	902	19.797	19.797
>1.000 <5.000	39	1.009	4.834	86.272	106.069
>5.000 <20.000	4	6.647	16.414	41.743	147.812
>20.000 <50.000	3	25.432	31.199	83.116	230.928
>50.000	1		171.390	171.390	402.318

CUADRO 1: Estructura de la población en los municipios de Albacete

1.1.2 CONFIGURACION ECONOMICA

Albacete ha sido tradicionalmente una provincia de predominio agrícola, en especial del cultivo de secano, destacando las producciones de cereales, vid, olivo, y en determinadas zonas también de azafrán y hongos. Durante el siglo XX, el regadío tuvo un notable crecimiento en la provincia.

En cuanto a la industria, destacan la industria alimentaria, con ejemplos tales como la producción de vino y quesos en Villarrobledo, la industria química en La Roda, la del calzado en Almansa, la tradicional cuchillería en Albacete o la industria metalúrgica en Villarrobledo.

Desde finales del siglo XX ha tenido un auge vertiginoso la producción de energía eólica, con la instalación de numerosos parques eólicos, situando a la provincia en el segundo puesto a nivel nacional, después de Navarra.

También se está produciendo un gran desarrollo de la industria aeronáutica, como se manifiesta en la instalación de la factoría

de Eurocopter en España cerca de la capital, junto al aeropuerto de Albacete-Los Llanos y la Base Aérea de Los Llanos.

En 2007, la provincia de Albacete tenía una renta “per cápita” de 16.731 €, lo que a nivel nacional la sitúa en el puesto 46 de las 50 provincias españolas

1.1.3 ELEMENTOS INSTITUCIONALES

El marco jurídico de la Diputación de Albacete se configura constitucionalmente en las disposiciones de nuestra carta magna:

Artículo 137 que determina que el Estado se organiza territorialmente en municipios, en provincias y en Comunidades Autónomas gozando todas estas entidades de autonomía para la gestión de sus respectivos intereses.

Artículo 141 que define a la provincia como una entidad local con personalidad jurídica propia, determinada por la agrupación de municipios.

En desarrollo de lo establecido en el marco constitucional, la Ley 7/1985 de bases del Régimen local determina que son fines propios y específicos de la Provincia garantizar los principios de solidaridad y equilibrio, asegurando la prestación integral y adecuada en la totalidad del territorio provincial de los servicios de competencia municipal.

Desde el punto de vista competencial, el artículo 36 (después de la redacción dada por la Ley 57/3003) de Modernización del Gobierno Local, determina como competencias propias de la Diputación :

- La coordinación de los servicios municipales entre sí para la garantía de la prestación integral y adecuada.
- La asistencia y la cooperación jurídica, económica y técnica a los Municipios, especialmente los de menor capacidad económica y de gestión.
- La prestación de servicios públicos de carácter supramunicipal y, en su caso, supracomarcal.
- La cooperación en el fomento del desarrollo económico y social y en la planificación en el territorio provincial, de acuerdo con las competencias

de las demás Administraciones Públicas en este ámbito.

Y como cláusula de cierre señala que son de su competencia el fomento y la administración de los intereses peculiares de la provincia.

En este abierto marco cabe señalar que la Diputación de Albacete viene gestionando servicios derivados de competencias que eran propias de la diputaciones con anterioridad al proceso de constitución de las Comunidades Autónomas entre las que cabría destacar esencialmente las áreas de sanidad, asistencia a dependientes y educativas que generan estructuras de gestión sobredimensionadas e inadecuadamente financiadas.

1.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El artículo 31.3 de la citada Ley de Bases (en transcripción literal del 141.2 de la Constitución Española) señala que el Gobierno y la administración autónoma de la Provincia corresponden a la Diputación u otras Corporaciones de carácter representativo, lo que puede suponer un importante debilidad para la institución.

Desde el punto de vista organizativo la misma ley señala como elementos necesarios de la Diputación el Presidente, los Vicepresidentes, la Junta de Gobierno y el Pleno

La Diputación de Albacete viene manteniendo una organización fundamentada más en la distribución de competencias de la Presidencia a aquellos diputados que mantienen una dedicación exclusiva a la Diputación y que, consecuentemente, tienen una permanencia diaria en la misma.

Esta circunstancia da lugar a la creación de estructuras dependientes de cada uno de esos diputados que mantienen en si mismas un organigrama horizontal de servicios muchas veces heterogéneos y con escasa o nula coordinación entre ellos.

El cambio en la dirección política producido en las últimas elecciones no ha tenido prácticamente consecuencias en el ámbito organizativo. De hecho se ha mimetizado una distribución en tres áreas que en el caso de la denominada “Area de Gestión” (dependiente en la anterior corporación del vicepresidente primero) no tiene un único diputado responsable.

En este esquema organizativo conviven dependientes de una misma

área parte de una estructura funcional con otra por servicios.

En un escalón más bajo de la organización es frecuente observar servicios en los que se producen extrañas convivencias entre materias gestionadas que parecen derivarse de atribución de competencias históricamente decididas por criterios muy coyunturales y que no responden a una organización diseñada con una orientación estratégica.

Como ANEXO II se incorpora una copia de dicho Organigrama.

1.1.5 ORGANISMOS Y ENTIDADES DEPENDIENTES:

Directamente dependientes de la Diputación existen dos organismos autónomos de carácter administrativo uno de ellos de carácter cultural: El Instituto de Estudios Albacetenses, dedicado al fomento de la actividad investigadora sobre diferentes aspectos de la realidad de la provincia.

El otro: Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Recaudación tiene por objeto la gestión, por delegación, de las competencias de gestión tributaria y recaudación de los tributos municipales.

Adicionalmente la Diputación tiene constituida una sociedad mercantil con forma de sociedad anónima denominada Instituto Técnico Agronómico Provincial destinado a la gestión del patrimonio agrícola de la Diputación y a gestión de actividades de asesoramiento e investigación en materia agrícola y ganadera.

La Diputación ostenta la presidencia y el control mayoritario en diferentes consorcios en los que se integran ayuntamientos de la provincia y cuyo objeto es la gestión de competencias municipales mediante formas de cooperación.

Al día de la fecha están constituidos y operativos los siguientes:

- Consorcio Cultural Albacete
- Consorcio Provincial de Servicios Sociales
- Consorcio Provincial de Consumo
- Consorcio Provincial de Medio Ambiente

Además la Diputación pertenece a dos consorcios con el Ayuntamiento de Albacete y otras instituciones:

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

- Institución Ferial de Albacete
- Circuito de Velocidad de Albacete.

La Diputación viene gestionando servicios derivados de competencias que eran propias de la Diputación con anterioridad al proceso de constitución de las Comunidades Autónomas.

Estas se refieren esencialmente al área de sanidad, asistencia a dependientes y educativas que generan estructuras de gestión sobredimensionadas e inadecuadamente financiadas.

1.1.6 SITUACIÓN FINANCIERA:

El presupuesto provincial para 2012 tenía la siguiente estructura de ingresos corrientes y gastos estructurales y financieros:

CAPITULO			CAPITULO		
1	IMPUEST. DIRECTOS	5.001.900,00	1	GASTOS PERSONAL	50.214.221,73
2	IMPUEST. INDIRECTOS	3.585.180,00	2	GAST.BIENES CTES.	8.771.612,69
3	TASAS Y OTR. INGRES.	1.876.434,23	3	GAST.FINANCIEROS	2.550.850,00
4	TRANSF. CORRIENTES	70.519.557,61	4	TRANSF.CORRIENTES	11.295.046,03
5	INGRESOS PATRIMON.	490.000,00			
	TOTAL INGRESOS CORRIENTES	81.473.071,84		TOTA GASTOS CORRIENTES	72.831.730,45
6	ENAJ,INVERS.REALES	6,00	6	INVERSIONES REALES	4.048.827,28
7	TRANSF. CAPITAL	1.617.904,16	7	TRANSF.CAPITAL	2.210.736,27
8	ACTIVOS FINANCIER.	360.018,00	8	ACTIVOS FINANCIER.	360.006,00
9	PASIVOS FINANCIER.	0,00	9	PASIVOS FINANCIER.	3.999.700,00
	TOTAL INGRESOS	83.451.000,00		TOTAL GASTOS	83.451.000,00

CUADRO 2. Presupuestos Diputación 2012

No tomando en consideración el monto de los ingresos patrimoniales (1,36%) por su carácter coyuntural, debe destacarse que la autonomía financiera de la Diputación es escasísima: solamente el 2,26 % de dichos recursos (Tasas y otros ingresos) dependen de decisiones que pueden ser adoptadas por la Diputación.

El resto (96,38%) depende de la evolución de los ingresos tributarios gestionados por el Estado.

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

Esta situación hace que la dependencia del ciclo económico sea extrema, atendiendo a la elevada elasticidad de los ingresos tributarios del Estado de la evolución del PIB.

En los momentos de decrecimiento del PIB se han puesto de manifiesto los efectos perversos del modelo que generaba en los momentos de crecimiento estructuras de gasto, en algún caso sobredimensionado, y que ahora está produciendo problemas para la sostenibilidad de algunos servicios.

Desde el punto de vista de los gastos, destaca el elevado peso de los gastos de personal que suponen 60,17 % del gasto total de la Diputación y casi el 70% de su gasto corriente.

También es destacable que el gasto en transferencias corrientes y de capital que constituyen el 16% del gasto total y que genera una importante tarea gestora.

1.1.7 SITUACION DE RECURSOS HUMANOS.

La estructura del personal de la Diputación resulta ser la siguiente atendiendo a la naturaleza de la relación y al grupo de titulación:

	FIJOS	INTERINOS	TOTALES
FUNCIONARIOS	501	186	687
LABORALES	179	116	295
TOTALES	680	302	982

	FUNCIONARIOS	LABORALES	TOTALES
GRUPO A1	92	43	135
GRUPO A2	57	38	95
GRUPO C1	35	30	65
GRUPO C2	415	113	528
GRUPO E	88	71	159
TOTALES	687	295	982

CUADRO 3 Estructura del personal de la Diputación de Albacete

Las características de dicho personal son muy variadas atendiendo a la diversidad de funciones que se desarrollan desde la extinción de incendios, a un Conservatorio de grado medio, una residencia de la tercera edad o un centro de media estancia para personas con enfermedad mental.

Las relaciones laborales se rigen por un Convenio Colectivo (laborales) y un Acuerdo Marco (funcionarios) que establecen una estructura que sobrepasa en ciertos aspectos las limitaciones de negociación para los funcionarios y establece para laborales y eventuales características en sus derechos propias de los funcionarios.

La estructura retributiva no se adapta a la establecida en el EBEP ni a la Ley regional 4/2011 del Empleo Público de Castilla la Mancha no existiendo articulados mecanismos alguno de evaluación del desempeño (si bien existe un concepto de productividad anual desvinculado de objetivos).

Conviven el complemento de destino y un complemento de carrera profesional totalmente desvinculado al desempeño, formación o experiencia.

No existe personal directivo y algunas funciones de esta naturaleza son desempeñadas por personal de confianza.

La formación de los empleados está, fundamentalmente, en manos de las organizaciones sindicales sin que exista una planificación de contenidos y áreas de mejora orientada por la propia organización.

1.2.- RETOS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

1.2.1 LA SITUACION ACTUAL Y LAS PERSPECTIVAS DE REFORMA

La situación derivada de la profundísima crisis económica que sufre nuestro país y las medidas que viene siendo adoptadas en los últimos años derivadas de los compromisos asumidos con los socios europeos en aplicación de los principios de estabilidad financiera y consolidación fiscal de las administraciones públicas, como elemento necesario para mantener nuestra permanencia en la moneda única nos sitúan en un entorno muy incierto donde el papel de las instituciones provinciales se pueden ver afectada de manera muy importante.

En las últimas elecciones generales llegó a cuestionarse la misma figura de la Diputación que en atención a factores tales como su escaso peso político, la presión municipal y autonómica para su consideración con administración prescindible, y el propio carácter impreciso de sus competencias que permitirían su sustitución por otro tipo de corporación de carácter representativo.

Sin embargo muchas son las voces que han abogado por mantener estas instituciones como una necesidad objetiva (desde el punto de vista de la estructura territorial compara en el ámbito europeo) de “gobierno

intermedio”.

La propia situación de elevado minifundismo municipal en la planta local española parece hacer necesaria la presencia de algún tipo de gobierno intermedio.

En la provincia de Albacete cuarenta municipios (que representan el 48% del total de ayuntamientos) tienen menos de mil habitantes. Si consideramos los municipios con menos de cinco mil habitantes en esta provincia, nos encontraríamos con setenta y nueve ayuntamientos, lo que supone un 79% del total.

Por último, el cambio de paradigma de la administración desde la perspectiva de una mayor transparencia, la utilización de los instrumentos de la sociedad del conocimiento, la administración en red y la profesionalización de la función directiva son de difícil traslación a un ámbito municipal con tan escaso peso demográfico y muy adecuada su implementación en la Diputación como “ayuntamiento de ayuntamientos”.

La reciente “PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL ARTICULADO DE LA LEY 7/ 1985, REGULADORA DE LAS BASES DEL RÉGIMEN LOCAL EN RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS DE LAS ENTIDADES LOCALES” viene a pre configurar un nuevo escenario en el que podrá corresponder a las Diputaciones Provinciales la gestión de servicios obligatorios de los municipios de menos de 20.000 habitantes (mínimos o atribuidos por ley sectorial) o incluso convertirse en las instituciones que directamente prestasen obligatoriamente los servicios públicos de aquellos municipios que no cuentan con recursos para hacerlo por sí mismos .

1.2.2 DEBILIDADES Y POTENCIALIDADES DE LA DIPUTACIÓN:

a) Debilidades internas de la Diputación de Albacete:

1.- Falta de un planteamiento estratégico claro en relación con la misión y la visión de la propia organización.

2.- Estructura organizativa resultante de una sendimentación histórica sin tener en consideración elementos de racionalización.

3.- Escasez casi absoluta de directivos profesionales que pudieran pilotar un proceso de cambio.

4.- Falta de una cultura de gestión orientada a resultados.

5.- Inexistencia de una política de recursos humanos consistente en los ámbitos del reclutamiento, formación, promoción y retribución.

6.- Lentitud en la implantación de elementos de la sociedad del conocimiento, T.I.C y administración electrónica

7.- Utilización de recursos en funciones que corresponden a la administración autonómica.

8.- Escasez de mecanismos de colaboración público privada en la gestión de servicios.

b) potencialidades internas de la Diputación de Albacete:

1.- Situación financiera estable y relativamente saneada.

2.- Existencia de servicios a favor de los ayuntamientos que tiene un alto grado de valoración por parte de los mismos: Gestión Tributaria, Servicios informáticos (especialmente contabilidad, aplicación de contratación, urbanismo en red), Asistencia Técnica a los Municipios y defensa jurídica.

3.- Gestión de programas de inversiones en beneficio de los ayuntamientos: Plan de Obras y Servicios, FEDER, Fondo Social Europeo, Obras Hidráulicas, Agenda 21 Local.

4.- Tradición institucional en el ámbito provincial.

5.- Posibilidad de la implantación de mecanismos de financiación de servicios vía tasas o precios públicos en un marco de restricciones financieras.

1.2.3 DEFINICIÓN DE ESCENARIOS DE FUTURO

Dentro de la inestabilidad y volatilidad de las decisiones de reforma económica y política parece que, al menos por el momento, han desaparecido los peores augurios que parecían abocarnos a una desaparición de la institución de las diputaciones provinciales tal y como las conocemos.

De las propuestas de reforma¹ cabría deducir que, si bien no parece muy probable un reforzamiento del papel político de las diputaciones en la elaboración de políticas públicas, quizás por la vía de la reconversión forzada

¹ Un interesante análisis en el “*Libro verde. Los Gobiernos locales intermedios en España*”
FUNDACION DEMOCRACIA Y GOBIERNO LOCAL. Madrid 2011.

de servicios deficitarios se llegue a una cierta eliminación de funciones impropias.

Por otra parte la aplicación del principio “una competencia una administración” podría suponer un reposicionamiento de las diputaciones en su función esencial de cooperadora y, probablemente, gestora directa de servicios locales en pequeños municipios.

El previsible mantenimiento durante los próximos años de un marco de restricciones presupuestarias harán necesaria una gestión más eficiente de los recursos para ello la existencia de economías de escala y su mayor capacidad de gestión tienen que conducirnos a una puesta en valor de las capacidades de las diputaciones provinciales y, es especial, de la Diputación de Albacete.

1.3.- LA INTERVENCIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALBACETE.

Las Diputaciones Provinciales constituyen la administración propia de las provincias, definidas constitucionalmente como agrupación de municipios. Sus funciones esenciales corresponden a la cooperación con los municipios para la prestación de los servicios que le son propios y las actuaciones a favor de la provincia.

La Intervención de la Diputación de Albacete (en adelante IGDA) es una unidad que tiene encomendada las funciones que las leyes atribuyen a las intervenciones de las entidades locales (especialmente la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local y el Texto refundido de la Ley de Haciendas Locales). Específicamente constituyen sus funciones el control interno de la diputación en el ámbito de la fiscalización (control de legalidad en materia económica), control financiero y control de eficacia.

Igualmente tiene encomendada la tramitación del “ciclo presupuestario” elaboración del presupuesto anual, tramitación de modificaciones, liquidación y preparación de la cuenta general. Actúa también como ente director de la contabilidad local.

De manera adicional también se le atribuyen en la diputación de Albacete la gestión del proceso de tramitación de facturas desde registro de facturas hasta el reconocimiento de las obligaciones y su remisión a la tesorería para su pago.

En el mismo sentido tiene encomendadas las funciones de liquidación y

gestión de determinados ingresos tributarios tasas y contribuciones especiales referidas a la prestación de servicios o aprovechamientos especiales.

La IGDA se integra dentro del área de Hacienda y Personal bajo la dependencia orgánica de la Vicepresidencia Primera, sin perjuicio de su independencia funcional por imperativo legal. Constituye un elemento de la tecno-estructura de la Diputación con un papel relevante por su acción normativa en relación con la gestión económica y el control interno del conjunto de la organización.

1.3.1 DIMENSIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Respecto a los datos que pueden dar una idea del volumen de los servicios gestionados por la IGAD pueden establecerse los siguientes indicadores referidos a 2011

INDICADOR	VALOR
Documentos contables	31.553
Terceros gestionados	2.637
Facturas registradas	7.472
Expedientes de subvención	1.632
Nóminas	12.137
Expedientes de contratación	135
Liquidaciones tributarias	1.250

CUADRO 4: Expedientes tramitado por la IGDA

El número de personas que directa o medialmente dependen del Interventor General asciende a 19 personas con las siguientes características:

GRUPOS

A-1 LICENCIADO	5
A-2 DIPLOMADO UNIVERSITARIO	1
C-1 BACHILLER SUPERIOR	8
C-2 BACHILLER	6

PROVISION

PROPIEDAD	15
INTERINOS/ COMISION SERVICIOS	3
VACANTES	2

GENERO

FEMENINO	9
MASCULINO	9

En el ANEXO II puede consultarse el organigrama

1.3.2 ORIENTACION DE LA INTERVENCIÓN GENERAL DE LA DIPUTACION PROVINCIAL DE ALBACETE.

La IGDA viene desempeñando en tiempo y forma las funciones establecidas por la legislación aplicable en materia de control y contabilidad. Igualmente desarrolla las actividades de gestión encomendadas.

Desde enero de 2011 se han venido impulsando acciones destinadas a un mejor aprovechamiento de la información entre los que cabría destacar el diseño, implantación informática y generalización de del Registro de facturas vinculado a la gestión y contabilización del gasto y la puesta en marcha del procedimiento de autoliquidación asistida telemáticamente para algunas tasas gestionadas directamente por la Diputación y su contabilización automática desde los soportes bancarios.

Por otra parte se ha facilitado el seguimiento telemático de los proveedores respecto a los trámites de las facturas registradas.

Respecto a la gestión de subvenciones Algunas de las recomendaciones del informe de la Intervención sobre el plan de subvenciones ha dado lugar a la adopción de determinadas decisiones respecto a la gestión de las mismas tanto en lo referente a sus finalidades como a los procedimientos de gestión, dando lugar a un proceso de unificación de documentos, generación electrónica de los mismos vía web y eliminación de algunos de ellos. En la re ordenación y gestión electrónica de procesos ha actuado de manera muy significativa la IGDA .

(En el ANEXO III puede verse el esquema del nuevo proceso unificado de gestión de subvenciones)

Los resultados obtenidos en las áreas en las que se han introducido mejoras de gestión se valoran positivamente tanto por la unidad como por el

resto de la organización. Han iniciado un camino de incorporar innovaciones que desde la IGDA se propaguen al resto de la organización desde una múltiple perspectiva:

1.- Preocupación por el análisis de eficacia como criterio de la obtención de resultados con la calidad y plazos establecidos.

2.- Interés en la gestión eficiente con la utilización de los mínimos recursos para los mismos resultados tanto para la propia administración como para los administrados y para las entidades locales de la provincia.

3.- Mejora de la transparencia en la información económica y de gestión a usuarios internos y externos

4.- Utilización de herramientas informáticas y telemáticas integrándolas en los procedimientos de gestión.

2.- LA ADMINISTRACION ELECTRÓNICA.

2.1.- SITUACION GENERAL DE LA DIPUTACION Y SUS MUNICIPIOS

2.1.1.- EXIGENCIA LEGAL

La Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (en lo sucesivo LAE), exigía que a partir del 1 de enero de 2010 todas las Administraciones deberían tener a disposición de los ciudadanos la posibilidad de que estos pudieran relacionarse con la misma electrónicamente, es decir, a partir de esa fecha se establece la obligación de que se arbitren los canales, procedimientos y garantías necesarios para que los ciudadanos que lo deseen ejerzan el derecho reconocido en esta Ley de informarse y tramitar los procedimientos administrativos de modo electrónico.

La Disposición Final Tercera de la LAE recogió que en el ámbito de las entidades locales los derechos de los ciudadanos reconocidos en el artículo 6 de la LAE podrían ser ejercidos siempre que las disponibilidades presupuestarias lo permitiesen, sin perjuicio de la colaboración que pudiesen prestar las Diputaciones Provinciales, Cabildos, Consejos Insulares y otros organismos supramunicipales.

La Disposición Adicional Séptima de la Ley 2/2011, de Economía Sostenible modificó la LAE en el sentido de adicionar un nuevo apartado 5 a su disposición final tercera, que queda redactado en los siguientes términos:

5.-Las Comunidades Autónomas y las Entidades integradas en la Administración Local en las que no puedan ser ejercidos a partir del 31 de diciembre de 2009 los derechos reconocidos en el artículo 6 de la presente Ley, en relación con la totalidad de los procedimientos y actuaciones de su

competencia, deberán aprobar y hacer públicos los programas y calendarios de trabajo precisos para ello, atendiendo a las respectivas previsiones presupuestarias, con mención particularizada de las fases en las que los diversos derechos serán exigibles por los ciudadanos.

6.-Los anteriores programas podrán referirse a una pluralidad de municipios cuando se deban ejecutar en aplicación de los supuestos de colaboración previstos en el apartado anterior. Los programas mencionados en el apartado anterior deberán ser objeto de aprobación y publicación en el plazo de seis meses desde la entrada en vigor de la presente Ley”.

Esta obligación legal no ha sido objeto de cumplimiento por parte de la Diputación de Albacete.

2.1.2.- ACCIONES LLEVADAS A CABO

La Diputación Provincial de Albacete elaboró en marzo de 2009 el proyecto “Servicios Digitales” en el que se determinaban los siguientes objetivos:

- ➔ Presentar ante los ciudadanos un canal a través del cual puedan relacionarse por medios electrónicos con las Administraciones Locales de la Provincia de Albacete.
- ➔ Establecer entre las Administraciones un canal de comunicaciones que permita no tener que solicitar a los ciudadanos documentos que ya obren en poder de la administración.
- ➔ Igualdad en el acceso electrónico a los servicios de las Administraciones Locales de la Provincia.
- ➔ Permitir que los ciudadanos puedan conocer por medios electrónicos el estado de la tramitación de los procedimientos en los que estén interesados, salvo en el caso de que existan restricciones legales.
- ➔ Posibilitar la obtención de copias electrónicas de los documentos electrónicos que forman parte de los procedimientos en los que tengan condición de interesados
- ➔ Establecer el sistema técnico necesario para garantizar la

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

conservación en formato electrónico de los documentos electrónicos que formen parte de un expediente realizado por alguna Administración local de la Provincia de Albacete.

- ➔ Tomar las medidas necesarias para garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos que figuran en los ficheros, sistemas y aplicaciones de las Administraciones Locales de la Provincia de Albacete.
- ➔ Implantar en la Administraciones Locales de la Provincia de Albacete una aplicación para la interacción con los ciudadanos que cumpla con condicionantes de calidad y esté desarrollada bajo estándares abiertos.

El Proyecto “Servicios Digitales” integraba dos subproyectos esenciales:

A) Gestor de expedientes SIGEM_DOS

Con el que se pretendía dar cumplimiento a las disposiciones de la LAE y especialmente el derecho de los ciudadanos a conocer por medios electrónicos el estado de la tramitación de los procedimientos en los que fueran interesados, la obtención de copias de documentos electrónicos y a relacionarse con la administración a través de medios electrónicos.

La elección de SIGEM por parte de la Diputación se basó en su carácter de estándar abierto que permitiría adaptarlo a las particularidades más convenientes para cada caso.

Sin embargo desde el punto de vista práctico su puesta en marcha por la empresa contratada al efecto ha sido absolutamente insuficiente planteándose en la actualidad una resolución del contrato formalizado en su día.

La implantación de SIGEM implicaba formación y trabajo a la hora de elaborar cada circuito de los distintos expedientes que se podrían ir poniendo a disposición de los ciudadanos. Se valoró en su momento que esta herramienta permitiría una transferencia de tecnología entre las administraciones porque todo lo que se normalizara podría implantarse con seguridad en la mayor parte de los municipios de la provincia.

La realidad práctica es que sin un importante esfuerzo de recursos adicionales (experiencia de la Diputación de Ciudad real) y un fuerte liderazgo interno el aplicativo SIGEM difícilmente podría cubrir las expectativas reseñadas.

B) Proyecto eFácil.

Dentro de la Plataforma Avanza Local Soluciones, el objetivo era” poner en marcha eFácil en todos los ayuntamientos de la provincia de Albacete que lo deseen y en la propia Diputación Provincial.”

El propio documento del Proyecto “Servicios Digitales” señalaba como dificultades la parametrización correcta del Registro de Entrada del SIGEM que debe admitir facturas en formato Factura-e y su correcta validación y la adecuación de la contabilidad de las entidades para que admitan este tipo de factura para el soporte de los movimientos contables.

Debe señalarse que la incorporación de la e-factura lleva a aparejada una redefinición de los procedimientos de gestión de gasto y contabilización, utilización de firma electrónica y simplificación de trámites para dar cumplimiento a los plazos de pago a proveedores.

En la actualidad está pendiente de evaluar su aplicabilidad en relación con la aplicación de contabilidad SICAL.

2.- Ejecución del Proyecto “Servicios Digitales”

El coste del proyecto global se evaluó en 912.000 euros, estableciendo un cronograma de actuaciones que finalizaría en diciembre de 2010.

El proyecto concurrió a la Convocatoria de ayudas: “Acción Estratégica de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. Año 2009. Subprograma: Avanza Servicios Públicos Digitales”.

En el marco de ese programa fué admitido un presupuesto de 454.500 euros y concedida una ayuda financiera de 331.785 euros

En la actualidad se está planteando la resolución del contrato referido a la instalación del SIGEM.

En el primer trimestre de 2012 la situación la describe el informe del Jefe de Servicio de Informática de fecha 28 de mayo del que podría concluirse lo siguiente:

1.- Existe equipamiento, físico y lógico, suficiente para acometer la puesta en marcha de procedimientos de administración electrónica.

2.- El grado de implantación de las previsiones del Proyecto “Servicios Digitales” es muy reducido y , prácticamente, se limita a la puesta en marcha

del registro electrónico SIGEM en 15 municipios.

3.- La Diputación Provincial ha venido desarrollando con personal propio diversas aplicaciones gestoras de expedientes concretos para diferentes servicios (verticales) que generalmente adolecen de posibilidades de interacción con otros departamentos .

4.- La Diputación Provincial mantiene actualizada una aplicación propia de contabilidad SICAL desarrollada en COBOL y que es utilizada por la propia Diputación, sus Organismos Autónomos, los Consorcios Provinciales, a práctica totalidad de Mancomunidades y en 82 de los 86 ayuntamientos de la provincia.

2.2 DEFINICION DEL PROBLEMA:

De la situación descrita resulta evidente el retraso en la puesta en marcha efectiva de la e-administración en la Diputación de Albacete y en los municipios de la provincia pese a la existencia de recursos tecnológicos suficientes pero, quizás, faltos de integración en un plan de acción.

Las consecuencias son especialmente importantes en el ámbito de la administración financiera porque la insuficiente utilización de los recursos tecnológicos disponibles dificultan dar cumplimiento a las exigencias de la ley de morosidad en cuanto a los plazos de pago.

Frente a ello resulta imprescindible impulsar la puesta en marcha efectiva de la e-administración en el ámbito de la gestión económica de la Diputación de Albacete como medida de aplicación de la LAE y elemento dinamizador de la Administración electrónica en la propia Diputación y en los municipios de la provincia.

2.3. LA POSICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ANTE EL PROBLEMA A RESOLVER.

2.3.1 PLANTEAMIENTO GENERAL

La situación organizativa y estructural de la Diputación de Albacete derivada, muy probablemente, de la falta de definición de una estrategia en el ámbito de la administración electrónica no tiene en la práctica de elementos adecuados para afrontar el problema planteado con las estrategias que se

diseñaron en 2009.

Hasta el momento la dirección de los objetivos y actuaciones en la materia han dependido exclusivamente del Servicio Provincial de Informática (cuya estructura se adjunta en el ANEXO II) dependiente, en la anterior y en la actual corporación, del área de inversiones (carreteras, planes de obras, obras hidráulicas, construcción y mantenimiento de edificios e instalaciones).

Esta ubicación orgánica, y su propia estructura funcional, ha configurado al servicio como un departamento facilitador de recursos pero muy alejado del núcleo de decisiones estratégicas que debieran haber impulsado una reforma en profundidad de la administración vinculada al cambio de paradigma que supone la administración electrónica.

Ante esta situación, la Intervención de la Diputación se ha planteado una visión que va más allá de su papel tradicional de control económico financiero y contable y que manteniendo sus valores de legalidad y sentido crítico asume también los de transparencia, cooperación con el resto de la organización y los municipios, la preocupación por la eficiencia y la eficacia, todo ello con una disposición proactiva hacia la innovación y la mejora continua.

La Intervención quiere ser referente para Diputación Provincial y los ayuntamientos de la provincia en el objetivo de la implantación de la administración electrónica en sus procesos de gestión de gastos e ingresos, transfiriéndoles, a estos últimos, el conocimiento y/o asistencia necesaria para su mejora.

La visión de la Intervención como agente facilitador de una administración más eficaz con el objetivo de incrementar la eficiencia general de la Diputación y los éxitos parciales en las reformas implementadas en el último año han propiciado la confianza de los responsables políticos al más alto nivel de la Entidad para apoyar el papel de este órgano directivo en la resolución del problema señalado.

Plantear este proyecto de mejora que en sus objetivos y contenidos trasciende a las funciones estrictas de la propia Intervención y supone la asunción de un rol en la dirección pública en los términos que define Moore cuando afirma que los “directivos públicos” han de aprovechar las oportunidades que el entorno político les brinda para innovar siendo esta una de las esencias de la nueva Gestión pública y de la de creación de valor en el sector público.

2.3.2 ACTORES IMPLICADOS.

XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCION PÚBLICA LOCAL I.N.A.P. 2012

Antonio Villaescusa Soriano

El profundo proceso que se pretende con el plan de mejora tiene que afectar, necesariamente, a toda la estructura de la propia organización y a su entorno inmediato. En este sentido resulta necesario conocer ese ámbito en el que se van a desplegar las acciones de las que acabarán siendo protagonistas activos o pasivos un buen número de personas e instituciones.

Para sistematizar el análisis distinguiremos:

a.- Actores políticos internos:

Aún cuando la Diputación de Albacete no cuenta con un plan estratégico ni un programa de gobierno explícito, el equipo de gobierno es especialmente sensible a las demandas sociales de eficacia, eficiencia, modernización y eficiencia.

Existe un interés de la corporación en su conjunto, que viene perdurando en los diferentes mandatos políticos, en el apoyo a la gestión municipal desde la doble perspectiva de usuarios de las herramientas de gestión que desarrolla la Diputación (es especialmente significativa la utilización del SICAL que ya ha cumplido veinte años) y, también, en su condición de beneficiarios de la actividad administrativa de la misma.

Si bien la cultura organizativa interna responde a un patrón burocrático y con un esquema de "organigrama en peine" que propicia una cierta descoordinación, la posición de la Vicepresidencia Primera como pivote vertebrador de la principales áreas de gestión interna y la apuesta decidida de la Presidencia pueden suponer un apoyo decisivo para el éxito del proyecto.

b.- Actores administrativos internos:

Servicios de Secretaría:

Es un área esencial en cuanto integra los elementos básicos de las decisiones administrativas a la par que dependen de ella servicios como Registro, Patrimonio y Contratación.

En el ámbito de la Contratación existe una aplicación de gestión elaborada internamente (SECA) sobre la deberá pivotar una parte importante del Plan de Mejora.

Ya se encuentra en funcionamiento un registro electrónico y un Tablón de edictos electrónico que han supuesto hitos iniciales importantes.

Servicios Económicos:

El uso de tecnologías de la información en el ámbito económico tiene una gran tradición (SICAL). Se han venido integrando nuevas funcionalidades como registro de facturas, carga automática de movimientos bancarios y autoliquidación de ingresos.

La predisposición a asumir los cambios es muy favorable en su conjunto

Servicio de Informática:

Las dificultades encontradas con la empresa adjudicataria del módulo de gestión de expedientes SIGEM para la puesta en marcha efectiva (contrato actualmente en proceso de posible resolución) y la experiencia contrastada en otras administraciones similares que han necesitado aplicar una gran cantidad de recursos personales propios para obtener resultados adecuados de la citada aplicación, han reforzado el planteamiento de asumir con recursos propios la implantación de los procesos electrónicos sobre la base de aplicaciones ya existentes diseñadas por personal informático de la Diputación sobre plataformas que no implican costes adicionales (COBOL, . NET y OPEN OFFICE fundamentalmente).

c.- Los empuelados públicos:

Los perniciosos efectos que sobre las finanzas públicas está teniendo la crisis económica y la aparición de posturas extremadamente críticas sobre el papel de las administraciones públicas y sus empleados puede acentuar una posición de recelo ante la posible agresión que en términos de empleo pudiera suponer la introducción de la administración electrónica.

Sin embargo desde una defensa del servicio público debemos ser conscientes de la necesidad de centrarnos en la generación de valor en la totalidad de las actividades asumidas por las Administraciones Públicas, como un mecanismo de legitimación social de lo que hacemos.

En estos momentos, los empleados públicos deberíamos asumir como una oportunidad el desarrollo de nuevas habilidades, los cambios de roles existentes y en la cultura organizativa, entre los que tienen un papel destacado la administración electrónica y la transparencia.

d.- Agentes externos:

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

No debe perderse de vista que el sentido último de las administraciones públicas es dar satisfacción a las necesidades de la sociedad de forma eficiente, eficaz y justa.

Desde el punto de vista externo pueden identificarse los siguientes grupos principales:

a.- Los proveedores de prestaciones a la Diputación, que demandan una tramitación ágil de los procesos de gestión (sobre todo facturas) y una información actualizada al respecto.

b.- Los solicitantes y beneficiarios de subvenciones, que desean un marco claro y simplificado de relación con la Diputación y desearían un mayor grado de celeridad en la resolución y una reducción de la burocracia.

c.- La sociedad en su conjunto que demanda administraciones más transparentes, eficaces y presentes en la red.

En este ámbito hay dos aspectos que deben ser tenidos en cuenta. Por una parte la denominada “brecha digital” (o en términos más estrictos las brechas generacional, social y cultural), que en un entorno como la provincia de Albacete se deberán tener presentes en la definición de objetivos y acciones.

Por otra parte la imprescindible búsqueda de aliados en la sociedad civil para proponer acciones que favorezcan la implantación de nuevas tecnologías en las relaciones con la administración.

d.- Los municipios de la provincia :

Estos resultan ser receptores finales de las actividades de la Diputación en aplicación del principio de cooperación.

La condición de actores implicados en el proceso de implantación de la administración electrónica incide sobre los representantes políticos, caracterizados por los Alcaldes, mayoritariamente de pequeños municipios con importantes problemas de financiación y gestión de servicios para los cuales la aplicación de la administración electrónica con el soporte de la Diputación les puede liberar de algunas de sus tareas.

Igualmente son actores a considerar al conjunto de empleados públicos de esos municipios que, quizás adolecen de un bagaje homogéneo de conocimientos y de una cultura administrativa común. excepción hecha del colectivo de funcionarios de habilitación estatal.

Quizás en este ámbito el reto de motivación y formación y el esfuerzo para conseguirlo es, todavía, mayor que en el ámbito interno de la Diputación.

Las exigencias de la LAE y otras disposiciones de impulso a la administración electrónica, el compromiso provincial para cumplir con sus obligaciones de auxilio y cooperación y los recursos específicos puestos a disposición de la Diputación para ser transferidos a los ayuntamientos deben convertirse en una oportunidad para el impulso de una administración más moderna y eficaz.

2.4 ANALISIS DE LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS:

2.4.1 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

Como señala el profesor Parrado “en la realidad no se pueden definir simplemente los problemas (...) porque las metas son complejas y la situación actual es objeto de una visión representativa y estratégica por quien la interpreta”¹

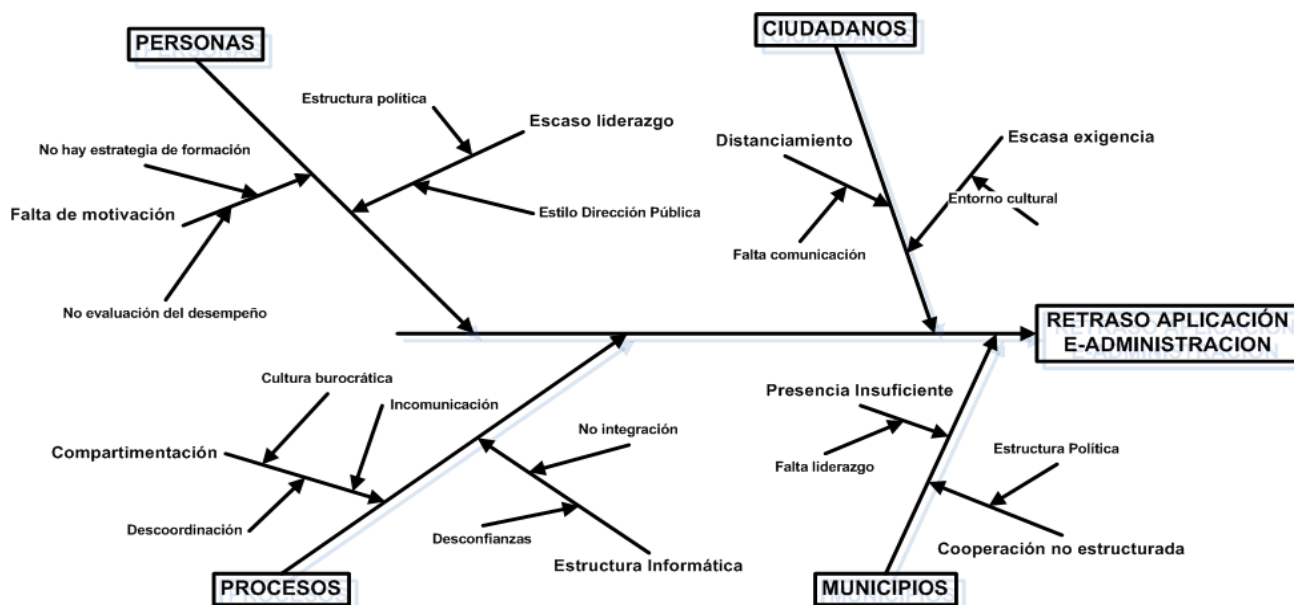
Analizar los factores que son causa del problema que aborda el Plan de Mejora requiere de contar con la participación los agentes que se ven afectado por el mismo. Cada uno de ellos aportará su propia visión y, en un análisis conjunto, podremos obtener una aproximación a esas causas.

Para ello se elaboró un cuestionario de diagnóstico abierto (ANEXO IV) que fue remitido a responsables políticos y administrativos de la Diputación y sirvieron luego de base para entrevistas personales en profundidad.

¹ PARRADO DIAZ, SALVADOR. “Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas”. INAP. Madrid 2007. Pag. 27

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

2.4.2 DIAGRAMA CAUSA EFECTO:



CUADRO 5: Diagrama Causa-Efecto

2.4.3.- MATRIZ DAFO

DEBILIDADES	PUNTOS FUERTES
Falta de planteamiento estratégico	Equipamiento técnico moderno
Necesidad de liderazgo político	Capacidad técnica del personal
Falta de estrategias adecuadas de recursos humanos	Éxitos previos en aplicaciones informáticas
Aversión al riesgo	Implicación de la Intervención en el proceso de mejora
Inercias del funcionamiento cotidiano	
Falta de alineamiento de la organización en su conjunto	

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Reducido tamaño medio de los municipios de la provincia Brecha digital en la ciudadanía de los pequeños municipios. Restricciones presupuestarias Medidas de regulación del empleo público en el entorno	Aplicación de las disposiciones de la Ley de Administración Electrónica y Ley de Economía Sostenible. Posible asunción de nuevas competencias en relación con la inmensa mayoría de los municipios de la provincia. Introducción de elementos de eficiencia en la gestión: reducción de costes para administración y ciudadanos Reconversión de una administración burocrática y reactiva en una administración proactiva.

CUADRO 6.- MATRIZ DAFO

PARTE II EL PLAN DE MEJORA

1.- ESTRATEGIAS

1.1 MISION, VISION, VALORES:

Del análisis de la situación y el entorno de la Diputación de Albacete en el ámbito de la Administración electrónica que se ha descrito en la Parte I del Plan de Mejora y desde un punto de encuentro¹ que atienda a los intereses de los actores internos y externos afectados, se plantea la siguiente definición de donde se pretende llegar mediante la definición de una propuesta de Misión, Visión y Valores que se propone para ser compartida por la Organización.

1.1.1 MISION: Hacer efectiva la implantación de la administración electrónica en la Diputación de Albacete y cooperar para que se haga efectiva en todos los municipios de la provincia mediante la transmisión del conocimiento técnico y los recursos materiales y humanos disponibles.

1.1.2 VISION: La implantación de la administración electrónica se realizará atendiendo a las necesidades y demandas de la sociedad en su conjunto, fomentando la participación de la sociedad civil y escuchando sus demandas.

1.1.3 VALORES. La integridad, la transparencia, la lealtad institucional, la generación de valor para la sociedad y la eficiente utilización de recursos

1 PARRADO DIEZ, SALVADOR “Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas” Madrid INAP 2007, pag 23 “Quienes paletean planes de mejora deberían interesarse más por el encuentro de las distintas corrientes en la organización que por la solución”

1.2. PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS:

Con independencia de las exigencias normativas, la administración electrónica se ha entendido como la respuesta del sector público a la demanda de un nuevo modelo tecno-económico en el que las tecnologías de la información y las redes de comunicación se han situado como centro neurálgico de las actividades económicas, sociales y culturales de manera que es “la red la forma de organización predominante en un mundo determinado por la nueva galaxia internet” ²

Pese a la voluntad plasmada por la Unión Europea respecto al importante papel de las nuevas tecnologías (a partir de la estrategia de Lisboa), y a los recursos empleados en las actuaciones desarrolladas hasta el momento en un impulso dado a todas las administraciones desde la Administración del Estado, la situación general es que no se han obtenido los frutos esperados.

Quizás el primer análisis que, de manera global, debería hacerse nos llevaría a la conclusión que el objetivo de conseguir una sociedad de la información inclusiva, que propicie una mejor calidad de vida y un mejor servicio público mediante la administración electrónica, ha llevado a los responsables caer en la tentación de pensar que las TIC (tecnologías de información y comunicación) son la única base sobre la que se construye el cambio organizativo necesario y ,en consecuencia, han llevado a cabo iniciativas de implantación de sistemas de administración electrónica que han supuesto un fracaso o no han cubierto los objetivos inicialmente establecidos por no tener en cuenta que el cambio necesario para abordar una iniciativa de este tipo implica una transformación importante en términos de cultura y estrategia.

Como indica el profesor Subirats, si bien en los procesos de cambio que implican el uso de las tecnologías de información y comunicación se manifiestan los valores de economía, eficiencia y eficacia que ya sirvieron para poner en marcha los procesos de modernización administrativa de los años ochenta y noventa, es necesario tomar en consideración la reflexión de Mark Poster cuando afirma que “internet no es un martillo nuevo que sirve para clavar más deprisa y con más comodidad los clavos de siempre”.¹

Esta reflexión nos pone de manifiesto que el problema que afrontamos

2 CRIADO, J.IGNACIO “Entre sueños utópicos y visiones pesimistas. Internet y las tecnologías de la información y la comunicación en la modernización de las Administraciones Públicas”. Madrid INAP 2009 pag. 492

1 SUBIRATS, JOAN. “¿Que democracia y que administración para la nueva época?.Internet y la gestión pública” EKONOMIAZ 2012 http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula4_c.apl?REG=1213

enlaza con el núcleo esencial de un cambio radical en los paradigmas del comportamiento de los ciudadanos y las organizaciones al que difícilmente nos podemos sustraer pero al que debemos orientar como un medio de obtención de nueva legitimidad en la gestión de lo público desde lo Público.

Ante un cambio que se configura inevitable cualquier proceso de mejora debe asegurar la continuidad y la eficiencia de las tareas actuales e impulsar la transición del modelo de funcionamiento actual a un modelo futuro.

En esta tarea resulta imprescindible posicionar estratégicamente la organización para crear valor público aprovechando las nuevas oportunidades.

Atendiendo a esta necesidad de elaborar un marco estratégico consistente para la definición de objetivos se ha tomado en consideración la visión puesta de manifiesto a partir los trabajos de KAPLAN y NORTON que permiten construir un mapa estratégico en el que se tengan en cuenta los factores relevantes para conseguir los objetivos referidos.

La evolución del modelo original, permite considerarla en la actualidad como un modelo de gestión estratégica.

Como indica la profesora Yetano la elaboración de un mapa estratégico no puede ni debe considerarse un proceso estandarizado, ya que uno de sus principales objetivos será recoger las particularidades de la Administración local y de su estrategia.¹

Para realizar un enfoque racional se hace necesaria una clara unión entre misión y objetivos, entre estándares para cada objetivo e indicadores de gestión. Por ello, el planteamiento que se deriva de la metodología indicada provee a las administraciones locales disponer de herramientas que les permite encaminarse hacia la planificación estratégica con independencia de la existencia o no de planes estratégicos formalizados.

Este modelo ayuda, a través de conceptos como misión, visión, plan o mapa estratégico, a que la gerencia de una entidad identifique sus objetivos estratégicos. Así permite afrontar la ambigüedad política existente en los ayuntamientos (entidades locales) y priorizar las actividades que éstos deben realizar para lograr de forma más eficiente sus objetivos.²

El enfoque que se propone trata de integrar el conjunto de aspectos que permiten orientar la acción de la organización al cumplimiento de sus objetivos.

1 YETANO, ANA “El cuadro de mando integral en la Administración Local” Revista Auditoria Publica nº 36 (2005) pag.

2 IDEM pag. 45

Para ello se han tomado cinco perspectivas: PROCESOS, PERSONAS, CIUDADANOS, MUNICIPIOS y FINANZAS.

La elaboración de un mapa estratégico parte de la idea de interrelación entre las diferentes perspectivas:

PROCESOS: La base de la implantación de la administración electrónica hace necesaria una acción múltiple para definir lo que hace cada administración y como lo hace desde la perspectiva de normalizar, simplificar, automatizar y crear valor. La administración electrónica no solamente es la utilización de nuevas herramientas (informáticas) en hacer lo mismo si no en utilizar esa nueva tecnología en prestar más y mejores servicios públicos. Puede afirmarse que “independientemente de su sistema de gestión pública (...) los gobiernos ven oportunidades en el uso de la TIC para mejorar no sólo la forma de proporcionar los servicios, si no también la forma en que se conciben y diseñan”³

PERSONAS: Cualquier organización, y más aún las prestadoras de servicios, necesitan de la implicación de sus recursos humanos en la orientación y ejecución de los procesos de cambio. El reforzamiento del liderazgo y de la participación y compromiso de todos es condición necesaria para alcanzar los objetivos que se planteen. La gestión adecuada de los recursos humanos y su alineamiento con los objetivos de la administración supone un elemento estratégico que no puede dejar de considerarse.

CIUDADANOS: El concepto del “gobierno electrónico” viene indisolublemente unido a la idea de un “gobierno orientado al usuario-ciudadano”. El concepto de usuario-ciudadano se define como la persona que interactúa con la administración siendo muy variado el rol, que puede desempeñar: cliente, votante, proveedor, contribuyente, grupo de interés, contribuyente, vecino...

Desde esa perspectiva las estrategias pasan por conocer las prioridades de los ciudadanos y los atributos que reclaman en su interacción con la administración. Entre estos atributos podemos citar la accesibilidad, la imparcialidad, la oportunidad, la precisión, el coste, la facilidad, la exactitud, la no demora.

La orientación al ciudadano implica una permanente retro-alimentación de las necesidades y percepciones de los usuarios reales y potenciales en un proceso que va tanto de “arriba a abajo” como “de abajo a arriba”.

3 OCDE “E-gobierno para un mejor gobierno” INAP-Madrid (2008) pag 25

MUNICIPIOS: La implantación de la administración electrónica en la Diputación Provincial adquiere su verdadera dimensión cuando se pone en relación con la facilitación de herramientas y el traspaso de conocimiento a los municipios que la integran. No sólo por las exigencias contenidas en la legislación de régimen local o en la LAE, si no también desde la perspectiva de la optimización de recursos, las economías de escala y la gestión de procesos comunes a todas las administraciones. La propia OCDE¹ apuesta por la cooperación entre las organizaciones involucradas en la puesta en marcha de la administración electrónica, y sin lugar a dudas en un elemento estratégico del Plan.

FINANZAS: Ninguna acción de una organización que se financia con recursos públicos debe olvidar que la implantación de cualquier medida debe evaluar sus repercusiones financieras.

El respeto al principio de equivalencia entre el valor generado y los recursos financieros utilizados es una premisa ineludible si se plantea la sostenibilidad financiera de cualquier entidad. Las circunstancias económicas actuales lo hacen, quizás más relevante.

Adicionalmente esta línea estratégica en el caso que nos ocupa tiene también una perspectiva no desdeñable derivada de los efectos positivos que sobre el ahorro de los costes de transacción soportados por los ciudadanos en su interacción con la administración cuando se implantan procesos de simplificación y administración electrónica. La medición del impacto sobre los costes internos y externos resulta también una perspectiva estrategia de especial trascendencia.

1.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

Una vez definidas las cinco líneas estratégicas que se han definido como relevantes para orientar a la organización respecto a la resolución del problema planteado se pasa a concretar, para cada una de ellas, los objetivos que inciden en la consecución de la misión marcada por la Diputación de tener implantada en el plazo de tres años la administración electrónica en sus procesos de gestión económico financiera y tener los mismos a disposición de los municipios de la provincia.

Con objeto de establecer un criterio de ordenación de los diferentes objetivos estratégicos dentro de cada línea estratégica se ha optado por una

¹ OCDE “E-gobierno para un mejor gobierno” INAP-Madrid (2008) Capítulo 3

notación alfanumérica que responde al patrón:

L"n" Línea estratégica "n"

OE "n" "m" Objetivo estratégico "m" de la Línea estratégica "n"

L1 Línea Estratégica PROCESOS.- "Normalizar, simplificar, automatizar y crear valor"

OE 1.1 Implantar la tramitación electrónica en el registro de documentos y las resoluciones administrativas.

OE 1.2 Implantar la tramitación electrónica en los procesos de contratación y gestión de gastos e ingresos tributarios y precios públicos.

OE 1.3 Implantar la tramitación electrónica en los procesos de gestión de subvenciones.

OE 1.4 Implantar la tramitación electrónica en los procesos de fiscalización y contabilidad.

L2 Línea Estratégica PERSONAS.- "Liderazgo, participación, compromiso"

OE 2.1 Situar la administración electrónica en el eje de las estrategias de la Diputación provincial fomentando la máxima implicación de políticos y empleados de la en el proceso de implantación.

OE 2.2 Instalara la formación en el ámbito de la administración electrónica como eje fundamental de la estrategia formativa en el trienio 2013-2015.

OE 2.3 Considerar la formación y participación en el proceso de implantación de la administración electrónica como un elemento con trascendencia en la valoración de la carrera administrativa.

OE 2.4 Implementar mecanismos que permitan integrar los sistemas de tele trabajo en la administración de la Diputación Provincial.

L3 Línea Estratégica CIUDADANOS.- "Accesibilidad, imparcialidad, oportunidad, precisión, coste, facilidad, exactitud, prontitud y participación "

OE 3.1 Conseguir la máxima accesibilidad y amigabilidad en la web de la

Diputación.

OE 3.2 Diseñar los servicios de atención a los ciudadanos de acuerdo con sus necesidades, recursos y nivel de formación de los mismos.

OE 3.3 Potenciar del uso de aplicaciones por proveedores y ciudadanía en general

L4 Línea Estratégica MUNICIPIOS.- “Cooperación permanente, facilitación de herramientas y el traspaso de conocimiento ”

OE 4.1 Facilitar recursos físicos y lógicos a las Entidades Locales de acuerdo con un inventario de necesidades y disponibilidades.

OE 4.2 Crear un marco de conocimiento, difusión y formación adecuado para la puesta en marcha de la administración electrónica en todos los municipios de la provincia.

OE 4.3 Adaptar las herramientas de administración electrónica a las peculiaridades de los ayuntamientos de la provincia.

OE 4.4 Facilitar a los pequeños municipios la encomienda de gestión de determinados servicios administrativos a la Diputación aprovechando las funcionalidades de la administración electrónica.

L5 Línea Estratégica FINANZAS.- “Evaluación de repercusiones financieras en las administraciones locales y en los ciudadanos ”

OE 5.1 Medición de costes de la administración electrónica.

OE 5.2 Valorar la reducción de cargas administrativas para usuarios y clientes.

1.4 EL MAPA ESTRATEGICO.

Un mapa estratégico no es un modelo de simulación general con relaciones cuantificables entre los objetivos, sino un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de la estrategia de la organización.

Una de las funcionalidades más interesantes de un mapa estratégico es comunicar las interrelaciones principales de la estrategia, de manera visual y sintética.

Para poder cuantificar los efectos financieros, se puede conectar el mapa con los elementos de los árboles generadores de valor.

El objetivo perseguido es enfocar los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia y una mayor necesidad de dedicación. Para ello se trata de evitar la representación de las redundancias y de las relaciones entre objetivos que no se consideran primarias, y representando únicamente el flujo de ideas que han sido decisivas en el proceso de definición de los objetivos.¹

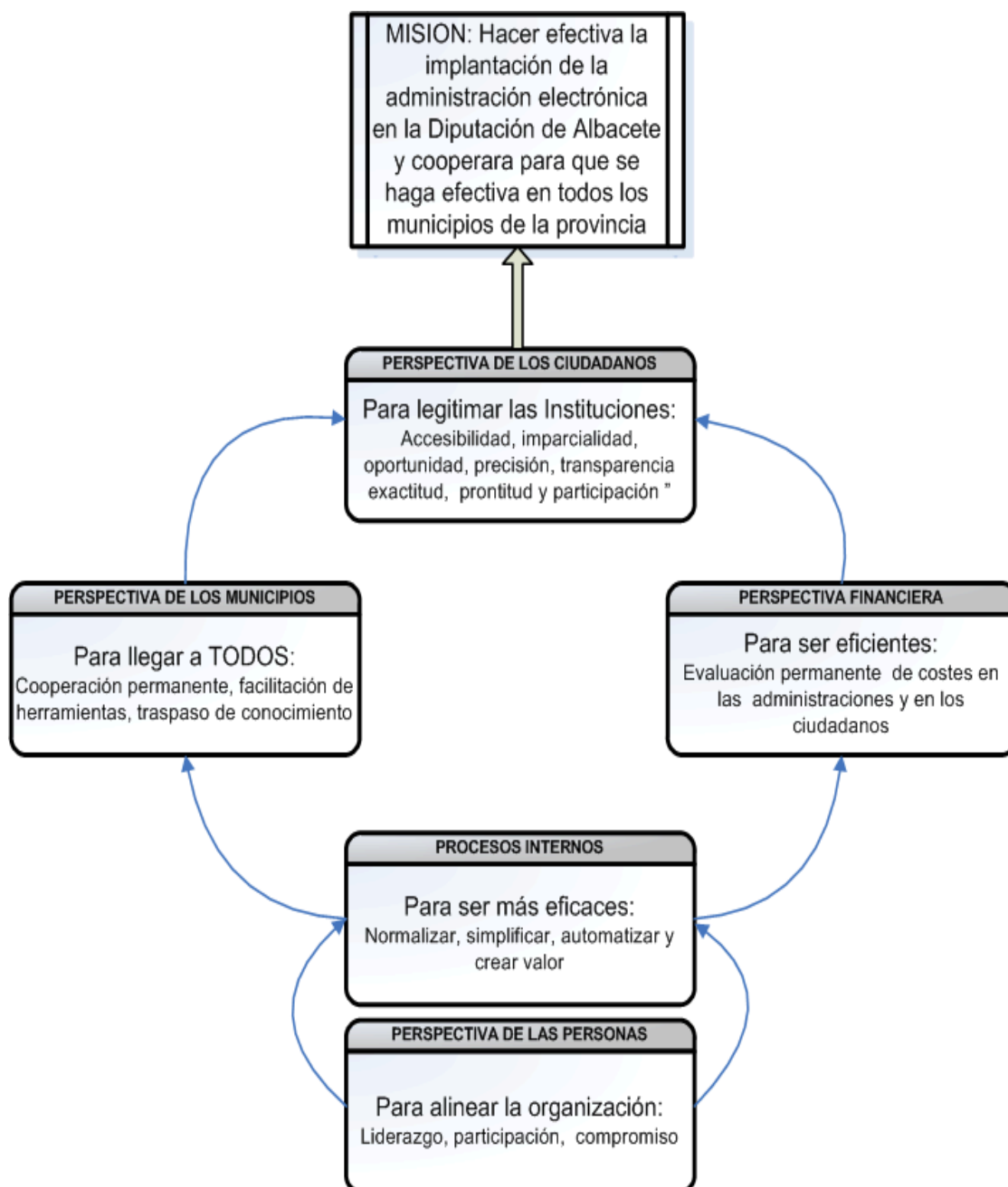
Son varios los formatos de los mapas estratégicos basados en los planteamientos de KAPLAN y NORTON. Su objetivo es manifestar las relaciones entre las diferentes líneas y objetivos estratégicos

Sobre la base de las ideas de ambos autores, se han desarrollado diversos modelos de mapas estratégicos. En este trabajo se incorpora lo que se ha denominado Mapa Estratégico Básico que trata de representar gráficamente las vinculaciones entre las líneas estratégicas.

Su principal virtualidad es una representación gráfica sintética que permite poner claramente de manifiesto que la consecución de la misión planteada necesariamente implica una confluencia de aspectos que son todos ellos necesarios, que son de por sí estratégicos y que deben ser atendidos coordinadamente para alcanzar la misión.

¹ Definición propia elaborada en base a la información obtenida, entre otros, en <http://ciclog.blogspot.com.es/2011/05/los-mapas-estrategicos-el-balanced.html>

1.4.1. MAPA ESTATÉGICO BÁSICO



CUADRO 7 MAPA ESTRATEGICO BASICO

2.- DETALLE DE OBJETIVOS

2.1 DESCRIPCION GENERAL .-

Los objetivos estratégicos definidos en el apartado 1.3 anterior en los que se concretan las Lineas Estratégicas del enfoque propuesto se desarrollan en diferentes objetivos operativos.

A este nivel se define un marco temporal que permite afrontar el plan de mejora atendiendo a una ordenación adecuada de medios y esfuerzos .

Para cada objetivo operativo (OO en la terminología utilizada) se señala un calendario, un responsable y un conjunto de actividades (también periodificadas) que permitan en su ejecución ordenada la consecución del objetivo.

En algunos de ellos se incluyen los indicadores asociados que permitan conocer el grado de consecución de estos objetivos, así como el coste estimado agrupado de las diferentes acciones

Esa información sintética se ha integrado en una ficha individual para cada objetivo operativo que ordenadas por líneas estratégicas se han incorporado, por razones de espacio, en el ANEXO I.

El modelo de estas fichas es el siguiente:

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en los procesos de gestión de subvenciones.	
OO 1.3.1	Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Crear un procedimiento electrónico de tramitación de subvenciones			Nov´12	Dic´13
Responsables				
INTERVENTOR				
Actividades		Inicio	Fin	
LA 1.3.1.1	Diagramar procesos	Nov´12	Jun´13	
LA 1.3.1.2	Establecer un procedimiento unificado	Nov´12	Jun´13	
LA 1.3.1.3	Elaborar Formularios electrónicos únicos	Nov´12	Jun´13	
LA 1.3.1.4	Integrar con sistemas de contabilidad, fiscalización y resoluciones	Mar´13	Jun´13	
Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados	
Ind1.3.1.a	Proceso	% de solicitudes y justificación electrónica de subvenciones Periodo de Cálculo: ANUAL	En Diciembre de 2013 un 25% En Diciembre de 2014 un 35% En Diciembre de 2015 un 50%	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO 1.3.1	9.900 €	33.000 €	0 €	42.900 €

CUADRO 8 Modelo Ficha Objetivo Operativo

2. 2 CUADROS RESUMEN DE OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTIVIDADES.-

Se incluyen en este apartado, agrupados por objetivos estratégicos el despliegue de objetivos operativos y actividades cuyo detalle se contiene en las fichas que se contienen en el Anexo I

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

O.E. 1.1 Implantar la tramitación electrónica en el registro de documentos y las resoluciones administrativas

OO 1.1.1	Elaborar y aprobar Ordenanza de Administración Electrónica Provincial
LA 1.1.1.1	Revisar la normativa de sede electrónica y registro
LA 1.2.1.2	Analizar de otras ordenanzas
LA 1.2.1.3	Redactar Propuesta de Ordenanza
LA 1.2.1.4	Aprobar y publicar
OO 1.1.2	Integración y puesta en marcha del registro de documentos, resoluciones administrativas y notificaciones
LA 1.1.2.1	Arrancar el aplicativo
LA 1.1.2.2	Definir e integrar el circuito de decretos y firma electrónica
LA 1.1.2.3	Redefinir y arrancar un Registro electrónico integrado de entrada y salida
LA 1.1.2.4	Poner en marcha un aplicativo completo de notificaciones electrónica
OO 1.1.3	Crear un registro unificado de terceros (RUT)
LA 1.1.3.1	Definir el contenido de un Registro Unificado de Terceros que integre datos comunes
LA 1.1.3.2	Integrar la información
LA 1.1.3.3	Depurar datos de otros registros
OO 1.1.4	Poner en marcha los servicios de interoperabilidad con otras administraciones
LA 1.2.2.1	Formalizar la adhesión al sistema
LA 1.2.2.2	Integrar informáticamente los sistemas de intercambio
LA 1.2.2.3	Utilizar los intercambios en aplicaciones de gestión

OE 1.2 Implantar la tramitación electrónica en los procesos contratación y gestión de gastos e ingresos tributarios

OO 1.2.1	Establecer el proceso de gestión electrónica de gestión y aprobación de gastos
LA 1.2.1.1	Analizar la estructura de datos del Sistema de Contratación para su interoperabilidad con SICAL
LA 1.2.1.2	Redefinir el Registro de Facturas para posibilitar la integración de facturas electrónicas
OO 1.2.2	Generalizar la modalidad de autoliquidación para las tasas y precios públicos gestionados por la Diputación y la gestión electrónica de liquidaciones
LA 1.2.2.1	Definir estructuras y modelos de autoliquidaciones y liquidaciones
LA 1.2.2.2	Desarrollar aplicación liquidaciones
LA 1.2.2.3	Automatizar la carga de la información retornada y su contabilización
OO 1.2.3	Integrar con la aplicación de contabilidad SICAL los procesos electrónicos de gestión de ingresos y gastos
LA 1.2.3.1	Definir ficheros y protocolos de intercambio
LA 1.2.3.2	Ajustar la aplicación SICAL a la carga electrónica de datos
LA 1.2.3.3	Operar electrónicamente con expedientes de gasto
OO 1.2.4	Implantar la operativa de la factura electrónica mediante e-factura
LA 1.2.4.1	Definir la operativa del sistema
LA 1.2.4.2	Determinar la integración con Registro de facturas, SICAL y aplicativo de contratación
LA 1.2.4.3	Desarrollar una campaña de difusión
LA 1.2.4.4	Posibilitar la utilización de la factura electrónica

OE 1.3 Implantación de la tramitación electrónica en los procesos de gestión de subvenciones

OO 1.3.1	Crear un procedimiento electrónico de tramitación de subvenciones
LA 1.3.1.1	Diagramar procesos
LA 1.3.1.2	Establecer un procedimiento unificado
LA 1.3.1.3	Elaborar Formularios electrónicos únicos
LA 1.3.1.4	Integrar con sistemas de contabilidad, fiscalización y resoluciones
OO 1.3.2	Crear la base de datos de Subvenciones incorporando un registro de solicitantes
LA 1.3.2.1	Definir la estructura de los datos y relaciones
LA 1.3.2.2	Aplicar el intercambio de información con Ministerio Hacienda (TESEO)

OE 1.4 Implantación de la tramitación electrónica en los procesos de fiscalización y contabilidad

OO 1.4.1	Determinación de un reglamento de fiscalización sobre documentación electrónica
LA 1.5.1.1	Analizar de otras experiencias
LA 1.5.1.2	Elaborar el proyecto de Reglamento
LA 1.5.1.3	Aprobar el reglamento
OO 1.4.2	Crear una base de datos de fiscalización
LA 1.5.2.1	Definir la estructura de los datos y relaciones
LA 1.5.2.2	Determinación de información a incorporar
LA 1.5.2.3	Política de accesos y permisos
OO 1.4.3	Procedimiento electrónico de fiscalización
LA 1.5.3.1	Diagramación de procedimientos
LA 1.5.3.2	determinación formularios electrónicos unificados
LA 1.5.3.3	Integración con procedimientos de contratación, subvenciones, facturas y decretos

CUADRO 9.- Objetivos Operativos de la Línea Estratégica

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

Situar la administración electrónica en el eje de las estrategias de la Diputación provincial fomentando la máxima implicación de políticos y em pleados en el proceso de implantación

OE 2.1

OO 2.1.1 Introducir la cultura de la administración electrónica en los empleados públicos y responsables políticos de la Diputación

LA 2.1.1.1 Elaborar un plan de comunicación interna de explicación del Plan de Implantación de la administración electrónica

LA 2.1.1.2 Poner a disposición de lo empleados públicos de la máxima información existente sobre la administración electrónica para mejorar los servicios a los ciudadanos

LA 2.1.1.3 Crear un foro sobre la administración electrónica abierto a los empleados públicos y los ciudadanos y entidades interesadas

OO 2.1.2 Dotar a un 95% de los empleados públicos de certificado de firma electrónica en 2013

LA 2.1.2.1 Establecer con carácter obligatorio la realización de trámites de personal mediante administración electrónica

LA 2.1.2.2 Establecer funcionarios habilitados para la realización de trámites cuando se carezca de firma

LA 2.1.2.3 Facilitar a todos los empleados que lo soliciten de tarjeta de firma de empleado publico de la Diputación

OO 2.1.3 Transmitir el proyecto de administración electrónica como un elemento de creación de valor a la sociedad de la provincia desde la Diputación

LA 2.1.3.1 Preparación de un acuerdo Institucional y aprobación del mismo.

LA 2.1.3.2 Asignar un espacio relevante al proyecto de Administración electrónica en la página web de la Diputación

LA 2.1.3.3 Difundir el proyecto en las redes sociales

Implementar mecanismos que permitan integrar los sistemas de tele trabajo en la administración de la Diputación Provincial

OO.2.2.1 Elaborar y ejecutar un Plan de formación específico para personal informático

LA 2.2.1.1 Definir el Plan para el trienio

LA 2.2.1.2 Negociar la priorización del mismo en los planes de formación

LA 2.2.1.3 Establecer alianzas con instituciones de formación (INAP y otras) para la utilización de plataformas y cursos ya existentes

LA 2.2.1.4 Establecer mecanismos de evaluación de las acciones del Plan y sus resultados

OO.2.2.2 Elaborar y ejecutar de un Plan de formación específico para personal no informático

LA 2.2.2.1 Definir el Plan para el trienio

LA 2.2.2.2 Negociar la priorización del mismo en los planes de formación

LA 2.2.2.3 Establecer alianzas con instituciones de formación (INAP y otras) para la utilización de plataformas y cursos ya existentes

LA 2.2.2.4 Establecer mecanismos de evaluación de las acciones del Plan y sus resultados

OO.2.2.3 Elaborar y ejecutar un Plan de formación específico de técnicas de gestión de procesos

LA 2.2.3.1 Definir el Plan para el trienio

LA 2.2.3.2 Formar en elementos de gestión y estrategia a personal directivo y pre-directivo de la Diputación

LA 2.2.3.3 Formar en técnicas de diseño y seguimiento de procesos a responsables administrativos

Instalar la formación en el ámbito de la administración electrónica como eje fundamental de la estrategia formativa en el trienio 2013

OE 2.3

OO.2.3.1 Considerar la participación activa en las actividades de formación e implantación de la administración electrónica como elemento con transcendencia en la valoración de la carrera administrativa de los empleados públicos de la Diputación

LA 2.3.1.1 Definir las posibilidades legales y efectivas de dicha consideración

LA 2.3.1.2 Incorporar esos criterios en los acuerdo colectivos

LA 2.3.1.3 Aplicarlos en la valoración de la carrera

LA 2.3.1.4 Establecer mecanismos de evaluación de las acciones del Plan y sus resultados

Implementar mecanismos que permitan integrar los sistemas de teletrabajo en la administración de la Diputación Provincial

OE2.4

OO.2.4.1 Reglamentar el teletrabajo en el ámbito de la Diputación Provincial

LA 2.4.1.1 Análisis de la normativa aplicable y otras experiencias

LA 2.4.1.2 Redacción de normativa y negociación

LA 2.4.1.3 Aprobación del Reglamento

OO.2.4.2 Diseñar los procesos de teletrabajo y su desarrollo electrónico

LA 2.4.2.1 Determinación y diagramación de procesos susceptibles de gestionar mediante teletrabajo

LA 2.4.2.2 Desarrollo de los aplicativos informáticos

LA 2.4.2.3 Puesta en marcha de pruebas piloto y evaluación

CUADRO 10 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica 2

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

O.E 3.1 Conseguir la máxima accesibilidad y amigabilidad en la web de la Diputación

OO 3.1.1	Análisis de situación actual con participación de usuarios actuales y potenciales
LA 3.1.1.1	Confeccionar un panel de usuarios internos y externos
LA 3.1.1.2	Convocarles a la participación en actividades de evaluación según sectores
LA 2.1.1.3	Realizar un análisis experto con las evaluaciones realizadas por el panel de usuarios
OO 3.1.2	Elaborar de un plan de mejora de de accesibilidad
LA 3.1.2.1	Elaborar un plan de accesibilidad de formatos y contenidos de la web y sede electrónica
LA 3.1.2.2	Implantar el plan de accesibilidad de la web y sede electrónica
OO 3.1.3	Establecer un sistema de evaluación por los usuarios
LA 3.1.3.1	Elaborar e instaurar un sistema de encuesta abierta permanente incorporada a la web sobre accesibilidad y operatividad
LA 3.1.3.2	Elaborar un sistema de encuesta a usuarios de los diferentes procesos de administración electrónica para conocer su grado de satisfacción y sus sugerencias de mejora
LA 3.1.3.3	Establecer un protocolo para dar conocimiento de los resultados obtenidos en las encuestas y de las acciones emprendidas
LA 3.1.3.4	Poner en marcha un sistema de seguimiento de quejas y sugerencias recibidas por internet

O.E.3.2 Diseñar los servicios de atención a los ciudadanos de acuerdo con sus necesidades, recursos y nivel de formación de los mismos

OO.3.2.1	Crear el servicio de atención personal asistida (SAPAS)
LA 3.2.1.1	Definir el contenido y alcance del servicio
LA 3.2.1.2	Poner en marcha aplicaciones informáticas adecuadas a ese servicio
LA 3.2.1.3	Determinar el personal a los que se va asignar ese rol y formación específica
OO.3.2.2	Crear de plataforma multicanal para ampliar la atención al ciudadano
LA 3.2.2.1	Establecer un servicio de atención telefónica facilitado por los propios empleados locales tramitadores mediante un número gratuito (Tipo 060)
LA 3.2.2.2	Fijar protocolos de actuación para la atención telefónica
LA 3.2.2.3	Determinar sistemas para el seguimiento y conocimiento de las gestiones realizadas por este canal y la satisfacción de usuarios
OO.3.2.3	Poner en marcha una "Carpeta Ciudadana" en el portal de la Diputación de Albacete
LA 3.1.3.1	Definir el contenido de esa "carpeta" que vendría referida a la totalidad de terceros que mantienen relaciones de servicio, jurídicas o económicas con la Diputación
LA 3.1.3.2	Diseñar los protocolos de acceso y seguridad de la información
LA 3.1.3.3	Realizar una campaña de difusión en la web del contenido y utilidad de las "carpetas"

O.E. 3.3 Potenciar el uso de aplicaciones por proveedores y ciudadanía en general

OO.3.3.1	Poner en marcha una campaña de comunicación de los objetivos de la implantación de la administración electrónica en la Diputación y la provincia de Albacete
LA 3.3.1.1	Diseñar la campaña centrada en la accesibilidad desde cualquier punto de la provincia, transparencia y reducción de costes para ciudadanos, asociaciones y empresas.
LA 3.3.1.2	Crear una marca identificadora
LA 3.3.1.3	Ejecutar la campaña de comunicación que incorpore la marca de la administración electrónica en la mayoría de documentos emitidos por la Diputación
OO.3.3.2	Realizar acciones específicas con grupos de interés para fomentar el conocimiento de la administración electrónica y hacerlos partícipes del proyecto
LA 3.3.2.1	Identificar grupos de interés que perciban o puedan percibir la utilización de la administración electrónica como una ventaja
LA 3.3.2.2	Establecer acciones de aproximación y formación en el uso de las herramientas de la administración electrónica.
LA 3.3.2.3	Fijar mecanismos de recepción preferente de las opiniones de los grupos de interés y de estudio de sus sugerencias.
OO.3.3.3	Crear alianzas para obtener un efecto multiplicador en el uso de la administración electrónica
LA 3.3.3.1	Identificar grupos de aliados en la utilización de la administración electrónica:Centros Educativos, Cámara de Comercio, Asesores y gestores, organizaciones económicas, federaciones de asociaciones.
LA 3.3.3.2	Diseñar mecanismos de accesos para colectivos específicos.
LA 3.3.3.3	Realizar una campaña de difusión de las alianzas.

CUADRO 11 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica 3

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

O.E.4.1 Facilitar recursos físicos y lógicos a las Entidades Locales

OO 4.1.1 Conocer la situación existente en la Diputación y los municipios

- LA 4.1.1.1 Elaborar inventario de recursos disponibles en la Diputación y los Ayuntamientos
- LA 4.1.1.2 Analizar disponibilidades de las redes de comunicación

OO 4.1.2 Definir las necesidades en los municipios para la puesta en marcha de la administración electrónica en relación con los procesos estratégicos del Plan sobre la base de una administración en red

- LA 4.1.2.1 Elaborar documento técnico

OO 4.1.3 Elaborar un plan de obtención de recursos aprovechando al máximo los recursos disponibles en la Diputación

- LA 4.1.3.1 Estudiar la relación entre disponibilidades y necesidades de recursos desde la perspectiva de recursos compartidos y comunicaciones
- LA 4.1.3.2 Definir los déficits no cubribles con los recursos existentes
- LA 4.1.3.3 Proponer un plan valorado y priorizado de necesidades de equipamientos y comunicaciones para Diputación y municipios

Difundir la administración electrónica entre ediles y funcionarios

O.E.4.2 municipales

OO 4.2.1 Crear un marco de conocimiento, difusión y formación adecuado para la puesta en marcha de la administración electrónica en todos los municipios de la provincia

- LA 4.2.1.1 Realizar jornadas de presentación del proyecto e introducción a la administración electrónica a ediles y funcionarios directivos en grupos homogéneos: geográficos/población
- LA 4.2.1.2 Realizar cursos de formación específicos vinculados a los realizados para empleados de la Diputación

OO 4.2.2 Dotar de firma electrónica al 80% de empleados municipales en un año

- LA 4.2.2.1 Planificar un calendario y protocolo para facilitar el acceso de los empleados municipales a los tramites de obtención de certificado de firma.
- LA 4.2.2.2 Ejecutar el calendario

OO 4.2.3 Crear en cada municipio un punto de atención personal asistida

- LA 4.2.3.1 Incorporar utilidades para el acceso a la administración electrónica para ciudadanos sin firma que se acrediten ante funcionarios habilitados
- LA 4.2.3.2 Definir los perfiles y funciones para los puestos de trabajo para dotar los puntos de atención personal asistida
- LA 4.2.3.3 Formación del personal
- LA 4.2.3.4 Equipamiento físico y lógico de los puntos

Adaptar las herramientas de administración electrónica a las

O.E. 4.3 peculiaridades de los ayuntamientos de la provincia

OO 4.3.1 Adaptar procesos desarrollados en la Diputación a las necesidades de ayuntamientos

- LA 4.3.1.1 Constituir un grupo de trabajo entre funcionarios municipales y provinciales del servicio de Asistencia Técnica al Municipio
- LA 4.3.1.2 Proponer la elaboración de la normativa necesaria para la puesta en marcha de la administración electrónica en los municipios.
- LA 4.3.1.3 Adaptar las aplicaciones disponibles a las necesidades municipales

OO 4.3.2 Generar de procesos específicamente municipales

- LA 4.3.2.1 Constituir un grupo de trabajo entre funcionarios municipales y provinciales del servicio de Asistencia Técnica al Municipio (puede ser el LA 4.3.1.1)
- LA 4.3.2.2 Diseñar los procesos municipales simplificándolos y adaptándolos a la administración electrónica
- LA 4.3.2.3 Generar las herramientas informáticas para la gestión de procesos.

OO 4.3.3 Estudiar la creación de un servicio provincial de gestiones administrativas municipales por teléfono

- LA 4.3.3.1 Analizar experiencias existentes
- LA 4.3.3.2 Desarrollar un Plan específico para la puesta en marcha del servicio
- LA 4.3.3.3 Evaluar el coste y forma de gestión del servicio y contratación del mismo
- LA 4.3.3.4 Realizar las adaptaciones normativas necesarias

Facilitar a los pequeños municipios la encomienda de gestión de determinados servicios administrativos a la Diputación aprovechando las funcionalidades de la administración electrónica.

O.E.4.4 las funcionalidades de la administración electrónica.

OO 4.4.1 Establecer un marco de prestación centralizada de servicios administrativos desde la Diputación a los pequeños ayuntamientos de la provincia.

- LA 4.4.1.1 Analizar las posibilidades jurídicas de poner en marcha un proceso de encomienda a la Diputación de servicios administrativos para pequeños municipios
- LA 4.4.1.2 Constituir un grupo de trabajo mixto políticos/funcionarios en el seno de la Diputación para definir los servicios encomendables.
- LA 4.4.1.3 Definir, analizar y diseñar los procesos administrativos encomendables
- LA 4.4.1.4 Adecuar la herramientas informáticas

OO 4.4.2 Evaluación práctica del funcionamiento del servicio

- LA 4.4.2.1 Definir municipios pilotos
- LA 4.4.2.2 Incorporar procesos de gestión encomendados
- LA 4.4.2.3 Evaluar la experiencia y proponer correcciones

OO 4.4.3 Elaborar un Plan de despliegue de la encomienda de gestión

- LA 4.4.3.1 Difundir resultados de las experiencias piloto a municipios objetivo
- LA 4.4.3.2 Estudiar el interés de los municipios
- LA 4.4.3.3 Fijar un marco jurídico y económico a las encomiendas
- LA 4.4.3.4 Incorporar a los municipios con los requisitos formales y materiales que se determinen

CUADRO 12 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica 4

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

O.E.5.1 Medición de costes de la administración electrónica

OO 5.1.1	Medir costes de inversión y mantenimiento de la administración electrónica
LA 5.1.1.1	Establecer una evaluación detallada de los gastos de inversión ya incurridos en la administración electrónica para la Diputación y municipios
LA 5.1.1.2	Establecer una metodología para la evaluación y activación de los trabajos realizados por el personal de la Diputación en el ámbito de la administración electrónica
LA 5.1.1.3	Incorporar los gastos corrientes asociados a la administración electrónica para su evaluación y distribución
OO 5.1.2	Aplicar metodología de coste por transacción para calcular el ahorro de la innovación
LA 5.1.2.1	Elaborar listas de control de beneficios para la administración asociados a la administración electrónica
LA 5.1.2.2	Evaluar los beneficios por transacciones internas que sean monetizables
LA 5.1.2.3	Crear un modelo de seguimiento de los cálculos de los ahorros
OO 5.1.3	Comunicar resultados de ahorros internos y generación de valor
LA 5.1.2.1	Definir un protocolo para la comunicación interna y externa de los resultados derivados de la aplicación de la administración electrónica
LA 5.1.2.2	Elaborar y ejecutar un plan de comunicación

O.E.5.2 Valorar la reducción de cargas administrativas para usuarios y clientes

OO.5.2.1	Evaluar las cargas administrativas para usuarios
LA 5.2.1.1	Elaborar listas de cargas administrativas soportados por usuarios y su evaluación
LA 5.2.1.2	Asignar para los diferentes procesos incorporados a la administración electrónica las cargas administrativas asociadas
LA 5.2.1.3	Actualizar las cargas administrativas asociadas a los procesos
OO.5.2.2	Evaluar las reducciones de cargas administrativas soportadas por aplicación de la administración electrónica
LA 5.2.2.1	Establecer las reducciones de cargas asociadas a las diferentes transacciones ejecutadas por los interesados mediante procedimientos integrados en la administración electrónica
LA 5.2.2.2	Programar un aplicativo informático para el cálculo in mediato del valor de las cargas asociadas.
LA 5.2.2.3	Actualizar las evaluaciones cargas administrativas asociadas a los procesos
OO 5.2.3	Comunicar resultados de ahorros internos y generación de valor
LA 5.1.3.1	Integrar con las actuaciones del OO 5.1.3

CUADRO 13 Objetivos Operativos de la Línea Estratégica 5

3.- IMPLANTACION DEL PLAN.

3.1 PRESENTACION DEL PLAN Y APROBACIÓN.

Sin perjuicio de que el objetivo pretendido por el Plan deriva de una exigencia legal y existe implícitamente un apoyo de la Vice-Presidencia Primera de la Diputación y del Servicio de Informática como servicio operativo esencial, una de las cuestiones fundamentales para el éxito de su implantación es concitar la adhesión del mayor número de actores en presencia.

En primer lugar es necesario comprometer al gobierno de la Diputación en un proceso que supone una apuesta por el acercamiento a los ciudadanos y por la transparencia y el rigor en la gestión, valores demandados sin duda por la sociedad que deben ser interiorizados por los responsables políticos.

En segundo lugar debe buscarse el compromiso de la totalidad de la Corporación en tanto en cuanto este es un proyecto estructural que trasciende de las coyunturas electorales.

En tercer lugar debe intentarse que la totalidad de representantes municipales en la Diputación actúen como agentes propagadores de los objetivos del Plan en cuanto a su aplicación a los ayuntamientos de la provincia.

Desde el punto de vista de la organización administrativa debe valorarse positivamente el hecho de que la Intervención de la Diputación actúe como agente del cambio. Este implica una visión de su papel que trasciende de sus competencias literales, lo que dota al proyecto de una fuerza específica al convertir en agente activo a un área que, por exigencias de su papel, puede tener tendencia a mantener planteamientos más conservadores.

También es esencial que la articulación jurídica de los procedimientos administrativos y de gestión documental, garantizados por servicios dependientes de la Secretaría General mantengan una posición proactiva respecto al proyecto.

El alineamiento de la organización en su conjunto con el proceso de cambio debería verse como una acción imprescindible para llenar de contenido

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

y sentido el papel de las Diputaciones (y de su empleados públicos) en un momento de incertidumbre donde solamente las organizaciones que sean capaces de adaptarse y generar valor para la sociedad tendrán asegurada su permanencia.

Para ello se entiende imprescindible la aplicación de dos vectores esenciales:

1.- El liderazgo político del proyecto como apuesta de la Corporación Provincial en su conjunto en favor de la totalidad de ciudadanos de la provincia y de sus apuntamientos (principalmente los más pequeños) para actuar con mayor cercanía, eficacia y transparencia. Para ello resultaría necesaria la adopción de un acuerdo institucional que se refiriera a los aspectos estratégicos del Plan, entendiendo que los aspectos operativos deberían ir ajustándose en función de los recursos disponibles y el propio desarrollo de las actividades.

2.- La comunicación y la información, no como un elemento hueco y meramente propagandístico sino como condición inexcusable para conseguir la adhesión interna (empleados) y externa (sociedad y municipios) en un proyecto que, sin duda, reportará beneficios en la calidad de vida de todos ellos.

Ambos vectores se recogen en el OE 2.1 que se propone “Situación la administración electrónica en el eje de las estrategias de la Diputación provincial fomentando la máxima implicación de políticos y empleados en el proceso de implantación.”

Dentro de este Objetivo estratégico se despliegan los Objetivos Operativos OO 2.1.3. Transmitir el proyecto de administración electrónica como un elemento de creación de valor a la sociedad de la provincia desde la Diputación y 2.1.1. Introducir la cultura de la administración electrónica en los empleados públicos y responsables políticos de la Diputación.

Las acciones vinculadas a ambos objetivos incluyen tanto la preparación y aprobación de un acuerdo institucional de aprobación del Plan (LA 2.1.3.1) como elaborar un plan de comunicación interna de explicación del Plan de Implantación de la administración electrónica (LA 2.1.1.1) ambas acciones a desarrollar en el momento cero de la vigencia del Plan.

La necesidad de que la información sobre los objetivos, la ejecución del plan y su ejecución es contemplada también dentro del mismo objetivo estratégico y su desarrollo pretende ser mantenido durante toda la vigencia del plan a través de líneas de acción específicas tales como la puesta a disposición de los empleados públicos, permanentemente, de la máxima

información existente sobre la administración electrónica para mejorar los servicios a los ciudadanos (LA 2.1.1.2) y la creación de un foro sobre la administración electrónica abierto a los empleados públicos y los ciudadanos y entidades interesadas (LA 2.1.1.3)

3.2. ARTICULACION DE LA ORGANIZACIÓN:

Como se señaló en la parte de diagnóstico del Plan, alguna de las causas se han identificado en la descripción del problema a afrontar hacen relación a deficiencias de la propia organización. Entre ellas se indican el exceso de cultura burocrática, la compartimentación y las dificultades de comunicación entre diferentes áreas, la falta de liderazgo efectivo o el propio estilo de dirección con escasa proyección estratégica.

Con la estructura formal dada que podemos definir como compartimentada en exceso, poco jerarquizada y con escasos elementos de coordinación, resulta difícil afrontar un proceso de cambio profundo como el que supone la implantación de la administración electrónica.

Como se ha venido indicando el Plan de mejora lleva implícito un proceso de cambio profundo que requiere actuar desde dos perspectivas que suponen un cierto revulsivo a la estructuración funcional clásica: una función – un responsable- un órgano.

Las dos perspectivas contempladas son:

a) Considerar como elemento motriz del cambio la redefinición de los procesos de gestión económica de la Diputación.

b) Constituir una organización “ad hoc” que permita gestionar al unísono el cambio organizativo y su implementación tecnológica.

La gestión por procesos:

Podemos definirla como “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”.¹

El Plan de Mejora se fundamenta en una reordenación de los procesos que afectan a los aspectos económicos financieros y cuyo desarrollo depende

¹ CEREZO, FERMIN “*Gestión y mejora continua de procesos*” Apuntes del Curso de Dirección Pública Local MADRID INAP (2012)

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

en alguna medida de las acciones de la Intervención.

En general se trata de procesos de apoyo: contratación, gestión del gasto, fiscalización, gestión de ingresos. Pero incorporan también un proceso operativo muy importante en la Diputaciones provinciales como es la Gestión de Subvenciones.

La Línea Estratégica 1 del Plan de Mejora se centra en los procesos desde la perspectiva normalizar, simplificar, automatizar y crear valor.

Para ello el Plan centra sus objetivos estratégicos en la tramitación electrónica de los siguientes procesos o familia de procesos:

- 1.- Registro de documentos y las resoluciones administrativas.
- 2.- Contratación y gestión de gastos e ingresos tributarios y precios públicos.
- 3.- Gestión de subvenciones.
- 4.- Fiscalización y contabilidad.

Respecto a algunos de ellos se ha realizado un primer análisis diagramando sus flujos y definiendo la estructura de los datos que permitan un gestión electrónica integral de los mismos. Algunos de esos primeros diagramas y estructura se incorporan como ANEXO III.

El análisis efectuado parte de una definición de datos que mantengan una estructura homogénea entre diferentes procesos, en el aprovechamiento de subprocesos o rutinas comunes que faciliten su implantación electrónica en el corto plazo.

En todo caso se trata de tener en cuenta a todos los sectores de la organización afectados para conseguir su mayor implicación.

El carácter abierto e inclusivo del Plan de Mejora en relación con la implantación de la Administración electrónica en los municipios de la provincia y la posible asunción de actividades de gestión municipal por la propia Diputación, darán lugar indefectiblemente a la definición de procesos típicamente municipales (vg. Licencias y Procedimientos Sancionadores) que deberán definirse e incorporarse de acuerdo dentro del Objetivo Estratégico 4.3 y, específicamente el OO.1.3.2 “Generar procesos específicamente municipales”

La organización “Ad hoc”.-

La Misión del Plan es concreta: Implantar la Administración Electrónica en la Diputación y difundirla entre los ayuntamientos de la provincia.

Todo ello en un marco de recursos escasos y con un calendario condicionado, en principio, por el propio mandato corporativo.

La Diputación tiene recursos tecnológicos ya invertidos y una cultura de desarrollos informáticos propios (algunos como el SICAL con la solera cuatro lustros de vida).

Todo ello debe ser gestionado de manera eficaz y eficiente y en un entorno complejo. La cuestión es ¿como nos organizamos? La dependencia del proceso de implantación de la administración electrónica del Servicio de Informática y la creación de multitudinarias comisiones de seguimiento multifuncionales se ha demostrado poco operativa para los objetivos pretendidos.

Innovación, colaboración, adaptación y flexibilidad serían algunas de las características necesarias del modelo que necesitamos.

La búsqueda en los apuntes de la Teoría de la Organización del profesor Carles Ramió¹ nos indicaba, en su última transparencia, el término Adhocracia como un modelo organizativo. La consulta obligada en internet² nos venia a definir el concepto en los siguientes términos

“Adhocracia es la ausencia de jerarquía, y es por tanto lo opuesto a burocracia. Es una palabra híbrida entre ad-hoc y el sufijo cracia. El término se usa en la teoría de gestión de organizaciones. Todos los miembros de una organización tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan al futuro de la organización.

Alvin Toffler apuntó en su libro El shock del futuro que las adhocracias se volverán más comunes y probablemente reemplacen la burocracia en el futuro próximo. También escribió que lo más frecuente será que lleguen como estructuras temporales, formadas para resolver un problema dado y disueltas tras ello. Un ejemplo son los grupos de trabajo interdepartamentales.

El término se usa también para describir la forma de gobierno de la novela de ciencia ficción Tocando fondo: en el reino mágico, 1 de Cory Doctorow. La palabra fue acuñada en 1964 por Bennis y Slater, y Henry Mintzberg incorporó este concepto en su tipología de las configuraciones organizacionales. Para él las organizaciones adhocráticas coordinan tareas a través de la adaptación mutua de sus integrantes y están dominadas por la presión hacia la colaboración. Son organizaciones orientadas hacia la innovación y el cambio. Deben permanecer flexibles ya que éstas cambian su forma interna con frecuencia.”

1 RAMIÓ, CARLES “Teoría de la Organización” Apuntes del Curso de Dirección Pública Local MADRID INAP (2012)

2 <http://es.wikipedia.org/wiki/Adhocracia>

3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Las características del Plan de Mejora requieren de la puesta en marcha de un modelo organizativo específico, con una duración temporal (inicialmente el ámbito del propio Plan) y adaptable a la evolución del Plan y a las condiciones de entorno.

Este modelo organizativo específico, que encajaría con el esquema de las organizaciones adhocráticas, deberá definirse teniendo en cuenta que podamos maximizar los aspectos positivos de este modelo: Eficacia en cuanto a la innovación, respuesta rápida a los cambios, facilidad de coordinación entre especialistas. Pero también limitar algunas de sus debilidades: ambigüedad en las relaciones jefes/subordinados o apuesta por la eficacia con menosprecio de la eficiencia.¹

Para ello la propuesta parte de los objetivos operativos definidos en el Plan. La asignación de recursos y la atribución de responsabilidades podrá adoptar dos formatos:

a) Asignados a Servicios: Los objetivos pueden ser asignados específicamente y en su integridad a un servicio ya existente que asumirá la responsabilidad de su ejecución. Sus resultados estarán seguidos por el Comité de Coordinación del Proyectos.

b) Asignados a Proyectos: Cuando en un objetivo operativo, o varios de ellos interrelacionados participan especialistas diversos integrados en Equipos de Trabajo éstos se integrarán en un Proyecto que serán asignados a responsables “ad hoc”. A criterio de cada responsable de proyecto se podrá contar además con la colaboración de un Grupo de Usuarios integrado por usuarios finales del proyecto.

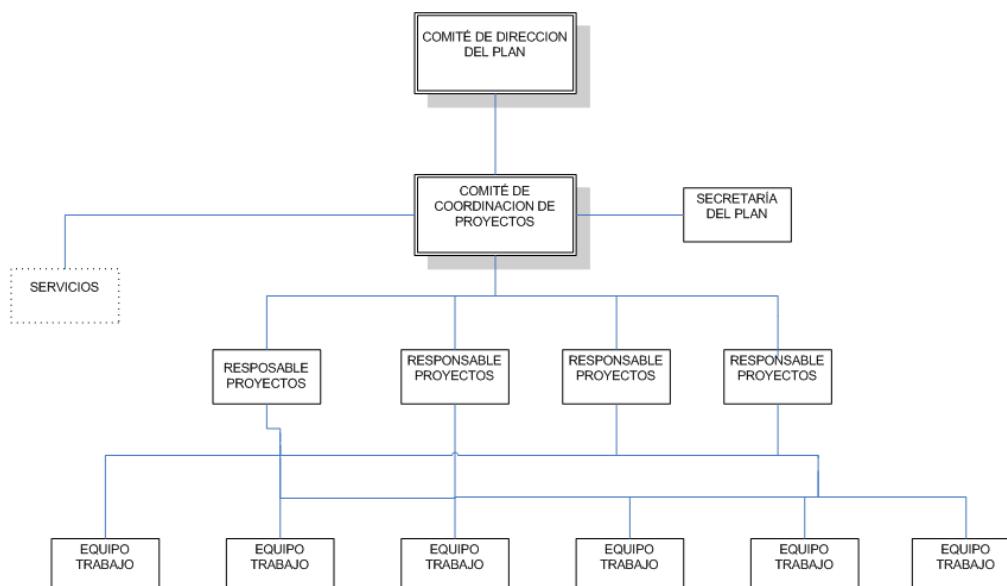
Los responsables de Proyectos se integrarán en el Comité de Coordinación del Proyectos, que constituye el tercer escalón, de abajo a arriba, del organigrama.

En un segundo escalón, de abajo a arriba, de la Organización del Plan estaría el Órgano de Coordinación de Responsables y sobre éste el Comité de

1 Un análisis de este tipo de organizaciones en FORMAS ORGANIZATIVAS PARA LA INNOVACIÓN www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/12%20-Redise%F1o%20de%20la%20empresa%20_y%20II_.pdf

Dirección del Plan.

3.2.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO:



CUADRO 14 Organigrama del Plan de Mejora

Comité de Dirección del Plan:

Por delegación del Pleno, tiene las funciones de supervisar e cumplimiento del Plan de Mejora, el ajuste de los calendarios de ejecución de los proyectos y actividades, la evaluación de los objetivos y los costes incurridos, la planificación de posibles nuevas inversiones y la reorganización de los proyectos y grupos de trabajo.

Dará cuenta al Pleno trimestralmente del desarrollo del plan, del grado de cumplimiento y de las modificaciones establecidas.

Se propone la siguiente composición: presidente el Vicepresidente Primero de la Diputación, el Diputado del Area de Informática (que actuará como vicepresidente), el Diputado de área de Asistencia a Municipios, un diputado por cada Grupo Político Provincial, el Secretario o funcionario en quien delegue, el Interventor, el Jefe del Servicio de Informática y el Jefe de Servicio de Asistencia a Municipios o funcionario en quien delegue.

Comité de Coordinación de Proyectos:

Le corresponderá la planificación de actividades para dar cumplimiento a los objetivos del plan. La propuesta al Comité de Dirección de los ajustes y modificaciones del Plan y de los grupos de trabajo. Realizará el seguimiento cotidiano del Plan elaborando propuestas al Comité de Dirección.

Dará cuenta mensualmente al Comité de Dirección del desarrollo del plan y del grado de cumplimiento de los objetivos, elaborando una memoria anual.

Estará presidido por el Diputado del Área de Informática, que podrá delegar la presidencia en uno de los funcionarios que lo integren, y lo integrarán el Interventor, el Jefe del Servicio de Informática, los responsables de los diferentes proyectos y los jefes de los Servicios implicados cuando se les convoque o soliciten su asistencia.

Secretaría del Plan:

La ostentará un funcionario designado por el Vicepresidente Primero a propuesta del Comité de Coordinación.

Actuará como secretario de actas de los órganos colegiados y será responsable de la recopilación de información necesaria para el seguimiento del Plan.

Responsables de Proyecto:

Son los empleados públicos que designados como tales, en el documento de aprobación del Plan o, posteriormente, por el Vicepresidente Primero a propuesta del Comité de Coordinación, se responsabilizan directamente de los objetivos operativos que se asignan a cada Proyecto. Para ello planificarán las actuaciones de los grupos de trabajo en el seno del Comité de Coordinación y supervisarán permanentemente la evolución de los trabajos adoptando iniciativas y resolviendo incidencias conjuntamente con los coordinadores de los equipos de trabajo.

3.2.3 CONTENIDO DE LOS PROYECTOS

PROYECTO P1.A	ESTABLECER ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ELECTRONICO
----------------------	---

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO 1.1.1	Elaborar y aprobar Ordenanza de Administración Electrónica	ETAG+ETAF	Interventor
OO 1.1.2	Integrar registros de entrada y salida, resoluciones y notificaciones	ETAG+ETAF +ETI 1	
OO 1.1.3	Crear un registro unificado de terceros (RUT)	ETAG+ETAF +ETI 1	

PROYECTO P 1.B	IMPLANTAR SERVICIOS DE INTEROPERABILIDAD CON OTRAS ADMINISTRACIONES Y UTILIZAR DATOS EN PROCEDIMIENTOS PROPIOS
-----------------------	---

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO 1.1.4	Implantar servicios de interoperabilidad con otras administraciones	ETI2+ETAG +ETAF	Adjunto Jefe Serv. Informática

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

PROYECTO P 1.C	INTEGRAR LOS PROCESOS DE GESTION DE GASTOS, FACTURA ELECTRÓNICA E INGRESOS CON LA APLICACIÓN DE CONTABILIDAD
---------------------------	---

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO 1.2.1	Proceso de gestión electrónica de gastos	ETAF+ETAG +ETI 2	Interventor
OO 1.2.2	Autoliquidación y liquidación tasas	ETSICAL +ETAF+ETI 2	
OO 1.2.3	Integrar con la aplicación de contabilidad SICAL	ETSICAL +ETAF +ETAG +ETI 1	
OO 1.2.4	Implantar la operativa de la factura electrónica	ETAF + ETI 1 +ETSICAL	

PROYECTO P 1.D	DESARROLLAR UN PROCESO INTEGRAL DE GESTION TRAMITACION ELECTRÓNICA DE SUBVENCIONES
---------------------------	---

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO 1.3.1	Definir procedimiento integrado de gestión de subvenciones e implantarlo electrónicamente en todas sus fases	ETI2+ETAF	Interventor
OO 1.3.2	Integrar Base de Datos para intercambio con Ministerio de hacienda (TESEO)	ETI 2	

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

PROYECTO P 1.E	DESARROLLAR E IMPLANTAR UN PROCEDIMIENTO ELECTRONICO DE FISCALIZACION
---------------------------	--

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO 1.4.1	Elaborar y aprobar un reglamento de fiscalización electrónica.	ETAF	Interventor
OO 1.4.2	Crear una base de datos de fiscalización	ETAF+ETI 1	
OO 1.4.3	Implementar un procedimiento electrónico de fiscalización	ETAF+ETI 1+ETSICAL	

PROYECTO P 2.A	ANALIZAR LAS POSIBILIDADES DE IMPLANTAR SISTEMAS DE TELETRABAJO Y SU DESARROLLO INFORMATICO
---------------------------	--

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO.2.4.1	Estudiar y elaborar una propuesta de reglamentar el teletrabajo.	EQTT	Interventor
OO.2.4.2	Diseñar los procesos de teletrabajo e implementación de las herramientas informáticas	EQTT+ETI 1	

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

PROYECTO P 3.A	ESTABLECER UN SISTEMA DE ATENCION PERSONAL ASISTIDA EN LA DIPUTACION DE ALBACETE.
---------------------------	--

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO.3.2.1	Definir el contenido y alcance del Servicio de Atención Personal Asistida	ETI1+ETAG +ETAF	Jefe de Servicio de Informática.
OO.3.2.1	Definir y desarrollar aplicaciones informáticas adecuadas a ese servicio.	ETI1+ETAG +ETAF	

PROYECTO P 3.B	ESTABLECER UNA PLATAFORMA MULTICANAL DE ACCESO CIUDADANO A LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.
---------------------------	--

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO.3.2.2	Definir los contenido y protocolos de actuación de una plataforma multicanal. Inicialmente web+telefónica	ETI 1+ETAG	Adjunto a Jefe Servicio de Informática
OO.4.3.3	Definir y desarrollar aplicaciones informáticas adecuadas a ese servicio	ETI 1	
	Ampliación de servicio a Municipios	ETI1+ETMUN	

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

PROYECTO P 3.C	CONFIGURAR UNA CARPETA CIUDADANA AL SERVICIO DE USUARIOS EXTERNOS DE LA DIPUTACION
---------------------------	---

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO.3.2.3	Desarrollarla informáticamente como instrumento de intercomunicación Ciudadanos/Diputación.	ETI 1+ETAG +ETAF	Jefe de Servicio de Informática.

PROYECTO P 3.D	REALIZAR UNA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y DE RELACIONES CON AGENTES Y ALIADOS
---------------------------	--

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO.3.3.1	Diseñar la campaña, establecer “marca” y desarrollar la campaña	ETCOM	Jefe Gabinete Presidencia
OO.3.3.2	Planificación y ejecución acciones específicas con grupos de interés		
OO.3.3.3	Creación de alianzas para obtener un efecto multiplicador		

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

PROYECTO P 4.A	PROMOVER LA ADMINISTRACION ELECTRÓNICA EN EL AMBITO DE DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA.
---------------------------	--

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO.4.2.1	Crear un marco de conocimiento, difusión y formación en materia de administración electrónica en los municipios	ETMUN	Jefe de Servicio de Informática.
OO.4.2.2	Facilitar firma electrónica a los empleados municipales	ETI 1+ETMUN	
OO.4.2.3	Crear en cada municipio un punto de atención personal asistido de la Diputación	ETI 1+ETMUN	

PROYECTO P 4.B	ADAPTAR LOS PROCESOS DE ADMINISTRACION ELECTRONICA DE LA DIPUTACION AL AMBITO MUNICIPAL Y DESARROLLAR PROCESOS PROPIOS.
---------------------------	--

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO.4.3.1	Análisis de las necesidades municipales y adaptación de los procesos existentes.	ETMUN+ETI 1+ETI 2	Jefe de Servicio de Asistencia a Municipios
OO.4.3.2	Análisis de las necesidades municipales definición y desarrollo de nuevos procesos		
OO.4.3.3	Puesta en marcha de un servicio de atención telefónica para trámites municipales		

PROYECTO P 4.C	PROPORCIONAR A LOS PEQUEÑOS MUNICIPIOS LA PRESTACION CENTRALIZADA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS MUNICIPALES POR LA DIPUTACION
---------------------------	---

OBJETIVOS	DESCRIPCION	EQUIPOS IMPLICADOS	RESPONSABLE
OO.4.4.1	Estudio y elaboración de marco jurídico y Financiero para la encomienda	ETMUN+ETAF +ETAG	Jefe de Servicio de Asistencia a Municipios
OO.4.4.2	Habilitar las herramientas informáticas y hacer pruebas piloto.	ETI 1+ETI 2+ ETMUN	
OO.4.4.3	Despliegue de la encomienda	ETMUN	

3.2.4 EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de trabajo constituyen las unidades operativas del Plan. Están integradas por empleados públicos designados por el Vicepresidente Primero a propuesta del Comité de Coordinación si bien pueden participar en ellos, con carácter esporádico, otros empleados a requerimiento de los responsables de cada proyecto con la conformidad de sus respectivos jefes de servicio.

Su contenido es eminentemente técnico y se espera de su integrantes una especial motivación para con los objetivos del Plan y una predisposición para el trabajo en equipo.

Los participantes podrán recibir una formación específica que mejore sus cualificaciones y actitudes para el desarrollo del Plan.

Cada Grupo de Trabajo tendrá un coordinador que actuará como interlocutor con otros grupos y los responsables de Proyecto. El Vicepresidente Primero lo designará entre sus miembros a propuesta del Comité de Coordinación.

Se establecen los siguientes grupos:

◆ **ETAF** (Equipo de Trabajo de Administración Financiera)

Integrado esencialmente por personal de los servicios de Intervención y

XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCION PÚBLICA LOCAL I.N.A.P. 2012

Antonio Villaescusa Soriano

Tesorería. Se incorpora al mismo el responsable de la Oficina de Coordinación de Subvenciones.

◆ **ETAG** (Equipo de Trabajo de Administración General).

Integrado esencialmente por personal de los servicios de Secretaría General y del servicio de Planificación y Contratación.

◆ **ETI 1** (Equipo de Trabajo de Informática Uno).

Integrado por analistas y programadores informático con dedicación al Plan de manera prácticamente exclusiva en la totalidad de sus miembros.

◆ **ETI 2** (Equipo de Trabajo de Informática Dos).

Integrado por analistas y programadores informáticos con dedicación al Plan parcialmente por alguno de sus miembros.

◆ **ETCOM** (Equipo de Trabajo Comunicación Social)

Integrado por responsable de Gabinete de Comunicación con aportaciones de las demás áreas implicadas en el Plan.

◆ **ETMUN** (Equipo de Trabajo Servicios Municipales)

Integrado por personal del Servicio de Asistencia a Municipios con la participación de funcionarios que prestan servicios directamente a los Ayuntamientos.

◆ **ETSICAL** (Equipo de Trabajo Contabilidad)

Fundamentalmente integrado por el personal que actualmente ha desarrollado y mantiene la aplicaciones del sistema contable (SICAL) que se incorporan al Plan para integrar elementos de factura electrónica y administración electrónica.

◆ **EQTT** (Equipo de Tele Trabajo)

Integrado por empleados de diversos ámbitos para analizar las posibilidades de regular y aplicar el tele trabajo en el ámbito de la Diputación y los municipios.

3.3 ASIGNACION DE RESPONSABLES Y CRONOGRAMA

En este capítulo incorporamos de manera resumida un cuadro que permite acceder de manera rápida a la asignación de responsables para los diferentes objetivos operativos y de los proyectos de trabajo, cuando se hayan establecido,

Atendiendo a la estimación del límite temporal del plan (tres años) se han subdividido éstos en periodos trimestrales para un mejor comprensión visual.

En las fichas individuales que se han elaborado para cada objetivo operativo y que se contienen en el ANEXO I se indican periodos mensuales bajo la hipótesis de inicio de la ejecución del plan en enero de 2013.

Debe indicarse que ya se han realizado algunas actuaciones previas en la Linea 1 procesos en el ámbito de la definición de sus organigramas que se integran en el plan si bien no se incorporan en su horizonte temporal.

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

CUADRO 15 Cronograma.

				AÑO 2013				AÑO 2014				AÑO 2015			
OBJETIVO OPERATIVOS	PROYECTOS	RESPONSABLES		T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	T09	T10	T11	T12
00 1.1.1	Elaborar y aprobar Ordenanza de Administración	P 1A	INTERVENTOR												
00 1.1.2	Integrar registro , resoluciones y notificaciones	P 1A	INTERVENTOR												
00 1.1.3	Crear un registro unificado de terceros (RUT)	P 1A	INTERVENTOR												
00 1.1.4	Implantar servicios de interoperabilidad	P 1B	ADJUNTO J.SERVICIO INFORMATICA												
00 1.2.1	Proceso de gestión electrónica de gastos	P 1C	INTERVENTOR												
00 1.2.2	Autoliquidación y liquidación tasas	P 1C	INTERVENTOR												
00 1.2.3	Integrar con la aplicación de contabilidad SICAL	P 1C	INTERVENTOR												
00 1.2.4	Implantar la operativa de la factura electrónica	P 1C	INTERVENTOR												
00 1.3.1	Procedimiento electrónico de subvenciones	P 1D	INTERVENTOR												
00 1.3.2	Crear la base de datos de Subvenciones	P 1D	INTERVENTOR												
00 1.4.1	Reglamento de fiscalización electrónica	P 1E	INTERVENTOR												
00 1.4.2	Crear una base de datos de fiscalización	P 1E	INTERVENTOR												
00 1.4.3	Procedimiento electrónico de fiscalización	P 1E	INTERVENTOR												
00 2.1.1	Introducir la cultura de la administración electrónica		S. INFORMATICA												
00 2.1.2	Dotar a un 95% de firma electrónica		S. INFORMATICA												
00 2.1.3	Transmitir e-admon. creación de valor		S. INFORMATICA												
00 2.2.1	Plan de formación específico personal informático		S. INFORMATICA												
00 2.2.2	Plan de formación específico personal no informático		RECURSOS HUMANOS												
00 2.2.3	Plan de formación gestión de procesos		RECURSOS HUMANOS												
00 2.3.1	Valoración en la carrera administrativa		RECURSOS HUMANOS												
00 2.4.1	Reglamentar el teletrabajo	P 2A	INTERVENTOR												
00 2.4.2	Diseñar los procesos de teletrabajo	P 2A	INTERVENTOR												
00 3.1.1	Análisis de situación actual		S. INFORMATICA												
00 3.1.2	Elaborar de un plan de mejora de de accesibilidad		S. INFORMATICA												
00 3.1.3	Establecer un sistema de evaluación por los usuarios		S. INFORMATICA												
00 3.2.1	Crear el servicio (SAPAS)	P 3A	JEFE SERV.INFORMATICA												
00 3.2.2	Crear de plataforma multicanal	P 3B	ADJUNTO J.SERVICIO INFORMATICA												
00 4.3.3	Estudiar la creación de un servicio por teléfono	P 3B	ADJUNTO J.SERVICIO INFORMATICA												
00 3.2.3	Poner en marcha una "Carpeta Ciudadana"	P 3C	JEFE SERV.INFORMATICA												
00 3.3.1	Campaña de comunicación	P 3D	JEFE GABINETE PRESIDENCIA												
00 3.3.2	Acciones específicas con grupos de interés	P 3D	JEFE GABINETE PRESIDENCIA												
00 3.3.3	Crear alianzas para obtener un efecto multiplicador	P 3D	JEFE GABINETE PRESIDENCIA												
00 4.1.2	Definir necesidades para administración en red		S. INFORMATICA												
00 4.1.3	Elaborar un plan de recursos		S. INFORMATICA												
00 4.2.1	Crear un marco de conocimiento, difusión y formación	P 4A	JEFE SERV.INFORMATICA												
00 4.2.2	Dotar de firma electrónica al 80%	P 4A	JEFE SERV.INFORMATICA												
00 4.2.3	Crear por municipio punto de atención personal	P 4A	JEFE SERV.INFORMATICA												
00 4.3.1	Adaptar procesos a ayuntamientos	P 4B	JEFE SERVICIO ASIST.MUNICIPIOS												
00 4.3.2	Generar de procesos específicamente municipales	P 4B	JEFE SERVICIO ASIST.MUNICIPIOS												
00 4.4.1	Establecer un marco de prestación centralizada	P 4C	JEFE SERVIVOC ASIST.MUNICIPIOS												
00 4.4.2	Evaluación práctica del funcionamiento del servicio	P 4C	JEFE SERVICIO ASIST.MUNICIPIOS												
00 4.4.3	Elaborar un Plan de despliegue de la encomienda	P 4C	JEFE SERVICIO ASIST.MUNICIPIOS												
00 5.2.1	Evaluar las cargas administrativas		INTERVENCION												
00 5.2.2	Evaluar las reducción de cargas		INTERVENCION												
00 5.2.3	Comunicar resultados de ahorros		INTERVENCION												

4.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

4.1 INDICADORES DE OBJETIVOS.

Se pretende que la ejecución del plan sea objeto de un seguimiento por parte de los órganos establecidos : Comité de Coordinación de Proyectos, Comité de Dirección y Pleno.

Para ello se han elaborado un conjunto de indicadores vinculados a objetivos operativos que sirvan de base para ese seguimiento.

Se ha mantenido una nomenclatura que relaciona cada indicador con su objetivo operativo. Así el indicador Ind 1.1.4.a y el Ind 1.1.1.b corresponden al OO 1.1.4

Los indicadores se han agrupado atendiendo a las tipologías de los mismos:

4.1.1. INDICADORES DE IMPACTO

CÓDIGO	TIPO	DESCRIPCIÓN	VALOR ESPERADO	PERIODO DE CÁLCULO
Ind1.1.1.a	Impacto	Entrada en vigor ordenanza de administración electrónica	En Junio de 2013	
Ind1.1.4.b	Impacto	Servicios de interoperabilidad incorporados	Incorporar al menos un servicio al año	Anual
Ind1.2.2.a	Impacto	% de autoliquidaciones que se gestiona telemáticamente.	En Diciembre de 2013 un 100%	Mensual
Ind1.2.2.c	Impacto	Numero de tasas liquidadas informáticamente sobre el total	En junio de 2014 el 100%	Anual
Ind2.1.3.a	Impacto	Notoriedad del proyecto en redes sociales y numero de accesos a la sede electrónica	Incremento acumulativo anual de un 10% sobre el dato de 2012	Mensual
Ind3.3.2.a	Impacto	Reuniones con grupos de interés	Número de reuniones y número de asistentes	Anual
Ind3.3.2.b	Impacto	Sugerencias de grupos y resolución	Número de Presentadas y resueltas	Anual
Ind3.3.1.a	Impacto	Reuniones con aliados	Número de reuniones y número de asistentes	Anual
Ind3.3.1.a	Impacto	Acciones específicas con aliados	Número de acciones	Anual
Ind4.2.1.a	Impacto	Reuniones con ediles y funcionarios municipales	Número de reuniones y número de asistentes	Anual
Ind4.2.3.a	Impacto	Puesta en marcha de puntos de atención personalizada	Número a determinar cuando se concrete el Plan	Mensual
Ind4.3.1.a	Impacto	Procesos electrónicos que se desarrollan para los ayuntamientos	Número a determinar cuando se concrete el Plan	Mensual
Ind4.3.2.a	Impacto	Procesos electrónicos que se implantan en los ayuntamientos	Número a determinar cuando se concrete el Plan	Mensual
Ind4.4.2.a	Impacto	Municipios pilotos en encomienda de gestión	Número a determinar cuando se concrete el Plan	Mensual

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

CUADRO 16 Indicadores de Impacto

Se refieren, fundamentalmente, a objetivos derivados de efectos que se despliegan en relación con el entorno. Bien porque dependen de la acción de actores exteriores o por que se vinculan directamente a ellos.

4.1.2 INDICADORES DE PROCESOS:

CÓDIGO	TIPO	DESCRIPCIÓN	VALOR ESPERADO	PERIODO DE CÁLCULO
Ind1.1.2.a	Proceso	% de registros de entrada y salida gestionados electrónicamente	En Diciembre de 2013 un 10% En Diciembre de 2014 un 50% En Diciembre de 2015 un 75%	Mensual
Ind1.1.2.b	Proceso	% de notificaciones gestionadas electrónicamente	En Diciembre de 2013 un 10% En Diciembre de 2014 un 25% En Diciembre de 2015 un 50%	Mensual
Ind1.1.2.c	Proceso	% de decretos tramitados electrónicamente	En Diciembre de 2013 un 30% En Diciembre de 2014 un 70% En Diciembre de 2015 un 90%	Mensual
Ind1.2.3.a	Proceso	% de asientos de ingresos y gastos realizados electrónicamente sobre el total	En Diciembre de 2013 un 30% En Diciembre de 2014 un 70% En Diciembre de 2015 un 90%	Anual
Ind1.2.4.a	Proceso	% de asientos de facturas presentadas electrónicamente	En Diciembre de 2013 un 10% En Diciembre de 2014 un 25% En Diciembre de 2015 un 50%	Mensual
Ind1.3.1.a	Proceso	% de solicitudes y justificación electrónica de subvenciones	En Diciembre de 2013 un 25% En Diciembre de 2014 un 35% En Diciembre de 2015 un 50%	Anual
Ind3.1.1.a	Proceso	Evaluación media de usuarios	Valor esperado 2013 5 pto Valor esperado 2014 >5 pto Valor esperado 2015> 6 pto	Anual
Ind3.1.3.a	Proceso	% de quejas y sugerencias contestadas en menos de 15 días	En Diciembre de 2013 un 70% En Diciembre de 2014 un 90% En Diciembre de 2015 un 100%	Mensual

CUADRO 17 Indicadores de procesos

Incorporan información vinculada, esencialmente, a los efectos desplegados por los procesos gestionados electrónicamente. Se fijan unos valores esperados y se evaluarán periódicamente las desviaciones entre lo previsto y lo realizado.

4.1.3 INDICADORES DE RESULTADOS:

Incorporan información referida a objetivos que se evalúan por el propio cumplimiento del mismo.

Se refieren a diferentes líneas estratégica y se recogen en el siguiente cuadro :

CÓDIGO	TIPO	DESCRIPCIÓN	VALOR ESPERADO	PERIODO DE CÁLCULO
Ind1.1.3.c	Resultado	Número de terceros depurados a fin de mes e incorporados al registro unificado	Doscientos mensualmente	Mensual
Ind1.1.4.a	Resultado	Número de datos incorporados a expedientes electrónicos por servicios de ineteroperabilidad respecto a los manuales	En Diciembre de 2013 un 30% En Diciembre de 2014 un 70% En Diciembre de 2015 un 90%	Anual
Ind1.2.2.b	Resultado	% de ingresos telemáticos sobre total de ingresos	Incrementar dicho porcentaje anualmente en un 10%	Mensual
Ind2.1.2.a	Resultado	Alcanzar el 95% de empleados con firma electrónica	En Diciembre de 2013	Mensual
Ind2.2.1.a	Resultado	Numero alumnos de formación con evaluación positiva	Datos mensuales y acumulados	Anual
Ind3.2.3.a	Resultado	Numero accesos a carpeta ciudadano en relación con terceros registrados	En Diciembre de 2013 un 5% En Diciembre de 2014 un 10 % En Diciembre de 2015 un 15%	Anual

CUADRO 18 Indicadores de resultados.

4.1.4 INDICADORES ECONÓMICOS:

Los indicadores económicos que se contienen en el plan tienen una carácter provisional hasta tanto, dentro del los objetivos de la Linea estratégica 5 Fianzas no se proceda a la evaluación económica de los estándares de coste vinculados a los procesos mediante estudios que se basen en metodología del coste de transacción¹ y la recopilación de datos ya elaborados

1 OCDE “E-gobierno para un mejor gobierno” INAP-Madrid (2008) Anexo 4.A.3 pag. 144 y ss.

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

INDICADOR	DESCRIPCION	METODO DE CALCULO PROPUESTO
Ind5.1.2.a	Ahorro por utilización sistemas de notificación electrónica	Calculado sobre la base del coste para la administración y el ciudadano de la emisión, envío postal y recogida física multiplicado por el número de notificaciones emitidas.
Ind5.1.2.b	Reducción de presencia física en el Registro	Calculado sobre la base del tiempo medio estimado de presencia física de un ciudadano en la presentación de un trámite y el coste de gestión interno material de un documento entrado en soporte papel.
Ind5.1.2.c	Reutilización de datos aportados por usuarios que se incorporan al sistema	Calculado en función de datos reutilizados que no es necesario requerir y los que se incorporan por los mecanismos de interoperabilidad
Ind5.1.2.d	Ahorro de archivo físico por documentos no impresos	Volumen en hojas de papel de documentos que no se incorporan a archivos físicos por estar en formato electrónico
Ind5.2.1.a	Ahorro en tiempo por gestiones no presenciales	Evaluado por el número de gestiones realizadas sin ningún desplazamiento físico por un coste estándar.
Ind5.2.1.b	Datos que el usuario no aporta por estar ya en el sistema	Calculando el ahorro para el ciudadano de no cumplimentar en sus formularios electrónicos datos que ya constan en el expediente electrónico o que están incorporados al sistema y los que se incorporan por los mecanismos de interoperabilidad. Sobre la base de costes estándares
Ind5.2.1.c	Ahorro por gestiones realizados en horario fuera de oficinas	Evaluado por el número de gestiones multiplicado por el coste de oportunidad que se valúa de acuerdo con el salario medio hora de la provincia.

CUADRO 19 Indicadores económicos.

4.2 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES.

El seguimiento del plan no puede prescindir de un mecanismo para el seguimiento de las actividades asignadas. El destinatario de este seguimiento será más interno que externo y en última instancia no trascenderá más allá del Comité Coordinador de Proyectos.

Su contenido se centrará básicamente en la ejecución de una acción dentro del plazo programado. La determinación de esos partirá inicialmente del contenido en las fichas del ANEXO I.

Se propone un contenido de ficha que deberá elaborarse con periodicidad mensual al final de cada mes natural una vez se acometa la ejecución de un objetivo operativo.

La responsabilidad de su elaboración corresponderá al responsable del objetivo operativo, si bien las acciones podrán ser encomendadas a miembros

XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCION PÚBLICA LOCAL I.N.A.P. 2012

Antonio Villaescusa Soriano

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

de si equipo o servicio.

Se propone el siguiente modelo:

FICHA DE SEGUIMIENTO ACTIVIDADES									
ELABORADA AL DIA:			PREVISTO		REALIZADO		DEMORA		MOTIVO
OO 1.2.4	Implantar la operativa de la factura electrónica mediante e-factura		Fecha Inicio	Fecha Fin	Fecha Inicio	Fecha Fin	Inicio	Fin	
LA 1.2.4.1	Definir la operativa del sistema								
LA 1.2.4.2	Determinar la integración con Registro de facturas, SICAL y aplicativo de contratación								
LA 1.2.4.3	Desarrollar una campaña de difusión								
LA 1.2.4.4	Posibilitar la utilización de la factura electrónica								
RESPONSABLES:									

CUADRO 20 Ficha seguimiento de actividades

4.3 EVALUACION ECONÓMICA:

En esta sección incorporamos al plan de mejora un análisis de los costes de su implantación.

En relación con los mismos debe señalarse, en primer lugar, que se trata de una estimación derivada de la experiencia que se ha podido recopilar en actuaciones ya iniciadas .

Los costes que se han contemplado son aquellos que se han estimado para la consecución de objetivos desarrollados por equipos de trabajo destinados total o parcialmente al plan. Adicionalmente algunas de las actividades y objetivos se han asignado a los servicios funcionales y sobre ellos es más difícil prever el coste “ex-ante” de su implicación al plan.

En cualquier caso los costes que se contemplan entrarían dentro del concepto de costes de oportunidad, en tanto en cuanto el personal dedicado al plan es personal de la propia Diputación que reorienta sus actividades y prioridades funcionales a un trabajo por proyecto dentro de los objetivos estratégicos marcados como prioritarios.

El análisis del coste se ha hecho de acuerdo con el siguiente esquema:

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

a.- Estimación de horas de trabajo totales por objetivos operativos
vinculados a proyectos

Sobre la base de la experiencia previa y sujeto a un contraste posterior con los responsables de los equipos de trabajo, se ha determinado un cálculo aproximados de las horas/empleado de dedicación a las tareas del plan.

Dicha estimación se ha hecho objetivo a objetivo y se han reajustado de acuerdo con los cronogramas determinados con objeto de conseguir unas cifras que resultaran coherentes.

Los datos de cada objetivo operativo se han distribuido entre los diferente grupos de trabajo previamente definidos ¹.

Con esta distribución de horas se ha confeccionado el cuado resumen que a continuación se expone:

1 Un detalle de la composición de estos grupos puede verse en el apartado 3.2.4 anterior.

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

OBJETIVO	ETAF	ETAG	EQTT	ETI 1	ETI 2	ETMUN	ETSICAL	ETCOM
OO 1.1.1	60	100		50				
OO 1.1.2	100	200		2.000				
OO 1.1.3	100	250		1.000				
OO 1.1.4	50	50			300			
OO 1.2.1	200	200			1.200			
OO 1.2.2	150				250		250	
OO 1.2.3	200	100		300			400	
OO 1.2.4	200			200			500	
OO 1.3.1	300				1.000			
OO 1.3.2	150				300			
OO 1.4.1	150			100				
OO 1.4.2	150			400				
OO 1.4.3	200			1.500			200	
OO.2.4.1			200					
OO.2.4.2			300	400				
OO.3.2.1	50	50		700				
OO.3.2.2	100	100		500				
OO.3.2.3	100	50		300				
OO.3.3.1				90				180
OO.3.3.2								100
OO.3.3.3				90				200
OO.4.2.1				100		200		
OO.4.2.2				200		300		
OO.4.2.3				700		700		
OO.4.3.1					500	300		
OO.4.3.2				3.000		600		
OO.4.3.3				500		300		
OO.4.4.1	50	50				100		
OO.4.4.2	100	100			500	200		
OO.4.4.3						200		
Totales	2.410	1.250	500	12.130	4.050	2.900	1.350	480

CUADRO 21. Determinación de horas/empleado por objetivos operativos y grupos de trabajo

b.- Determinación de los costes de personal y otros costes por objetivos operativos.

La valoración de las horas de trabajo (con sus cargas sociales) a un coste unitario de 33 euros/hora así como otros gastos directamente asociados al plan han servido para configurar el siguiente cuadro de costes totales por objetivos operativos.

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

OBJETIVO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO 1.1.1	1.650 €	3.200 €	0 €	4.850 €
OO 1.1.2	9.900 €	66.000 €	0 €	75.900 €
OO 1.1.3	11.550 €	33.000 €	0 €	44.550 €
OO 1.1.4	3.300 €	9.900 €	0 €	13.200 €
OO 1.2.1	13.200 €	39.600 €	0 €	52.800 €
OO 1.2.2	4.950 €	16.500 €	0 €	21.450 €
OO 1.2.3	9.900 €	23.100 €	0 €	33.000 €
OO 1.2.4	6.600 €	23.100 €	0 €	29.700 €
OO 1.3.1	9.900 €	33.000 €	0 €	42.900 €
OO 1.3.2	4.950 €	9.900 €	0 €	14.850 €
OO 1.4.1	4.950 €	3.300 €	0 €	8.250 €
OO 1.4.2	4.950 €	13.200 €	0 €	18.150 €
OO 1.4.3	6.600 €	56.100 €	0 €	62.700 €
OO.2.4.1	6.600 €	0 €	0 €	6.600 €
OO.2.4.2	9.900 €	13.200 €	0 €	23.100 €
OO.3.2.1	3.300 €	23.100 €	Acciones Promoción 2.000 €	28.400 €
OO.3.2.2	6.600 €	16.500 €	Acciones Promoción 2.000 €	25.100 €
OO.3.2.3	4.950 €	9.900 €	0 €	14.850 €
OO.3.3.1	5.940 €	2.970 €	Campaña Publicidad 22.000 €	30.910 €
OO.3.3.2	3.300 €	0 €	Acciones Promoción 6.000 €	9.300 €
OO.3.3.3	6.600 €	2.970 €	0 €	9.570 €
OO.4.2.1	6.600 €	3.300 €	0 €	9.900 €
OO.4.2.2	9.900 €	6.600 €	0 €	16.500 €
OO.4.2.3	23.100 €	23.100 €	0 €	46.200 €
OO.4.3.1	9.900 €	16.500 €	0 €	26.400 €
OO.4.3.2	19.800 €	99.000 €	0 €	118.800 €
OO.4.3.3	9.900 €	16.500 €	0 €	26.400 €
OO.4.4.1	6.600 €	0 €	0 €	6.600 €
OO.4.4.2	13.200 €	16.500 €	0 €	29.700 €
OO.4.4.3	6.600 €	0 €	0 €	6.600 €
Totales	245.190 €	580.040 €	42.000 €	867.230 €

CUADRO 22.Determinación de costes directos por objetivo operativo.

c.- Estimación de costes por proyectos:

Con objeto de presentar la información de los costes en una estructura coherente con la estructura del trabajo del plan, se ha procedido a distribuir los costes totales incluidos en el cuadro anterior por cada uno de los proyectos resultando lo siguiente:

**PROYECTO P1 A ESTABLECER ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ELECTRONICO**

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO 1.1.1	P1A	1.650 €	3.200 €	0 €	4.850 €
OO 1.1.2	P1A	9.900 €	66.000 €	0 €	75.900 €
OO 1.1.3	P1A	11.550 €	33.000 €	0 €	44.550 €
Totales		23.100 €	102.200 €	0 €	125.300 €

CUADRO 23.Costes proyecto P1 A

**PROYECTO P1 B IMPLANTAR SERVICIOS DE INTEROPERABILIDAD CON OTRAS
ADMINISTRACIONES**

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO 1.1.4	P1B	3.300 €	9.900 €	0 €	13.200 €
Totales		3.300 €	9.900 €	0 €	13.200 €

CUADRO 24. Costes proyecto P1 B

**PROYECTO P1 C INTEGRAR LOS PROCESOS DE GESTION DE GASTOS,
FACTURA ELECTRÓNICA E INGRESOS CON LA APLICACIÓN DE CONTABILIDAD**

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO 1.2.1	P1C	13.200 €	39.600 €	0 €	52.800 €
OO 1.2.2	P1C	4.950 €	16.500 €	0 €	21.450 €
OO 1.2.3	P1C	9.900 €	23.100 €	0 €	33.000 €
OO 1.2.4	P1C	6.600 €	23.100 €	0 €	29.700 €
Totales		34.650 €	102.300 €	0 €	136.950 €

CUADRO 25. Coste proyecto P1 C

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

**PROYECTO P1 D DESARROLLAR UN PROCESO INTEGRAL DE GESTION
TRAMITACION ELECTRONICA DE SUBVENCIONES**

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO 1.3.1	P1D	9.900 €	33.000 €	0 €	42.900 €
OO 1.3.2	P1D	4.950 €	9.900 €	0 €	14.850 €
Totales		14.850 €	42.900 €	0 €	57.750 €

CUADRO 26. Coste Proyecto P1 D

**PROYECTO P1 E DESARROLLAR E IMPLANTAR UN PROCEDIMIENTO
ELECTRONICO DE FISCALIZACION**

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO 1.4.1	P1E	4.950 €	3.300 €	0 €	8.250 €
OO 1.4.2	P1E	4.950 €	13.200 €	0 €	18.150 €
OO 1.4.3	P1E	6.600 €	56.100 €	0 €	62.700 €
Totales		16.500 €	72.600 €	0 €	89.100 €

CUADRO 27. Coste Proyecto P1 E

**PROYECTO P2 A ANALIZAR LAS POSIBILIDADES DE IMPLANTAR SISTEMAS
DE TELETRABAJO Y SU DESARROLLO INFORMATICO**

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO.2.4.1	P2A	6.600 €	0 €	0 €	6.600 €
OO.2.4.2	P2A	9.900 €	13.200 €	0 €	23.100 €
Totales		16.500 €	13.200 €	0 €	29.700 €

CUADRO 28. Coste Proyecto P2 A

**PROYECTO3 A ESTABLECER UN SISTEMA DE ATENCION PERSONAL ASISTIDA
EN LA DIPUTACION DE ALBACETE.**

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO.3.2.1	P3A	3.300 €	23.100 €	Acciones Promoción 2.000 €	28.400 €

CUADRO 29. Coste Proyecto P3 A

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

PROYECTO P3 B ESTABLECER UNA PLATAFORMA MULTICANAL DE ACCESO CIUDADANO A LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO.3.2.2	P3B	6.600 €	16.500 €	Acciones Promoción 2.000 €	25.100 €
OO.4.3.3	P3B	9.900 €	16.500 €	0 €	26.400 €
Totales		16.500 €	33.000 €	2.000 €	51.500 €

CUADRO 30. Coste Proyecto P3 B

PROYECTO P3 C CONFIGURAR UNA CARPETA CIUDADANA AL SERVICIO DE USUARIOS EXTERNOS DE LA DIPUTACION

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO.3.2.3	P3C	4.950 €	9.900 €	0 €	14.850 €
Totales		4.950 €	9.900 €	0 €	14.850 €

CUADRO 31. Coste Proyecto P3 C

PROYECTO P3 D REALIZAR UNA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y DE RELACIONES CON AGENTES Y ALIADOS

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO.3.3.1	P3D	5.940 €	2.970 €	Campaña Publicidad 22.000 €	30.910 €
OO.3.3.2	P3D	3.300 €	0 €	Acciones Promoción 6.000 €	9.300 €
OO.3.3.3	P3D	6.600 €	2.970 €	0 €	9.570 €
Totales		15.840 €	5.940 €	28.000 €	49.780 €

CUADRO 32. Coste Proyecto P3 D

PROYECTO P4 A PROMOVER LA ADMINISTRACION ELECTRÓNICA EN EL AMBITO DE DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA.

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO.4.2.1	P4A	6.600 €	3.300 €	0 €	9.900 €
OO.4.2.2	P4A	9.900 €	6.600 €	0 €	16.500 €
OO.4.2.3	P4A	23.100 €	23.100 €	0 €	46.200 €
Totales		39.600 €	33.000 €	0 €	72.600 €

CUADRO 33. Coste Proyecto P4 A

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

PROYECTO P4 B ADAPTAR LOS PROCESOS DE ADMINISTRACION ELECTRONICA DE LA DIPUTACION AL AMBITO MUNICIPAL Y DESARROLLAR PROCESOS PROPIOS.

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO.4.3.1	P4B	9.900 €	16.500 €	0 €	26.400 €
OO.4.3.2	P4B	19.800 €	99.000 €	0 €	118.800 €
Totales		29.700 €	115.500 €	0 €	145.200 €

CUADRO 34. Coste Proyecto P4 B

PROYECTO P4 C PROPORCIONAR A LOS PEQUEÑOS MUNICIPIOS LA PRESTACION CENTRALIZADA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS MUNICIPALES POR LA DIPUTACION

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO.4.4.1	P4C	6.600 €	0 €	0 €	6.600 €
OO.4.4.2	P4C	13.200 €	16.500 €	0 €	29.700 €
OO.4.4.3	P4C	6.600 €	0 €	0 €	6.600 €
Totales		26.400 €	115.500 €	0 €	145.200 €

CUADRO 35. Coste Proyecto P4 C

4.4 LA EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.-

Si bien durante la ejecución del plan de mejora y dentro de la Línea estratégica L5 FINANZAS se desarrollarán específicamente una serie de objetivos, actividades e indicadores, queremos concluir este documento haciendo una reflexión sobre la importancia de tomar en consideración los beneficios que la implantación de la administración electrónica tiene sobre la economía de los ciudadanos.

La trascendencia de esta evaluación se extiende más allá de la simple estimación de costes y beneficios o tasa de retorno de una inversión. “La evaluación puede ayudar a los legisladores (*en nuestro ámbito a los responsables políticos locales*) a comprender mejor tanto los beneficios como los beneficiarios de los proyectos de administración electrónica, así como los costes asociados para conseguir esos beneficios”¹.

1 OCDE “E-gobierno para un mejor gobierno” INAP-Madrid (2008) pag 116

Con el objetivo de poner de manifiesto esta circunstancia y de manera provisional aportamos al plan un ejemplo de evaluación de uno de los proyectos que se plantean en el plan de mejora.

El proyecto elegido es el denominado **PROYECTO P1 D “DESARROLLAR UN PROCESO INTEGRAL DE GESTION TRAMITACION ELECTRÓNICA DE SUBVENCIONES”**.

Su elección viene motivada por que durante los últimos meses se ha empezado a trabajar sobre el proceso de gestión de subvenciones. Esta actividad de gestión es especialmente destacable desde el punto de vista presupuestario (el gasto en transferencias corrientes y de capital constituyen el 16% del gasto total de la Diputación en 2012) y se por el volumen de gestión que da lugar a que se tramiten anualmente en el entorno de dos mil solicitudes.

Si bien una evaluación completa requeriría tomar en consideración la totalidad de costes y beneficios que implican la implantación de la administración electrónica tanto para la administración como para el usuario, datos que serán obtenidos en su momento aplicando la metodología del coste de transacción para evaluar los costes y beneficios obtenidos en la administración por la implantación de un proceso electrónico, esta primera aproximación pretende estimar el retorno , en términos de impacto coste beneficio de los gastos incorporados al proyecto objeto de análisis para la puesta en marcha de la tramitación electrónica de subvenciones.

Se es consciente de esa limitación pero, en cualquier caso, su consideración como ejemplo es suficientemente ilustrativo de la realidad.¹

a) Detalle de la actividad a evaluar:

Según los datos de 2011, se tramitaron 1.956 solicitudes de subvención.

De ellas fueron concedidas 1.630 que dieron lugar a la presentación por los beneficiarios de la documentación justificativa necesaria para recibir la subvención.

En las fases de solicitud y justificación se produjeron diversos requerimientos que dieron lugar a un total de 391 presentaciones de documentación complementario por los solicitantes.

1 “En un estudio de 14 proyectos de gobierno electrónico, el gobierno inglés encontró que todos menos uno preveían retornos positivos. El plazo de recuperación de la inversión de los proyectos variaba entre cuatro meses y once años y medio” OCDE “E-gobierno para un mejor gobierno” INAP-Madrid (2008) pag 114

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

b) Estimación del coste de transacción para los usuarios:

Se ha Tomando como referencia la “Tabla para la medición del coste directo de las cargas administrativas”², que incluye los siguientes valores:

	Coste unitario en € (empresa)
1 Presentar una solicitud presencialmente	80
2 Presentar una solicitud electrónica	5
5 Presentación de una comunicación presencialmente	30
6 Presentación de una comunicación electrónicamente	2

CUADRO 36. Tabla medición costes indirectos Plan APLICA

Sobre esa referencia se ha hecho una la siguiente hipótesis conservadora para los trámites objeto de análisis:

	Coste unitario en € (solicitante)
Presentación presencial solicitud	30
Subsación presencial solicitud	15
Presentación personal justificación	30
Presentación electrónica solicitud	5
Subsanación electrónica solicitud	2
Presentación electrónica justificación	5

CUADRO 37. Tabla estimación costes indirectos subvenciones.

c) Evaluación de costes beneficios:

Partiendo del modelo básico propuesto por el grupo de expertos de la OCDE¹ los costes y beneficios del gobierno electrónico puede expresarse de forma sencilla como (beneficios para la administración + beneficios para el usuario) – (costes para la administración + costes para el usuario) = impacto coste/beneficio.

c.1. Determinación del costes de la implantación de la administración electrónica

2 Presentación del “Plan de impulso a la competitividad y ahorro en la sociedad de Catarroja” Documentación incluida por el profesor Fermin CEREZO en el XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL” INAP, Madrid 2012

1 OCDE “E-gobierno para un mejor gobierno” INAP-Madrid (2008) pag 119

**Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete**

OBJETIVO	PROYECTO	EQUIPOS DE TRABAJO NO INFORMATICOS	EQUIPOS DE TRABAJO INFORMATICOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
OO 1.3.1	P1D	9.900 €	33.000 €	0 €	42.900 €
OO 1.3.2	P1D	4.950 €	9.900 €	0 €	14.850 €
Totales		14.850 €	42.900 €	0 €	57.750 €

CUADRO 38. Copia del Cuadro 25

c.2. Determinación de costes para solicitantes

Bajo la hipótesis de alcanzar un 50% en plazo de tres años.

			SIN PLAN (100%)	AÑO 2013 (75%)		AÑO 2014 (66%)		AÑO 2015 (50%)	
		Coste unitario		Documentos	Costes	Documentos	Coste	Documentos	Coste
Presentación solicitud	presencial	30	58.680	1.467	44.010	1.271	38.142	978	29.340
Subsación solicitud	presencial	15	5.868	293	4.401	254	3.814	196	2.934
Presentac. justificación	personal	30	48.900	1.223	36.675	1.060	31.785	815	24.450
TOTAL COSTES ACCIONES PRESENCIALES			113.448		85.086		73.741		56.724
Presentación electrónica solicitud		5		489	2.445	685	3.423	978	4.890
Subsanación electrónica solicitud		2		98	196	137	274	196	391
Presentación electrónica justificación		5		408	2.038	571	2.853	815	4.075
TOTAL COSTES ACCIONES ELECTRÓNICAS					4.678		6.549		9.356
COSTE PARA EL SOLICITANTE			113.448		89.764		80.291		66.080

CUADRO 39 Cálculo de costes para el solicitante de subvenciones

Con los datos anteriores se han obtenido los siguientes cuadros:

***Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la
Intervención de la Diputación Provincial de Albacete***

Costes anuales para usuarios y beneficio obtenido bajo las hipótesis establecidas en el plan.

	Coste usuario e-administración	Coste usuario sin e-administración	Beneficio usuario con e-administración
Año 0		113.448	
Año 1	89.764	113.448	23.684
Año 2	80.291	113.448	33.157
Año 3	66.080	113.448	47.368

CUADRO 40. Análisis coste beneficio anualmente para el usuario

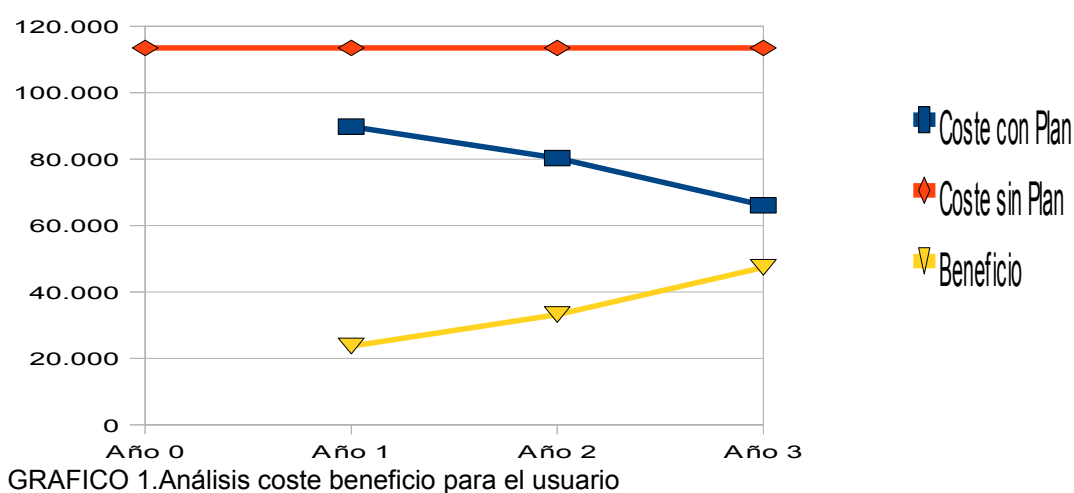
Costes anuales acumulados para usuarios y beneficio obtenido bajo las hipótesis establecidas en el plan.

	Coste del Plan	Beneficio Usuario acumulado	Coste /Beneficio total acumulado
Año 0	57750	0	-57750
Año 1	57.751	23.684	-34.067
Año 2	57.752	56.841	-911
Año 3	57.753	104.209	46.456

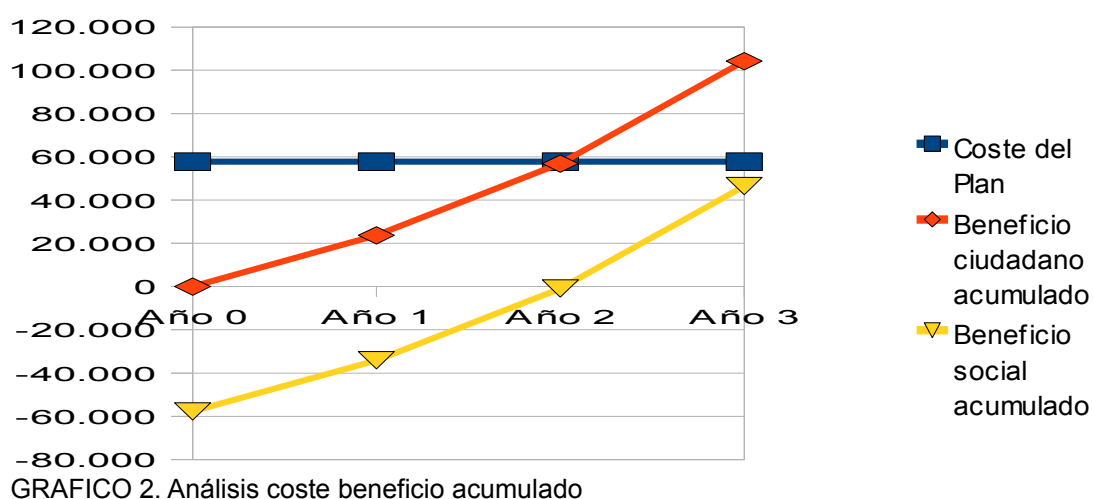
CUADRO 41 .Análisis coste beneficio acumulado

Mejora de procesos e implantación de la e-administración en la actividad de la Intervención de la Diputación Provincial de Albacete

Representación gráfica de los costes anuales para usuarios y el beneficio obtenido bajo las hipótesis establecidas en el plan.



Representación gráfica de los costes anuales acumulados para usuarios y beneficio obtenido bajo las hipótesis establecidas en el plan.



BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

CEREZO PECO, FERMIN “Gestión y mejora continua de procesos” Apuntes del Curso de Dirección Pública Local MADRID INAP (2012)

CRIADO, J. IGNACIO “Entre sueños utópicos y visiones pesimistas. Internet y las tecnologías de la información y la comunicación en la modernización de las Administraciones Públicas”. Madrid INAP 2009 pag. 492

SUBIRATS, JOAN. “¿Que democracia y que administración para la nueva época?.Internet y la gestión pública” EKONOMIAZ 2012 http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula4_c.apl?REG=1213

PARRADO DIAZ, SALVADOR. “Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas”.INAP. Madrid 2007.

RAMIÓ, CARLES “Teoría de la Organización” Apuntes del Curso de Dirección Pública Local MADRID INAP (2012)

VV. AA. “Libro verde. Los Gobiernos locales intermedios en España” FUNDACION DEMOCRACIA Y GOBIERNO LOCAL. Madrid 2011.

VV. AA. “E-gobierno para un mejor gobierno” OCDE INAP-Madrid (2008)

VV. AA. “Guías de apoyo a la calidad de la gestión pública local” FEMP-MAP 2006

VV. AA. Planes de mejora de los alumnos del Curso Superior de Dirección Pública Local

YETANO, ANA “El cuadro de mando integral en la Administración Local” Revista Auditoria Publica nº 36 (2005) .

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.1		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en el registro de documentos y las resoluciones administrativas			

OO 1.1.1		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Elaboración Ordenanza de Administración Provincial		Electrónica		Enero'13	Junio'13
Responsables					
INTERVENTOR					
Actividades				Inicio	Fin
LA 1.1.1.1	Revisar la normativa de sede electrónica y registro			Enero'13	Junio'13
LA 1.1.1.2	Analizar otras ordenanzas			Enero'13	Junio'13
LA 1.1.1.3	Redactar Propuesta de Ordenanza			Marzo'13	Junio'13
LA 1.1.1.4	Aprobar y publicar			Marzo'13	Junio'13

Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados
Ind1.1.1.a	Impacto	Entrada en vigor ordenanza de administración electrónica		En Junio de 2013
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO 1.1.1	1.650 €	3.200 €	0 €	4.850 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en el registro de documentos y las resoluciones administrativas		
OO 1.1.2		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Integración y puesta en marcha del registro de documentos, resoluciones administrativas y notificaciones				Ene´13	Sept´13
Responsables					
INTERVENTOR					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 1.1.2.1	Definir e integrar el circuito de decretos y firma electrónica		Ene´13	Junio´13	
LA 1.1.2.2	Redefinir y arrancar un Registro electrónico integrado de entrada y salida		Ene´13	Junio´13	
LA 1.1.2.3	Poner en marcha un aplicativo completo de notificaciones electrónica		Ene´13	Sept´13	
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Ind1.1.2.a	Proceso	% de registros de entrada y salida gestionados electrónicamente Periodo de Cálculo: MENSUAL		En Diciembre de 2013 un 10% En Diciembre de 2014 un 50% En Diciembre de 2015 un 75%	
Ind1.1.2.b	Proceso	% de notificaciones gestionadas electrónicamente Periodo de Cálculo: MENSUAL		En Diciembre de 2013 un 10% En Diciembre de 2014 un 25% En Diciembre de 2015 un 50%	
Ind1.1.2.c	Proceso	% de decretos tramitados electrónicamente Periodo de Cálculo: MENSUAL		En Diciembre de 2013 un 30% En Diciembre de 2014 un 70% En Diciembre de 2015 un 90%	
OBJETIVO	Equipo Admvo	Equipo Informático	Costes Externos	TOTAL	
OO 1.1.2	9.900 €	66.000 €	0 €	75.900 €	

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en el registro de documentos y las resoluciones administrativas		

OO 1.1.3		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Crear un registro unificado de terceros (RUT)				Julio´13	Dic´13
Responsables					
INTERVENTOR					
Actividades			Inicio		Fin
LA 1.1.3.1	Definir el contenido de un Registro Unificado de Terceros que integre datos comunes			Jul´13	Sep´13
LA 1.1.3.2	Integrar la información			Jul´13	Sep´13
LA 1.1.3.3	Depurar datos de otros registros			Jul´13	Permanente

Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados
Ind1.1.3.c	Resultado	Número de terceros depurados a fin de mes e incorporados al registro unificado Periodo de Cálculo: MENSUAL		Doscientos mensualmente
OBJETIVO	Equipo Admvo	Equipo Informático	Costes Externos	TOTAL
OO 1.1.3	11.550 €	33.000 €	0 €	44.550 €

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE1	O.E.1.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS		Implantar la tramitación electrónica en el registro de documentos y las resoluciones administrativas		
OO 1.1.4		Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Poner en marcha administraciones		los servicios de interoperabilidad con otras	Ene'13	Sep'13
Responsables				
ADJUNTO JEFE SERVICIO INFORMÁTICA				
Actividades		Inicio	Fin	
LA 1.1.4.1	Formalizar la adhesión al sistema	Ene'13	Mar'13	
LA 1.1.4.2	Integrar informáticamente los sistemas de intercambio	Abr'13	Sep'13	
LA 1.1.4.3	Utilizar los intercambios en aplicaciones de gestión	Ene'13	Permanente	
Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados
Ind1.1.4.a	Resultado	Número de datos incorporados a expedientes electrónicos por servicios de interoperabilidad respecto a los manuales		En Diciembre de 2013 un 30% En Diciembre de 2014 un 70% En Diciembre de 2015 un 90%
		Periodo de Cálculo: ANUAL		
Ind1.1.4.b	Impacto	Servicios de interoperabilidad incorporados		Incorporar al menos un servicio al año
		Periodo de Cálculo: ANUAL		
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO 1.1.4	3.300 €	9.900 €	0 €	13.200 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en los procesos de contratación y gestión de gastos e ingresos tributarios		

OO 1.2.1		Objetivo Operativo	Inicio	Fin	
Establecer el proceso de gestión electrónica de gestión y aprobación de gastos			Julio´13	Junio´14	
Responsables					
INTERVENTOR					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 1.2.1.1	Analizar la estructura de datos del Sistema de Contratación para su interoperabilidad de SECA		Jul´13	Dic´13	
LA 1.2.1.2	Redefinir el Registro de Facturas para posibilitar la integración de facturas electrónicas		Ene´14	Jun´14	
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total	
OO 1.2.1	13.200 €	39.600 €	0 €	52.800 €	

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE1	O.E.1.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS		Implantar la tramitación electrónica en los procesos de contratación y gestión de gastos e ingresos tributarios		

OO 1.2.2	Objetivo Operativo	Inicio	Fin	
Generalizar la modalidad de autoliquidación para las tasas y precios públicos gestionados por la Diputación y la gestión electrónica de liquidaciones		Oct´13	Dic´13	
Responsables				
INTERVENTOR				
Actividades		Inicio	Fin	
LA 1.2.2.1	Definir estructuras y modelos de autoliquidaciones y liquidaciones	Oct´13	Dic´13	
LA 1.2.2.2	Desarrollo aplicación liquidaciones	Oct´13	Dic´13	
LA 1.2.2.3	Automatizar la carga de la información retornada y su contabilización	Oct´13	Dic´13	
Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados	
Ind1.2.2.a	Impacto	% de autoliquidaciones que se gestiona telemáticamente. Periodo de Cálculo: MENSUAL	En Diciembre de 2013 un 100%	
Ind1.2.2.b	Resultado	% de ingresos telemáticos sobre total de ingresos. Periodo de Cálculo: MENSUAL	Incrementar dicho porcentaje anualmente en un 10%.	
Ind1.2.2.c	Impacto	Número de tasas liquidadas informáticamente sobre el total Periodo de Cálculo: ANUAL	En Junio de 2014 el 100%	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO 1.2.2	4.950 €	16.500 €	0 €	21.450 €

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE1	O.E.1.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PROCESOS	Implantar la tramitación electrónica en los procesos de contratación y gestión de gastos e ingresos tributarios		

OO 1.2.3	Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Integrar con la aplicación de contabilidad SICAL los procesos electrónicos de gestión de ingresos y gastos		Oct´13	Dic´14
Responsables			
INTERVENTOR			
Actividades		Inicio	Fin
LA 1.2.3.1	Definir ficheros y protocolos de intercambio	Oct´13	Dic´13
LA 1.2.3.2	Ajustar la aplicación SICAL a la carga electrónica de datos	Ene´14	Junio´14
LA 1.2.3.3	Operar electrónicamente con expedientes de gasto	Junio´14	Permanente

Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Ind1.2.3.a	Proceso	% de asientos de ingresos y gastos realizados electrónicamente sobre el total Periodo de Cálculo: ANUAL	En Diciembre de 2013 un 30% En Diciembre de 2014 un 70% En Diciembre de 2015 un 90%

Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO 1.2.3	9.900 €	23.100 €	0 €	33.000 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en los procesos de contratación y gestión de gastos e ingresos tributarios		

OO 1.2.4		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Implantar la operativa de la factura electrónica mediante e-factura.				Oct´13	Marzo´14
Responsables					
INTERVENTOR					
Actividades				Inicio	Fin
LA 1.2.4.1	Definir la operativa del sistema			Oct´13	Dic´13
LA 1.2.4.2	Determinar la integración con Registro de facturas, SICAL y aplicativo de contratación			Oct´13	Dic´13
LA 1.2.4.3	Desarrollar una campaña de difusión			Ene´14	Marzo´14
LA 1.2.4.4	Posibilitar la utilización de la factura electrónica			Ene´14	Permanente

Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Ind1.2.4.a	Proceso	% de asientos de facturas presentadas electrónicamente Periodo de Cálculo: MENSUAL	En Diciembre de 2013 un 10% En Diciembre de 2014 un 25% En Diciembre de 2015 un 50%

Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO 1.2.4	6.600 €	23.100 €	0 €	29.700 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.3		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en los procesos de gestión de subvenciones.			
OO 1.3.1		Objetivo Operativo		Inicio	Fin	
Crear un procedimiento electrónico de tramitación de subvenciones				Ene'13	Sep'13	
Responsables						
INTERVENTOR						
Actividades				Inicio	Fin	
LA 1.3.1.1	Diagramar procesos			Ene'13	Jun'13	
LA 1.3.1.2	Establecer un procedimiento unificado			Ene'13	Jun'13	
LA 1.3.1.3	Elaborar Formularios electrónicos únicos			Ene'13	Jun'13	
LA 1.3.1.4	Integrar con sistemas de contabilidad, fiscalización y resoluciones			Abril'13	Sept'13	
Indicadores asociados y valores esperados						
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados		
Ind1.3.1.a	Proceso	% de solicitudes y justificación electrónica de subvenciones		En Diciembre de 2013 un 25%		
				En Diciembre de 2014 un 35%		
				En Diciembre de 2015 un 50%		
		Periodo de Cálculo: ANUAL				
Objetivo		Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total	
OO 1.3.1		9.900 €	33.000 €	0 €	42.900 €	

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.3		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en los procesos de gestión de subvenciones.			
OO 1.3.2		Objetivo Operativo		Inicio	Fin	
Crear la base de datos de Subvenciones incorporando un registro de solicitantes				Oct´13	Marzo´14	
Responsables						
INTERVENTOR						
Actividades			Inicio		Fin	
LA 1.3.2.1	Definir la estructura de los datos y relaciones			Oct´13	Dic´13	
LA 1.3.2.2	Aplicar el intercambio de información con Ministerio Hacienda (TESEO)			Ene´14	Marzo´14	
Indicadores asociados y valores esperados						
Código	Tipo	Descripción			Valores esperados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total		
OO 1.3.2	4.950 €	9.900 €	0 €	14.850 €		

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE1	O.E.1.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO		
PROCESOS		Implantar la tramitación electrónica en los procesos de fiscalización y contabilidad			

OO 1.4.1		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Determinación de un reglamento de fiscalización sobre documentación electrónica				Oct´13	Marzo´14
Responsables					
INTERVENTOR					
Actividades				Inicio	Fin
LA 1.4.1.1	Analizar otras experiencias			Oct´13	Dic´13
LA 1.4.1.2	Elaborar el proyecto de Reglamento			Oct´13	Dic´13
LA 1.4.1.3	Aprobar el reglamento			Ene´14	Marz´14
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperado	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos		Total
OO 1.4.1	4.950 €	3.300 €	0 €		8.250 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.4		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en los procesos de fiscalización y contabilidad			

OO 1.4.2		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Crear una base de datos de fiscalización				Abril´14	Junio´14
Responsables					
INTERVENTOR					

Actividades		Inicio	Fin
LA 1.4.2.1	Definir la estructura de los datos y relaciones	Abril´14	Junio´14
LA 1.4.2.2	Determinación de información a incorporar	Abril´14	Junio´14
LA 1.4.2.3	Política de accesos y permisos	Abril´14	Junio´14

Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción		Valores esperado
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO 1.4.2	4.950 €	13.200 €	0 €	18.150 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE1	O.E.1.4		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PROCESOS			Implantar la tramitación electrónica en los procesos de fiscalización y contabilidad			

OO 1.4.3		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Procedimiento electrónico de fiscalización				Abr´14	Dic´14
Responsables					
INTERVENTOR					

Actividades		Inicio	Fin
LA 1.4.3.1	Diagramación de procedimientos	Abril´14	Sept´14
LA 1.4.3.2	Determinación, formularios electrónicos unificados	Abril´14	Sep´14
LA 1.4.3.3	Integración con procedimientos de contratación, subvenciones, facturas y decretos	Oct´14	Dic´14

Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción		Valores esperado
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO 1.4.3	6.600 €	56.100 €	0 €	62.700 €

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE2	O.E.2.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PERSONAS		Situar la administración electrónica en el eje de las estrategias de la Diputación Provincial fomentando la máxima implicación de políticos y empleados en el proceso de implantación.		

OO 2.1.1	Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Introducir la cultura de la administración electrónica en los empleados públicos y responsables políticos de la Diputación		Enero´13	Junio´13
Responsables			
SERVICIO INFORMÁTICA			
Actividades		Inicio	Fin
LA 2.1.1.1	Elaborar un plan de comunicación interna de explicación del Plan de Implantación de la administración electrónica	Enero´13	Marzo´13
LA 2.1.1.2	Poner a disposición de lo empleados públicos de la máxima información existente sobre la administración electrónica para mejorar los servicios a los ciudadanos	Enero´13	Junio´13
LA 2.1.1.3	Crear un foro sobre la administración electrónica abierto a los empleados públicos y los ciudadanos y entidades interesadas	Enero´13	Junio´13
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperado
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA LE2		O.E.2.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PERSONAS		Situar la administración electrónica en el eje de las estrategias de la Diputación Provincial fomentando la máxima implicación de políticos y empleados en el proceso de implantación.	
OO 2.1.2		Objetivo Operativo	Fin
Dotar a un 95% de los empleados públicos de certificado de firma electrónica en 2013		Enero'13	Marzo'14
Responsables			
SERVICIO INFORMÁTICA			
Actividades		Inicio	Fin
LA 2.1.2.1	Establecer con carácter obligatorio la realización de trámites de personal mediante administración electrónica	Enero'13	Junio'13
LA 2.1.2.2	Establecer funcionarios habilitados para la realización de trámites cuando se carezca de firma	Abril'13	Dic'13
LA 2.1.2.3	Facilitar a todos los empleados que lo soliciten de tarjeta de firma de empleado publico de la Diputación	Abril'13	Marzo'14
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Ind2.1.2.a	Resultado	Alcanzar el 95% de empleados con firma electrónica Periodo de Cálculo: MENSUAL	En Diciembre de 2013
Ind2.1.2.b	Impacto	Nº de empleados públicos habilitados para gestiones sin firma electrónica	Datos mensuales y acumulados
Ind2.1.2.c	Proceso	Gestiones realizadas por empleados habilitados	Datos mensuales y acumulados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE2	O.E.2.1.	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PERSONAS		Situar la administración electrónica en el eje de las estrategias de la Diputación Provincial fomentando la máxima implicación de políticos y empleados en el proceso de implantación.	

OO 2.1.3	Objetivo Operativo	Inicio	Fin
	Transmitir el proyecto de administración electrónica como un elemento de creación de valor a la sociedad de la provincia desde la Diputación	Oct'13	Sept'14
Responsables			
SERVICIO INFORMÁTICA			
Actividades		Inicio	Fin
LA 2.1.3.1	Preparación de un acuerdo institucional y aprobación del mismo.	Oct'13	Dic'14
LA 2.1.3.2	Asignar un espacio relevante al proyecto de Administración electrónica en la página web de la Diputación	Ene'14	Junio'14
LA 2.1.3.3	Difundir el proyecto en las redes sociales	Ene'14	Sept'14
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Ind2.1.3.a	Impacto	Notoriedad del proyecto en redes sociales y numero de accesos a la sede electrónica Periodo de Cálculo: MENSUAL	Incremento acumulativo anual de un 10% sobre el dato de 2012
Ind2.1.3.b	Impacto	Notoriedad del proyecto en redes sociales y accesos	Datos mensuales y acumulados

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE2	O.E.2.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PERSONAS		Instalar la formación en el ámbito de la administración electrónica como eje fundamental de la estrategia formativa en el trienio 2013-2015		

OO 2.2.1	Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Elaborar y ejecutar un Plan de formación específico para personal informático		Ene'13 hasta Ene'14 hasta Ene'15 hasta	Marzo'13 Marzo'14 Marzo'15
Responsables			
SERVICIO INFORMÁTICA			
Actividades		Inicio	Fin
LA 2.2.1.1	Definir el Plan para el trienio	Ene'13	Mar'13
LA 2.2.1.2	Negociar la priorización del mismo en los planes de formación	Ene'13	Mar'13
LA 2.2.1.3	Establecer alianzas con instituciones de formación (INAP y otras) para la utilización de plataformas y cursos ya existentes	Ene'14	Mar'14
LA 2.2.1.4	Establecer mecanismos de evaluación de las acciones del Plan y sus resultados	Ene'15	Dic'15
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Ind2.2.1.a	Resultado	Número alumnos de formación con evaluación positiva	Datos mensuales y acumulados
		Periodo de Cálculo: ANUAL	

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE2	O.E.2.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PERSONAS	Instalar la formación en el ámbito de la administración electrónica como eje fundamental de la estrategia formativa en el trienio 2013-2015		

OO 2.2.2	Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Elaborar y ejecutar de un Plan de formación específico para personal no informático		Abril'13 hasta Junio'13	Ene'14 hasta Marzo'14
		Ene'15 hasta Marzo'15	
Responsables			
RECURSOS HUMANOS			
Actividades		Inicio	Fin
LA 2.2.2.1	Definir el Plan para el trienio	Abril'13	Junio'13
LA 2.2.2.2	Negociar la priorización del mismo en los planes de formación	Abril'13	Junio'13
LA 2.2.2.3	Establecer alianzas con instituciones de formación (INAP y otras) para la utilización de plataformas y cursos ya existentes	Ene'14	Marzo'14
LA 2.2.2.4	Establecer mecanismos de evaluación de las acciones del Plan y sus resultados	Ene'15	Marzo'15
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA LE2		O.E.2.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PERSONAS		Instalar la formación en el ámbito de la administración electrónica como eje fundamental de la estrategia formativa en el trienio 2013-2015	
OO 2.2.3		Objetivo Operativo	Inicio Fin
Elaborar y ejecutar un Plan de formación específico de técnicas de gestión de procesos			De Julio'13 a Sept'13 De Abril'14 a Junio'14 De Abril'15 a Junio'15
Responsables			
RECURSOS HUMANOS			
Actividades		Inicio	Fin
LA 2.2.3.1	Definir el Plan para el trienio	Julio'13	Sept'13
LA 2.2.3.2	Formar en elementos de gestión y estrategia a personal directivo y pre-directivo de la Diputación	Abril'14	Junio'14
LA 2.2.3.3	Formar en técnicas de diseño y seguimiento de procesos a responsables administrativos	Abril'15	Junio'15
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE2	O.E.2.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
PERSONAS			Considerar la formación y participación en el proceso de implantación de la administración electrónica como un elemento con trascendencia en la valoración de la carrera administrativa		

OO 2.3.1		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Considerar la participación activa en las actividades de formación e implantación de la administración electrónica como elemento con trascendencia en la valoración de la carrera administrativa de los empleados públicos de la Diputación				Ene´13	Dic´15
Responsables					
RECURSOS HUMANOS					

Actividades		Inicio	Fin
LA 2.3.1.1	Definir las posibilidades legales y efectivas de dicha consideración	Ene´13	Dic´15
LA 2.3.1.2	Incorporar esos criterios en los acuerdo colectivos	Ene´13	Dic´15
LA 2.3.1.3	Aplicarlos en la valoración de la carrera	Ene´13	Dic´15
LA 2.3.1.4	Establecer mecanismos de evaluación de las acciones del Plan y sus resultados	Ene´13	Dic´15

Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados

Información Adicional

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE2	O.E.2.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PERSONAS		Implementar mecanismos que permitan integrar los sistemas de teletrabajo en la administración de la Diputación Provincial	

OO 2.4.1		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Reglamentar el teletrabajo en el ámbito de la Diputación Provincial				Oct´13	Junio´15
Responsables					
INTERVENTOR					
Actividades				Inicio	Fin
LA 2.4.1.1	Análisis de la normativa aplicable y otras experiencias			Oct´13	Dic´13
LA 2.4.1.2	Redacción de normativa y negociación			Ene´15	Junio´15
LA 2.4.1.3	Aprobación del Reglamento			Ene´15	Junio´15
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción			Valores esperados
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos		Total
OO.2.4.1	6.600 €	0 €	0 €		6.600 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE2	O.E.2.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PERSONAS		Implementar mecanismos que permitan integrar los sistemas de teletrabajo en la administración de la Diputación Provincial		

OO 2.4.2		Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Diseñar los procesos de teletrabajo y su desarrollo electrónico			Abril´15	Dic´15
Responsables				
INTERVENTOR				
Actividades		Inicio	Fin	
LA 2.4.2.1	Determinación y diagramación de procesos susceptibles de gestionar mediante teletrabajo	Abril´15	Dic´15	
LA 2.4.2.2	Desarrollo de los aplicativos informáticos	Abril´15	Dic´15	
LA 2.4.2.3	Puesta en marcha de pruebas piloto y evaluación	Abril´15	Dic´15	
Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.2.4.2	9.900 €	13.200 €	0 €	23.100 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE3	O.E.3.1		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
CIUDADANOS			Conseguir la máxima accesibilidad y amigabilidad en la web de la Diputación			
OO 3.1.1.		Objetivo Operativo		Inicio	Fin	
Análisis de la situación actual con participación de usuarios actuales y potenciales.				Ene'13	Dic'15	
Responsables						
SERVICIO INFORMÁTICA						
Actividades			Inicio		Fin	
LA 3.1.1.1	Confeccionar un panel de usuarios internos y externos			Ene'13	Dic'15	
LA 3.1.1.2	Convocarles a la participación en actividades de evaluación según sectores			Ene'13	Dic'15	
LA 3.1.1.3	Realizar un análisis experto con las evaluaciones realizadas por el panel de usuarios			Ene'13	Dic'15	
Indicadores asociados y valores esperados						
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados		
Ind3.1.1.a	Proceso	Evaluación media de usuarios		Valor esperado 2013 5 ptos		
		Periodo de Cálculo: ANUAL		Valor esperado 2014 >5 ptos		
				Valor esperado 2015> 6 ptos		
Información Adicional						

LÍNEA ESTRATÉGICA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
LE3		O.E.3.1	
CIUDADANOS		Conseguir la máxima accesibilidad y amigabilidad en la web de la Diputación	
OO 3.1.2.		Objetivo Operativo	Fin
Elaborar un plan de mejora de accesibilidad		Abril'13	Sep'13
Responsables			
SERVICIO INFORMÁTICA			
Actividades		Inicio	Fin
LA 3.1.2.1	Elaborar un plan de accesibilidad de formatos y contenidos de la web y sede electrónica	Abril'13	Sep'13
LA 3.1.2.2	Implantar el plan de accesibilidad de la web y sede electrónica	Abril'13	Sep'13
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA LE3		O.E.3.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CIUDADANOS		Conseguir la máxima accesibilidad y amigabilidad en la web de la Diputación	
OO 3.1.3.		Objetivo Operativo	Inicio Fin
Establecer un sistema de evaluación por los usuarios			Julio'13 Dic'13
Responsables			
SERVICIO INFORMÁTICA			
Actividades		Inicio	Fin
LA 3.1.3.1	Elaborar e instaurar un sistema de encuesta abierta permanente incorporada a la web sobre accesibilidad y operatividad	Julio'13	Dic'13
LA 3.1.3.2	Elaborar un sistema de encuesta a usuarios de los diferentes procesos de administración electrónica para conocer su grado de satisfacción y sus sugerencias de mejora	Julio'13	Dic'13
LA 3.1.3.3	Establecer un protocolo para dar conocimiento de los resultados obtenidos en las encuestas y de las acciones emprendidas	Julio'13	Dic'13
LA 3.1.3.4	Poner en marcha un sistema de seguimiento de quejas y sugerencias recibidas por internet	Julio'13	Dic'13
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Ind3.1.3.a	Proceso	% de quejas y sugerencias contestadas en menos de 15 días Periodo de Cálculo: MENSUAL	En Diciembre de 2013 un 70% En Diciembre de 2014 un 90% En Diciembre de 2015 un 100%
Información Adicional			

XI CURSO SUPERIOR DE DIRECCION PÚBLICA LOCAL I.N.A.P. 2012
Antonio Villaescusa Soriano

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE3	O.E.3.2		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
CIUDADANOS			Diseñar los servicios de atención a los ciudadanos de acuerdo con sus necesidades, recursos y nivel de formación de los mismos.			

OO 3.2.2		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Crear una plataforma multicanal para ampliar la atención al ciudadano				Enero´15	Junio´15
Responsables					
ADJUNTO JEFE SERVICIO INFORMÁTICA					
Actividades				Inicio	Fin
LA 3.2.2.1	Establecer un servicio de atención telefónica facilitado por los propios empleados locales tramitadores mediante un número gratuito (Tipo 060)			Enero´15	Junio´15
LA 3.2.2.2	Fijar protocolos de actuación para la atención telefónica			Enero´15	Junio´15
LA 3.2.2.3	Determinar sistemas para el seguimiento y conocimiento de las gestiones realizadas por este canal y la satisfacción de usuarios			Enero´15	Junio´15
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos		Total
OO.3.2.2	6.600 €	16.500 €	Acciones Promoción	2.000 €	25.100 €

LÍNEA ESTRATÉGICA LE3		O.E.3.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
CIUDADANOS		Diseñar los servicios de atención a los ciudadanos de acuerdo con sus necesidades, recursos y nivel de formación de los mismos.		

OO 3.2.3		Objetivo Operativo	Inicio	Fin	
Poner en marcha una “Carpeta Ciudadana” en el portal de la Diputación de Albacete			Enero´15	Junio´15	
Responsables					
JEFE SERVICIO INFORMÁTICA					
Actividades		Inicio	Fin		
LA 3.2.3.1	Definir el contenido de esa “carpeta” que vendría referida a la totalidad de terceros que mantienen relaciones de servicio, jurídicas o económicas con la Diputación	Enero´15	Junio´15		
LA 3.2.3.2	Diseñar los protocolos de acceso y seguridad de la información	Enero´15	Junio´15		
LA 3.2.3.3	Realizar una campaña de difusión en la web del contenido y utilidad de las “carpetas”	Enero´15	Junio´15		
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados		
Ind3.2.3.a	Resultado	Numero accesos a carpeta ciudadano en relación con terceros registrados Periodo de Cálculo: ANUAL	En Diciembre de 2013 un 5% En Diciembre 2014 un 10 % En Diciembre 2015 un 15%		
Objetivo		Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.3.2.3		4.950 €	9.900 €	0 €	14.850 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE3	O.E.3.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
CIUDADANOS			Potenciar el uso de aplicaciones por proveedores y ciudadanía en general		
OO 3.3.1		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Poner en marcha una campaña de comunicación de los objetivos de la implantación de la administración electrónica en la Diputación y la provincia de Albacete				Ene´13	Sept´15
Responsables					
JEFE GABINETE PRESIDENCIA					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 3.3.1.1	Diseñar la campaña centrada en la accesibilidad desde cualquier punto de la provincia, transparencia y reducción de costes para ciudadanos, asociaciones y empresas.			Ene´13	Sept´15
LA 3.3.1.2	Crear una marca identificadora			Ene´13	Sept´15
LA 3.3.1.3	Ejecutar la campaña de comunicación que incorpore la marca de la administración electrónica en la mayoría de documentos emitidos por la Diputación			Ene´13	Sept´15
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Ind3.3.1.a	Impacto	Reuniones con aliados Periodo de Cálculo: ANUAL		Número de reuniones y número de asistentes.	
Ind3.3.1.b	Impacto	Acciones específicas con aliados Periodo de Cálculo: ANUAL		Número de acciones.	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos		Total
OO.3.3.1	5.940 €	2.970 €	Campaña Publicidad	22.000 €	30.910 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE3	O.E.3.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
CIUDADANOS			Potenciar el uso de aplicaciones por proveedores y ciudadanía en general		
OO 3.3.2		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Realizar acciones específicas con grupos de interés para fomentar el conocimiento de la administración electrónica y hacerlos partícipes del proyecto				Abril´13	Sept´15
Responsables					
JEFE GABINETE PRESIDENCIA					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 3.3.2.1	Identificar grupos de interés que perciban o puedan percibir la utilización de la administración electrónica como una ventaja		Abril´13	Sept´15	
LA 3.3.2.2	Establecer acciones de aproximación y formación en el uso de las herramientas de la administración electrónica.		Abril´13	Sept´15	
LA 3.3.2.3	Fijar mecanismos de recepción preferente de las opiniones de los grupos de interés y de estudio de sus sugerencias.		Abril´13	Sept´15	
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Ind3.3.2.a	Impacto	Reuniones con grupos de interés Periodo de Cálculo: ANUAL		Número de reuniones y número de asistentes	
Ind3.3.2.b	Impacto	Sugerencias de grupos y resolución Periodo de Cálculo: ANUAL		Nº presentadas y resueltas.	
Objetivo		Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.3.3.2		3.300 €	0 €	Acciones Promoción 6.000 €	9.300 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE3	O.E.3.3		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
CIUDADANOS			Potenciar el uso de aplicaciones por proveedores y ciudadanía en general			
OO 3.3.3		Objetivo Operativo		Inicio	Fin	
Crear alianzas para obtener un efecto multiplicador en el uso de la administración electrónica				Abril´13	Dic´15	
Responsables						
JEFE GABINETE PRESIDENCIA						
Actividades			Inicio		Fin	
LA 3.3.3.1	Identificar grupos de aliados en la utilización de la administración electrónica: Centros Educativos, Cámara de Comercio, Asesores y gestores, organizaciones económicas, federaciones de asociaciones.			Abril´13	Sept´13	
LA 3.3.3.2	Diseñar mecanismos de accesos para colectivos específicos.			Julio´13	Marzo´14	
LA 3.3.3.3	Realizar una campaña de difusión de las alianzas.			Marzo´14	Dic´15	
Indicadores asociados y valores esperados						
Código	Tipo	Descripción			Valores esperados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos		Total	
OO.3.3.3	6.600 €	2.970 €	0 €		9.570 €	

LÍNEA ESTRATÉGICA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
LE4		O.E.4.1	
MUNICIPIOS		Facilitar recursos físicos y lógicos a las Entidades Locales	

OO .4.1.1	Objetivo Operativo	Inicio	Fin
	Conocer la situación existente en la Diputación y los municipios	Ene'13	Junio'13
Responsables			
SERVICIO INFORMÁTICA			
Actividades		Inicio	Fin
LA 4.1.1.1	Elaborar inventario de recursos disponibles en la Diputación y los Ayuntamientos	Ene'13	Junio'13
LA 4.1.1.2	Analizar disponibilidades de las redes de comunicación	Ene'13	Junio'13
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE4	O.E.4.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS		Facilitar recursos físicos y lógicos a las Entidades Locales			

OO .4.1.2	Objetivo Operativo		Inicio	Fin	
Definir las necesidades en los municipios para la puesta en marcha de la administración electrónica en relación con los procesos estratégicos del Plan sobre la base de una administración en red					
			Abril´13	Junio´13	
Responsables					
SERVICIO INFORMÁTICA					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 4.1.2.1	Elaborar documento técnico		Abril´13	Junio´13	
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Información Adicional					

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE4	O.E.4.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO
MUNICIPIOS		Facilitar recursos físicos y lógicos a las Entidades Locales	

OO 4.1.3	Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Elaborar un plan de obtención de recursos aprovechando al máximo los recursos disponibles en la Diputación		Abril´13	Junio´13
Responsables			
SERVICIO INFORMÁTICA			
Actividades		Inicio	Fin
LA 4.1.3.1	Estudiar la relación entre disponibilidades y necesidades de recursos desde la perspectiva de recursos compartidos y comunicaciones	Abril´13	Junio´13
LA 4.1.3.2	Definir los déficits no cubribles con los recursos existentes	Abril´13	Junio´13
LA 4.1.3.3	Proponer un plan valorado y priorizado de necesidades de equipamientos y comunicaciones para Diputación y municipios	Abril´13	Junio´13
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE4	O.E.4.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO
MUNICIPIOS			Difundir la administración electrónica entre ediles y funcionarios municipales	

OO 4.2.1	Objetivo Operativo	Inicio	Fin	
Crear un marco de conocimiento, difusión y formación adecuado para la puesta en marcha de la administración electrónica en todos los municipios de la provincia		Julio´13	Sep´13	
Responsables				
JEFE SERVICIO INFORMÁTICA				
Actividades		Inicio	Fin	
LA 4.2.1.1	Realizar jornadas de presentación del proyecto e introducción a la administración electrónica a ediles y funcionarios directivos en grupos homogéneos: geográficos/población	Julio´13	Sep´13	
LA 4.2.1.2	Realizar cursos de formación específicos vinculados a los realizados para empleados de la Diputación	Julio´13	Sep´13	
Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados	
Ind4.2.1.a	Impacto	Reuniones con ediles y funcionarios municipales Periodo de Cálculo: ANUAL	Número de reuniones y número de asistentes	
Ind4.2.1.b	Resultado	Número alumnos de formación con evaluación positiva	Datos mensuales y acumulados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.2.1	6.600 €	3.300 €	0 €	9.900 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE4	O.E.4.2		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS			Difundir la administración electrónica entre ediles y funcionarios municipales			

OO 4.2.2		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Dotar de firma electrónica al 80% de empleados municipales en un año				Oct´13	Sept´15
Responsables					
JEFE SERVICIO INFORMÁTICA					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 4.2.2.1	Planificar un calendario y protocolo para facilitar el acceso de los empleados municipales a los trámites de obtención de certificado de firma.		Oct´13	Junio´14	
LA 4.2.2.2	Ejecutar el calendario		Julio´14	Sep´15	

Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Ind4.2.2.a	Resultado	Alcanzar el 80% de empleados con firma electrónica		En Junio de 2013	

Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.2.2	9.900 €	6.600 €	0 €	16.500 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE4	O.E.4.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS			Difundir la administración electrónica entre ediles y funcionarios municipales		

OO 4.2.3		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Crear en cada municipio un punto de atención personal asistida				Abril´14	Marzo´15
Responsables					
JEFE SERVICIO INFORMÁTICA					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 4.2.3.1	Incorporar utilidades para el acceso a la administración electrónica para ciudadanos sin firma que se acrediten ante funcionarios habilitados			Abril´14	Sept´14
LA 4.2.3.2	Definir los perfiles y funciones para los puestos de trabajo para dotar los puntos de atención personal asistida			Abril´14	Sept´14
LA 4.2.3.3	Formación del personal			Oct´14	Marzo´15
LA 4.2.3.4	Equipamiento físico y lógico de los puntos			Enero´15	Marzo´15
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Ind4.2.3.a	Impacto	Puesta en marcha de puntos de atención personalizada Periodo de Cálculo: MENSUAL		Número a determinar cuando se concrete el Plan.	
Ind4.2.3.b	Proceso	Número de atenciones en los puntos		Datos mensuales y acumulados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos		Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.2.3	23.100 €		23.100 €	0 €	46.200 €

LÍNEA ESTRATÉGICA LE4		O.E.4.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS		Adaptar las herramientas de administración electrónica a las peculiaridades de los Ayuntamientos de la provincia.		

OO 4.3.1		Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Adaptar procesos desarrollados en la Diputación a las necesidades de Ayuntamientos			Oct´13	Marzo´15
Responsables				
JEFE SERVICIO ASISTENCIA TÉCNICA A MUNICIPIOS				
Actividades		Inicio	Fin	
LA 4.3.1.1	Constituir un grupo de trabajo entre funcionarios municipales y provinciales del servicio de Asistencia Técnica al Municipio	Oct´13	Marzo´14	
LA 4.3.1.2	Proponer la elaboración de la normativa necesaria para la puesta en marcha de la administración electrónica en los municipios.	Marzo´14	Junio´14	
LA 4.3.1.3	Adaptar las aplicaciones disponibles a las necesidades municipales	Julio´14	Marzo´15	

Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados		
Ind4.3.1.a	Impacto	Procesos electrónicos que se desarrollan para los ayuntamientos Periodo de Cálculo: MENSUAL	Número a determinar cuando se concrete el Plan		
Objetivo		Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.3.1		9.900 €	16.500 €	0 €	26.400 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE4	O.E.4.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS			Adaptar las herramientas de administración electrónica a las peculiaridades de los Ayuntamientos de la provincia.		

OO 4.3.2		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Generar procesos específicamente municipales				Abril´14	Sept´15
Responsables					
JEFE SERVICIO ASISTENCIA TÉCNICA A MUNICIPIOS					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 4.3.2.1	Constituir un grupo de trabajo entre funcionarios municipales y provinciales del servicio de Asistencia Técnica al Municipio (puede ser el LA 4.3.1.1)			Abril´14	Sept´14
LA 4.3.2.2	Diseñar los procesos municipales simplificándolos y adaptándolos a la administración electrónica			Oct´14	Marzo´15
LA 4.3.2.3	Generar las herramientas informáticas para la gestión de procesos.			Abril´15	Sept´15
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Ind4.3.2.a	Impacto	Procesos electrónicos que se implantan en los ayuntamientos		Número a determinar cuando se concrete el Plan	
		Periodo de Cálculo: MENSUAL			
Objetivo		Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.3.2		19.800 €	99.000 €	0 €	118.800 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE4	O.E.4.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS			Adaptar las herramientas de administración electrónica a las peculiaridades de los Ayuntamientos de la provincia.		

OO 4.3.3		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Estudiar la creación de un servicio provincial de gestiones administrativas municipales por teléfono				Abril´15	Sept´15
Responsables					
ADJUNTO JEFE SERVICIO INFORMÁTICA					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 4.3.3.1	Analizar experiencias existentes		Abril´15	Sept´15	
LA 4.3.3.2	Desarrollar un Plan específico para la puesta en marcha del servicio		Abril´15	Sept´15	
LA 4.3.3.3	Evaluar el coste y forma de gestión del servicio y contratación del mismo		Abril´15	Sept´15	
LA 4.3.3.4	Realizar las adaptaciones normativas necesarias		Abril´15	Sept´15	
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos		Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.3.3	9.900 €		16.500 €	0 €	26.400 €

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE4	O.E.4.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS		Facilitar a los pequeños municipios la encomienda de gestión de determinados servicios administrativos a la Diputación aprovechando las funcionalidades de la administración electrónica.		

OO 4.4.1	Objetivo Operativo	Inicio	Fin	
Establecer un marco de prestación centralizada de servicios administrativos desde la Diputación a los pequeños ayuntamientos de la provincia.		Julio´13	Sept,14	
Responsables				
JEFE SERVICIO ASISTENCIA TÉCNICA MUNICIPIOS				
	Actividades	Inicio	Fin	
LA 4.4.1.1	Analizar las posibilidades jurídicas de poner en marcha un proceso de encomienda a la Diputación de servicios administrativos para pequeños municipios	Julio´13	Dic´13	
LA 4.4.1.2	Constituir un grupo de trabajo mixto políticos/funcionarios en el seno de la Diputación para definir los servicios encomendables.	Enero´14	Marzo´14	
LA 4.4.1.3	Definir, analizar y diseñar los procesos administrativos encomendables	Abril´14	Sept´14	
Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.4.1	6.600 €	0 €	0 €	6.600 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE4	O.E.4.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS			Facilitar a los pequeños municipios la encomienda de gestión de determinados servicios administrativos a la Diputación aprovechando las funcionalidades de la administración electrónica.		

OO 4.4.2		Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Evaluación práctica		del funcionamiento del servicio	Abril´14	Marzo´15
Responsables				
JEFE SERVICIO ASISTENCIA TÉCNICA MUNICIPIOS				
Actividades		Inicio	Fin	
LA 4.4.2.1	Definir municipios pilotos	Abril´14	Sept´14	
LA 4.4.2.2	Incorporar procesos de gestión encomendados	Oct´14	Dic´14	
LA 4.4.2.3	Evaluar la experiencia y proponer correcciones	Enero´15	Marzo´15	

Indicadores asociados y valores esperados				
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados
Ind4.4.2.a	Impacto	Municipios pilotos en encomienda de gestión Periodo de Cálculo: MENSUAL		Número a determinar cuando se concrete el Plan

Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos	Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.4.2	13.200 €	16.500 €	0 €	29.700 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE4	O.E.4.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MUNICIPIOS			Facilitar a los pequeños municipios la encomienda de gestión de determinados servicios administrativos a la Diputación aprovechando las funcionalidades de la administración electrónica.		

OO 4.4.3		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Elaborar un Plan de despliegue de la encomienda de gestión				Abril´15	Junio´15
Responsables					
JEFE SERVICIO ASISTENCIA TÉCNICA MUNICIPIOS					
Actividades				Inicio	Fin
LA 4.4.3.1	Difundir resultados de las experiencias piloto a municipios objetivo			Abril´15	Junio´15
LA 4.4.3.2	Estudiar el interés de los municipios			Abril´15	Junio´15
LA 4.4.3.3	Fijar un marco jurídico y económico a las encomiendas			Abril´15	Junio´15
LA 4.4.3.4	Incorporar a los municipios con los requisitos formales y materiales que se determinen			Abril´15	Junio´15
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Objetivo	Equipos de Trabajo No Informáticos		Equipos de Trabajo Informáticos	Costes Externos	Total
OO.4.4.3	6.600 €		0 €	0 €	6.600 €

LÍNEA ESTRATÉGICA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
FINANZAS		Medición de costes de la administración electrónica	
LE5		O.E.5.1	
OO 5.1.1		Objetivo Operativo	Fin
Medir costes de inversión y mantenimiento de la administración electrónica		Abril' 13	Dic' 15
Responsables			
INTERVENCIÓN			
Actividades		Inicio	Fin
LA 5.1.1.1	Establecer una evaluación detallada de los gastos de inversión ya incurridos en la administración electrónica para la Diputación y municipios	Abril' 13	Dic' 15
LA 5.1.1.2	Establecer una metodología para la evaluación y activación de los trabajos realizados por el personal de la Diputación en el ámbito de la administración electrónica	Abril' 13	Dic' 15
LA 5.1.1.3	Incorporar los gastos corrientes asociados a la administración electrónica para su evaluación y distribución	Abril' 13	Dic' 15
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA	LE5	O.E.5.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANZAS		Medición de costes de la administración electrónica	

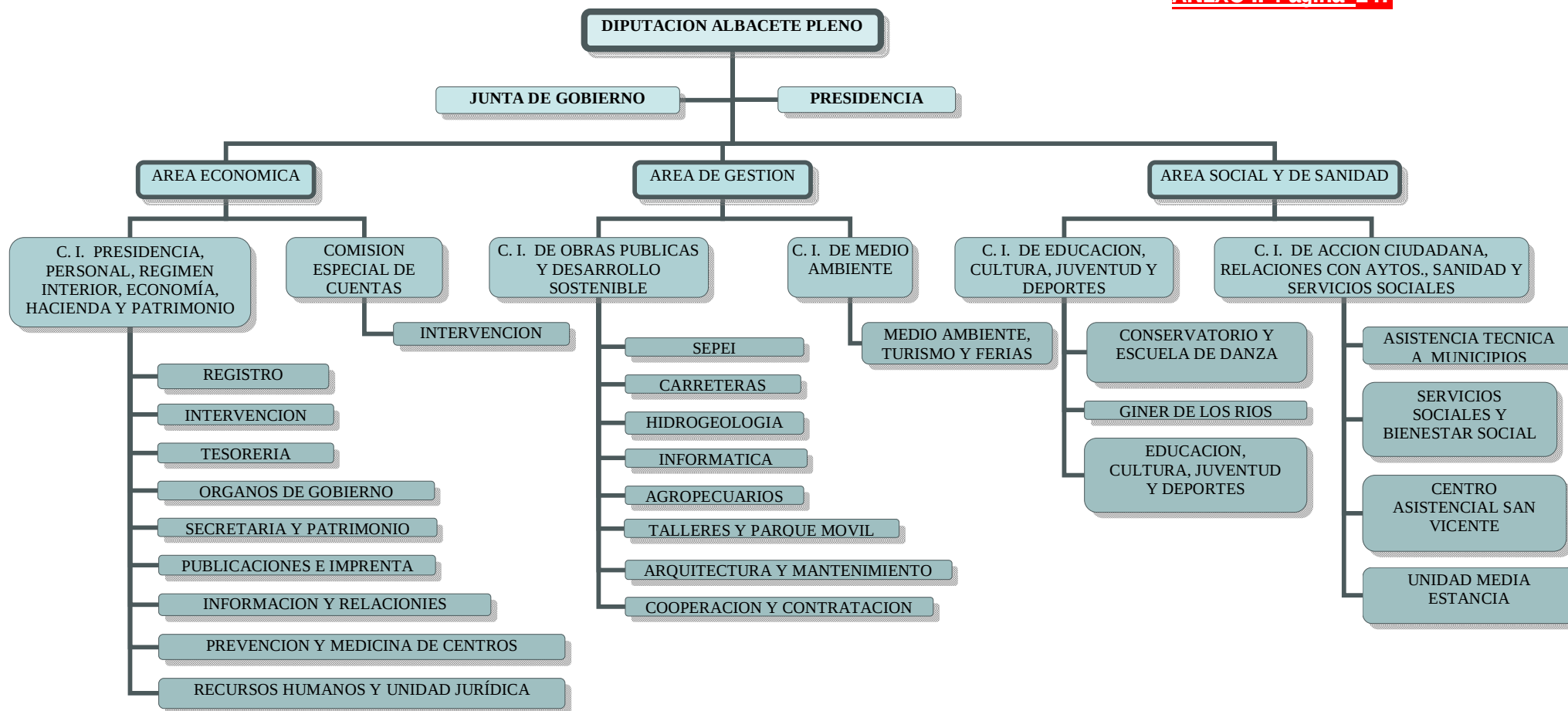
OO 5.1.2	Objetivo Operativo	Inicio	Fin
Aplicar metodología de coste por transacción para calcular el ahorro de la innovación		Abril´13	Dic´15
Responsables			
INTERVENCIÓN			
Actividades		Inicio	Fin
LA 5.1.2.1	Elaborar listas de control de beneficios para la administración asociados a la administración electrónica	Abril´13	Dic´15
LA 5.1.2.2	Evaluar los beneficios por transacciones internas que sean monetizables	Abril´13	Dic´15
LA 5.1.2.3	Crear un modelo de seguimiento de los cálculos de los ahorros	Abril´13	Dic´15
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Ind5.1.2.a	Económico	Ahorro por utilización sistemas de notificación electrónica	Datos mensuales acumulados y
Ind5.1.2.b	Económico	Reducción de presencia física en el Registro	Datos mensuales acumulados y
Ind5.1.2.c	Económico	Datos aportados por usuarios que se incorporan al sistema	Datos mensuales acumulados y
Ind5.1.2.d	Económico	Ahorro de archivo físico por documentos no impresos	Datos mensuales acumulados y
Información Adicional			

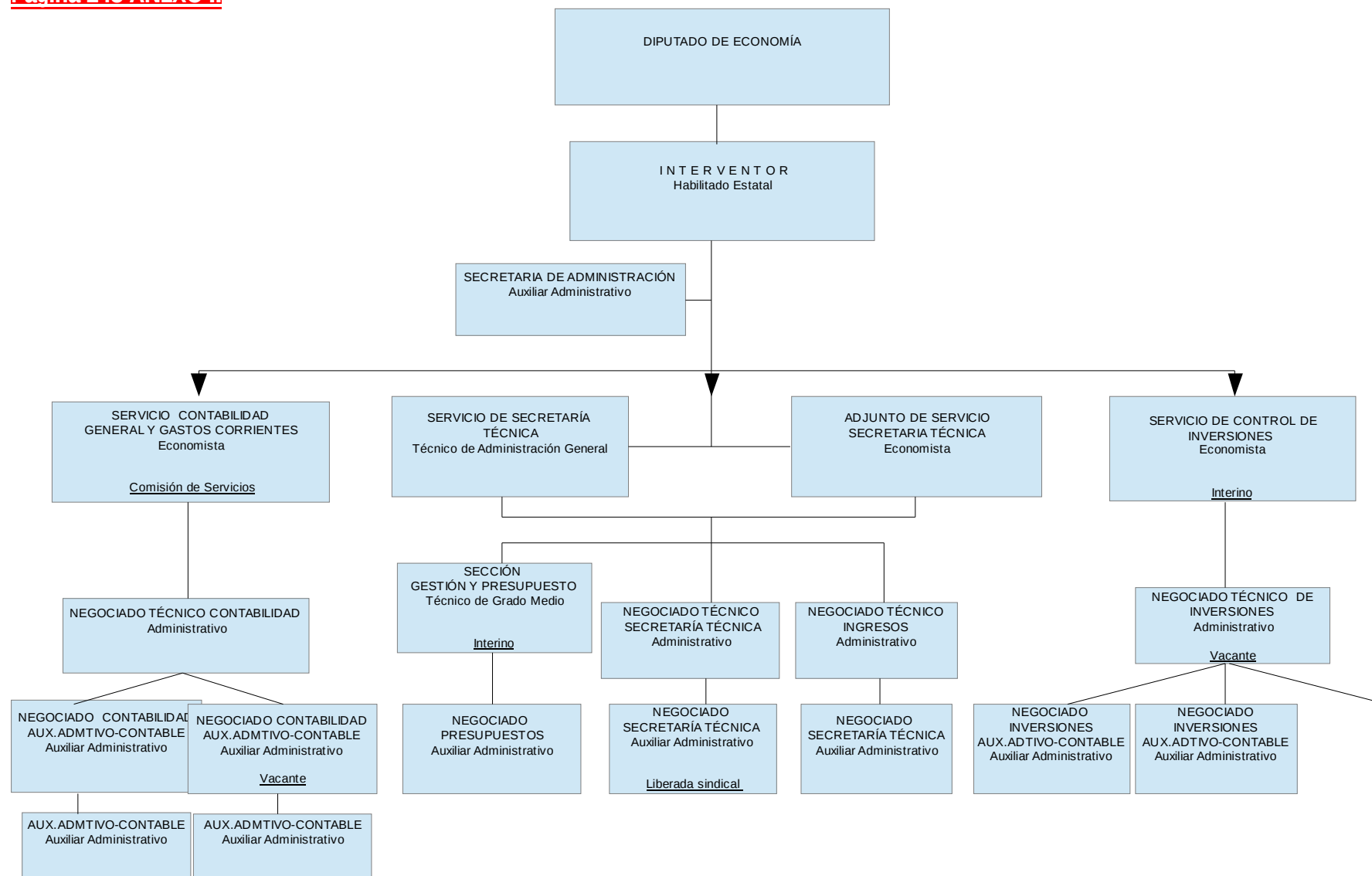
LÍNEA ESTRATÉGICA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
FINANZAS		Medición de costes de la administración electrónica	
OO 5.1.3		Objetivo Operativo	Fin
Comunicar resultados de ahorros internos y generación de valor		Abril'13	Dic'15
Responsables			
INTERVENCIÓN			
Actividades		Inicio	Fin
LA 5.1.3.1	Definir un protocolo para la comunicación interna y externa de los resultados derivados de la aplicación de la administración electrónica	Abril'13	Dic'15
LA 5.1.3.2	Elaborar y ejecutar un plan de comunicación	Abril'13	Dic'15
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA LE5		O.E.5.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO	
FINANZAS		Valorar la reducción de cargas administrativas para usuarios y clientes	
OO 5.2.1	Objetivo Operativo		Fin
Evaluar las cargas administrativas para usuarios		Julio'13	Dic'13
Responsables			
INTERVENCIÓN			
Actividades		Inicio	Fin
LA 5.2.1.1	Elaborar listas de cargas administrativas soportados por usuarios y su evaluación	Julio'13	Dic'13
LA 5.2.1.2	Asignar para los diferentes procesos incorporados a la administración electrónica las cargas administrativas asociadas	Julio'13	Dic'13
LA 5.2.1.3	Actualizar las cargas administrativas asociadas a los procesos	Julio'13	Dic'13
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Ind5.2.1.a	Económico	Ahorro en tiempo por gestiones: registro, banca, correos	Datos mensuales y acumulados
Ind5.2.1.b	Económico	Datos que el usuario no aporta por estar ya en el sistema	Datos mensuales y acumulados
Ind5.2.1.c	Impacto	Numero de accesos realizados en horario con oficinas cerradas	Datos mensuales y acumulados
Información Adicional			

LÍNEA ESTRATÉGICA		LE5	O.E.5.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
FINANZAS		Valorar la reducción de cargas administrativas para usuarios y clientes			
OO 5.2.2		Objetivo Operativo		Inicio	Fin
Evaluar la reducción de cargas administrativas soportadas por aplicación de la administración electrónica.				Oct´13	Dic´15
Responsables					
INTERVENCIÓN					
Actividades			Inicio	Fin	
LA 5.2.2.1	Establecer las reducciones de cargas asociadas a las diferentes transacciones ejecutadas por los interesados mediante procedimientos integrados en la administración electrónica		Oct´13	Dic´14	
LA 5.2.2.2	Programar un aplicativo informático para el cálculo inmediato del valor de las cargas asociadas.		Oct´13	Dic´15	
LA 5.2.2.3	Actualizar las evaluaciones cargas administrativas asociadas a los procesos		Oct´13	Dic´15	
Indicadores asociados y valores esperados					
Código	Tipo	Descripción		Valores esperados	
Información Adicional					

LÍNEA ESTRATÉGICA LE5		O.E.5.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANZAS		Valorar la reducción de cargas administrativas para usuarios y clientes	
OO 5.2.3	Objetivo Operativo		Fin
Comunicar resultados de ahorros internos y generación de valor		Ene'14	Sept'15
Responsables			
INTERVENCIÓN			
Actividades		Inicio	Fin
LA 5.2.3.1	Integrar con las actuaciones del OO 5.1.3	Ene'14	Sept'15
Indicadores asociados y valores esperados			
Código	Tipo	Descripción	Valores esperados
Información Adicional			





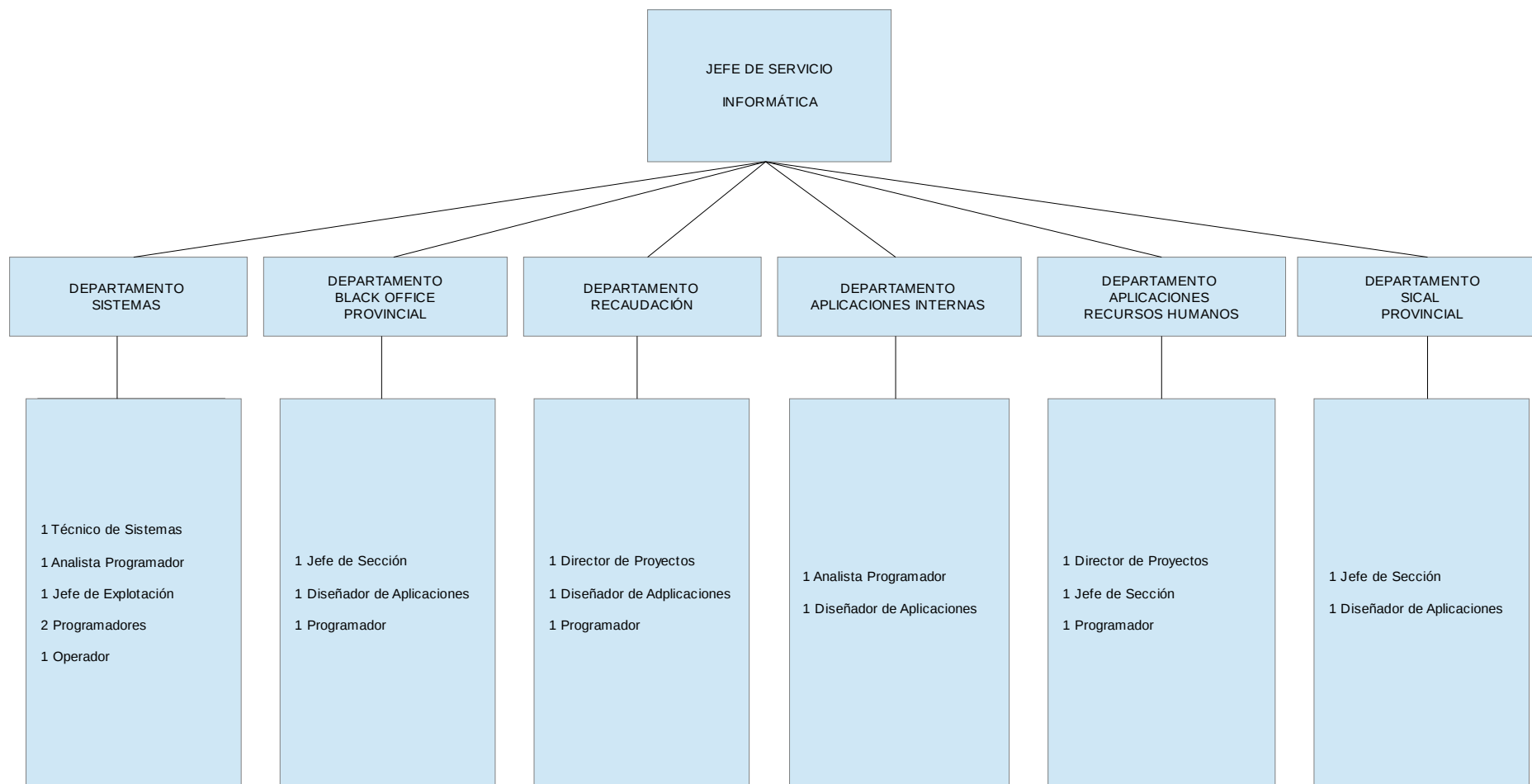
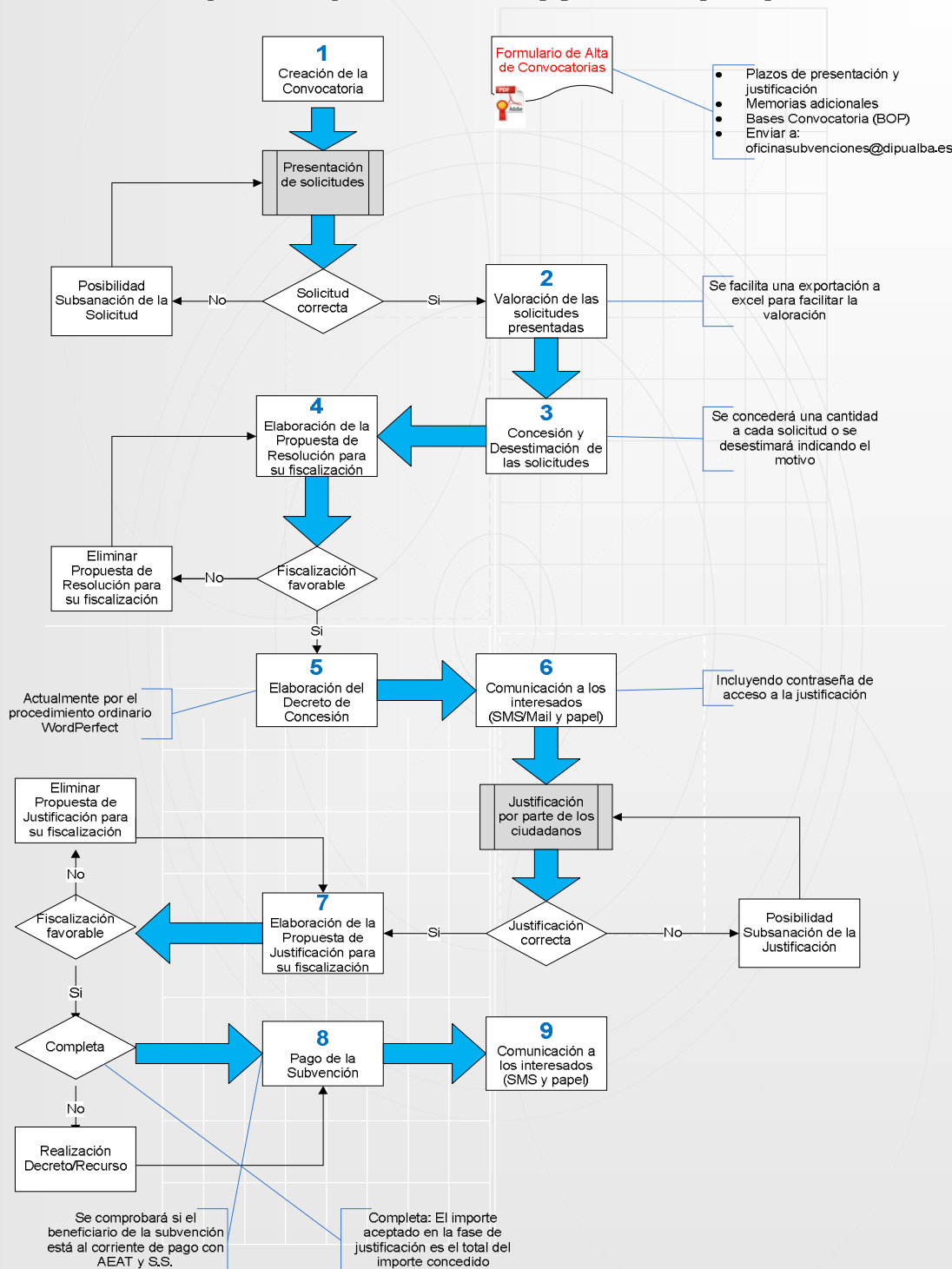
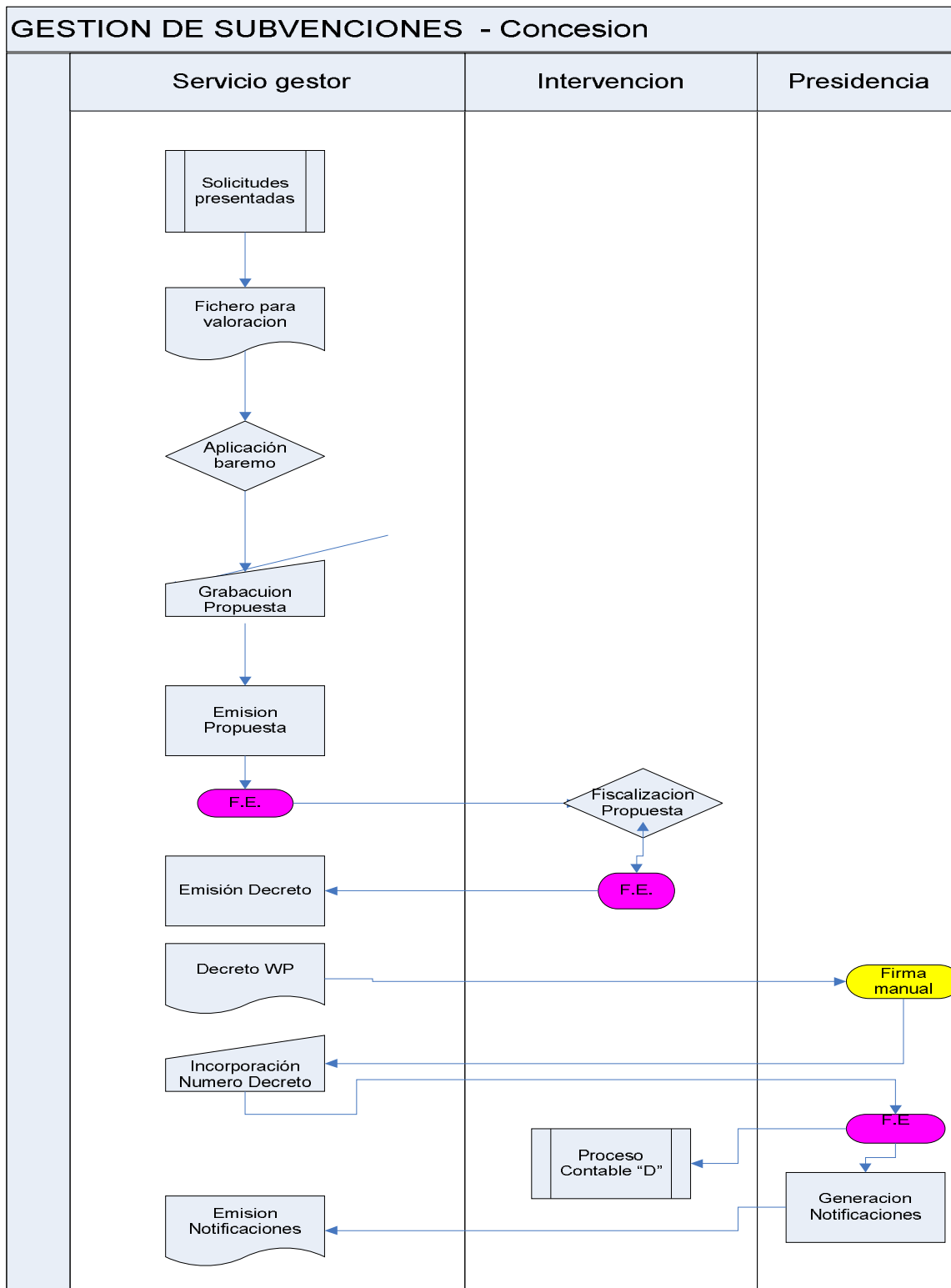
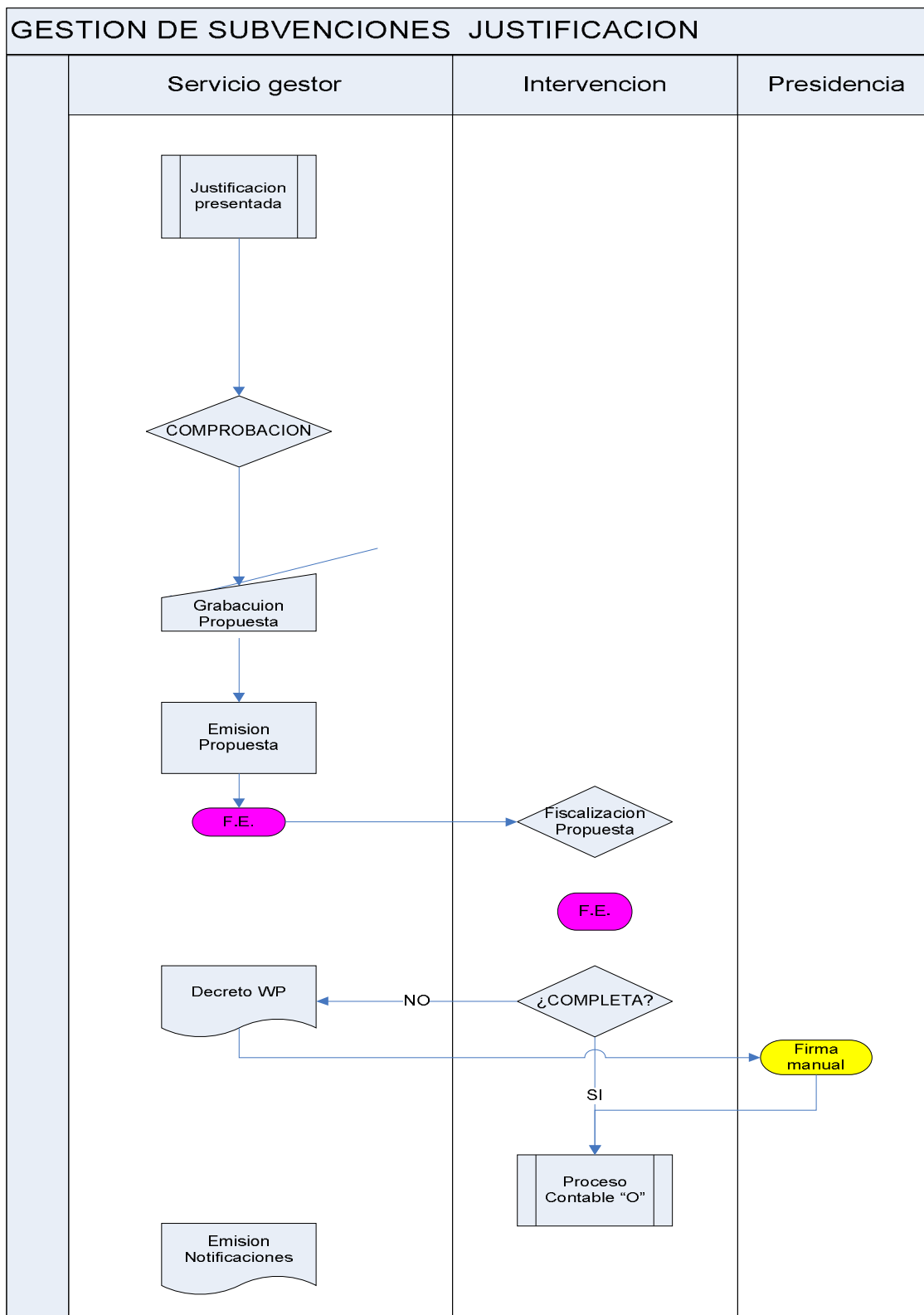


DIAGRAMA GENERAL DE SUBVENCIONES







ANALISIS DE LAS POSIBLES CAUSAS QUE HAN AFECTADO AL RETRASO DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN LA DIPUTACIÓN DE ALBACETE Y SUS MUNICIPIOS

CAUSAS PRINCIPALES	MOTIVADO POR	PUNTUE DE 0 A 10
Falta de motivación del personal		
	Sistema retributivo que no valora el desempeño	
	Falta de estrategias para la formación del personal	
	Falta de objetivos claros	
	Falta de comunicación de objetivos de la Administración y sus prioridades	
	Temor a empeorar en el trabajo	
Falta de Liderazgo en la dirección de los recursos humanos de la Diputación		
	Estructura de la organización mal definida	
	Falta de estrategias a largo plazo	
	Confusión entre dirección política y dirección gestora	
	Carencias del personal directivo	
Los diferentes servicios de la Diputación actúan como compartimentos estancos sin sentirse partícipes de proyectos comunes y específicamente en la administración electrónica		
	Cultura administrativa burocrática (el procedimiento por encima del resultado)	
	Carencia de mecanismos formales e informales de coordinación entre servicios	
	Falta de objetivos estratégicos claramente	

	definidos para la organización en su conjunto.	
	Falta de recursos materiales	
La informática de la Diputación no ha dado respuesta a la implantación de la Administración electrónica		
	Falta de integración entre diferentes bases de datos, lenguajes y aplicaciones.	
	Falta de conocimientos específicos actualizados	
	Falta de objetivos estratégicos claramente definidos para el servicio de informática	
	Falta de recursos materiales	
	Falta de recursos humanos	
Los proveedores, solicitantes de subvenciones, empresas, asociaciones y ciudadanos en general desconocen las disponibilidades de la administración		
	Falta de valoración de la administración electrónica por la propia Diputación como un elemento estratégico	
	Carencia de política de comunicación al respecto	
	Falta de presencia de la Diputación en foros técnicos, profesionales y empresariales relacionados con la administración electrónica	
Los potenciales usuarios de la administración electrónica son pocos exigentes con los derechos de acceso y tramitación		
	Falta de difusión de las posibilidades de la	

	administración electrónica entre los potenciales usuarios	
	Escasa implantación de la TIC en el entorno empresarial y asociativo.	
	Falta de conocimientos y uso TIC en la sociedad albacetense.	
Los municipios no se implican suficientemente en la puesta en marcha de la administración electrónica		
	Falta de personal cualificado en los municipios	
	No consideración de la administración electrónica como objetivo estratégico	
	Falta de recursos materiales en e infraestructura informática	
	Dependencia técnica de proveedores externos de aplicaciones.	
Los proveedores, solicitantes de subvenciones, empresas, asociaciones y ciudadanos en general desconocen las disponibilidades de la administración		
	Falta de valoración de la administración electrónica por la propia Diputación como un elemento estratégico	
	Inexistencia de un órgano estructurado de composición mixta que asuma la implantación paulatina de la puesta en marcha de la administración electrónica	