



PLAN DE MEJORA SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE
MEDIOS ELECTRÓNICOS Y TELEMÁTICOS EN LA
GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA
DIPUTACIÓN DE LLEIDA

MÁSTER DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL
INAP 2012-2013

JOSEP JAUME MATEU BEÀ

ASESOR DE GESTIÓN ECONÓMICA LOCAL
DIPUTACIÓN DE LLEIDA
MADRID, 16 DE OCTUBRE DE 2013



AGRADECIMIENTOS:

A la Diputación de Lleida por haber permitido mi asistencia a dicho curso.

Al Instituto Nacional de Administración Pública por la iniciativa de impartir dicho máster, y en especial a Paz Martínez por haberme seleccionado y por la excelente coordinación y atención recibida durante todo el curso.

A los profesores que han participado en el máster porque han sabido transmitir sus conocimientos en materias que son imprescindibles en una buena gestión pública.

Muy especialmente el agradecimiento a mi tutor D. Fernando Álvarez García por el tiempo que me ha dedicado haciendo las correcciones necesarias, sin las cuales y sin sus ánimos este plan de mejora no hubiera sido posible.

A todos los compañeros del máster que juntos hemos formado un grupo cohesionado en nuestra diversidad, y de forma especial a mis compañeros del grupo de trabajo.

A mis compañeros de trabajo que con su dedicación han sabido facilitarme los datos necesarios para realizar el análisis que se refleja en este plan.

A toda mi familia y especialmente a mi esposa que durante todo un año han sabido aguantar con paciencia y cariño mis ausencias, y haber entendido la importancia de poder disponer de dicha formación.



“Los dogmas del pasado silencioso son inadecuados para el presente tempestuoso. La ocasión es una montaña de dificultades y debemos crecer con la circunstancia.

Como nuestro caso es nuevo, entonces tenemos que pensar de nuevo y actuar de nuevo. Debemos desencantarnos nosotros mismos y así podremos salvar a nuestro país”.

Abraham Lincoln. 1862.



ÍNDICE DE CONTENIDOS:

AGRADECIMIENTOS	2
RESÚMEN EJECUTIVO	7
A INTRODUCCIÓN	11
B ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	11
A Situación financiera y perspectivas presupuestarias	11
B Normativa interna sobre administración electrónica.	12
C Grado de implantación de los medios de gestión electrónicos y telemáticos.	12
D Instrumentos disponibles de gestión económico-financiera.	13
C ESTUDIO DEL PROBLEMA QUE SE QUIERE RESOLVER.	15
A Deficiencias detectadas en la gestión económico-financiera.	15
1 Gestión del gasto de funcionamiento de los servicios y de inversión.	15
2 Gestión del gasto en el ámbito de las subvenciones.	19
3 Instrumentos disponibles de gestión económico-financiera.	20
b Efectos internos que se producen con la actual situación. Repercusiones económicas y de gestión administrativa	21
1 Gestión del gasto de funcionamiento de los servicios y de inversión.	21
2 Gestión del gasto en el ámbito de subvenciones.	22
c Problema a resolver y análisis estratégico	23
1 Resumen de deficiencias	23
2 Problema a resolver	24
3 Análisis estratégico DAFO	26
D PROPUESTA DE MEJORA	29
a Definición estratégica de la función de control interno en la gestión económico-financiera de la Diputación.	29
b Desarrollo del Plan Estratégico	31
E IMPLANTACIÓN DEL PLAN	43
a Recursos necesarios en la implantación	43
b Técnicas de implantación	45
c Cronograma de implantación y ámbito temporal de desarrollo	47
d Beneficios esperados de su implantación	49



e	Estudio de la relación coste/beneficio de la inversión y previsión de su retorno	49
f	Estudio de la reducción de costes derivada de la implantación de la gestión por medios electrónicos y telemáticos	50
F	INDICADORES DE GESTIÓN.	51
a	Definición de indicadores de gestión a efectos de control de cumplimiento y evolución del plan.	51
b	Cuadro de indicadores.	52
BIBLIOGRAFIA		54

ANEXOS:

Anexo 1	Detalle del presupuesto de la Diputación de Lleida del ejercicio 2013 Consolidado	56
Anexo 2	Distribución del presupuesto de ingresos de la Diputación por capítulos	57
Anexo 3	Distribución del presupuesto de gastos de la Diputación por capítulos	58
Anexo 4	Estructura organizativa de la Diputación de Lleida	59
Anexo 5	Detalle de las subvenciones concedidas durante el ejercicio 2012	60
Anexo 6	Organización del Servicio de gestión de subvenciones	62
Anexo 7	Dotación y coste estimado del Servicio de gestión de subvenciones	63
Anexo 8	Modelo de procedimiento de fases comunes de gestión del gasto	64
Anexo 9	Modelo de procedimiento de gestión de concesión de subvenciones por concurrencia competitiva	68



ÍNDICE DE LAS REPRESENTACIONES GRÁFICAS

TABLAS:

Tabla 1	Detalle de la gestión presupuestaria del ejercicio 2012 por ámbitos de gasto	12
Tabla 2	Detalle de los trámites generados en el ámbito económico-financiero durante el ejercicio 2012	13
Tabla 3	Detalle de los costes de implantación de la aplicación de gestión económico-financiera	14
Tabla 4	Detalle de la gestión de facturas del ejercicio 2012	16
Tabla 5	Variación de las facturas de un ejercicio pagadas en el inmediato siguiente	17
Tabla 6	Resumen operaciones que no necesitan autorización previa a fecha 31/8/2013	17
Tabla 7	Plazos de registro de las facturas pagadas durante primer semestre 2013	18
Tabla 8	Detalle del gasto realizado por tipo de operaciones inferiores al Contrato Menor y fraccionamiento advertido del mismo	18
Tabla 9	Detalle de la gestión de subvenciones durante el ejercicio 2012	19
Tabla 10	Resumen de los informes de fiscalización emitidos en el ámbito de subvenciones durante el ejercicio 2012	19
Tabla 11	Detalle del coste financiero de los pagos fuera de plazo durante primer semestre de 2013	21
Tabla 12	Detalle del ahorro financiero que supone la reducción de plazos de pago	22
Tabla 13	Estimación de costes de personal en la gestión de subvenciones, según datos del ejercicio 2012	22
Tabla 14	Resumen de los problemas a resolver	25
Tabla 15	Análisis estratégico DAFO	27
Tabla 16	Objetivos estratégicos	30
Tabla 17	Personal interno dedicado al proyecto	43
Tabla 18	Actividad de consultoría externa dedicada al proyecto	44
Tabla 19	Resumen de costes de implantación del proyecto	44
Tabla 20	Cálculo de la reducción de costes	50
Tabla 21	Cálculo del ROI	50
Tabla 22	Estimación de reducción de cargas administrativas en el ámbito de las subvenciones	51
Tabla 23	Indicadores de gestión	52

FIGURAS:

Gráfico 1	Evolución de los Periodos Medios de Pago (días) durante ejercicio 2012	16
Gráfico 2	Análisis causa efecto de la estructura organizativa de la Diputación	25
Gráfico 3	Ciclo de vida de los proyectos	46
Gráfico 4	Impacto de la variable tiempo en la ejecución de los proyectos	46



RESÚMEN EJECUTIVO.

Este Plan de Mejora de gestión obedece a la necesidad de realizar un trabajo de fin de Máster en Dirección Pública, curso 2012-2013, impartido por el INAP, así como por la inquietud de la Diputación de Lleida de mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos que dicha entidad local gestiona.

Así, el objetivo principal de dicho Plan es la mejora en la gestión económico financiera de la Diputación de Lleida y sus Organismos autónomos dependientes mediante la aplicación de técnicas de gestión electrónica y por medios telemáticos.

Ésta tiene una fuerte dependencia presupuestaria de los ingresos procedentes del Estado, destinando la mayor parte de los recursos presupuestarios a transferencias corrientes y de capital a favor de las entidades locales de su ámbito territorial, y con un importante peso dentro del presupuesto de gastos el coste de gestión de los servicios así como de las inversiones realizadas.

Su estructura organizativa hace que toda la gestión común se centralice mayoritariamente en los servicios generales de la propia Diputación a pesar de que dependen de ella cuatro organismos autónomos. Sin embargo se trata de una institución que no dispone de ningún instrumento de planificación, en la que la cultura del papel es intensa y no se incentiva la gestión administrativa y presupuestaria eficiente, con importantes resistencias al cambio.

Del análisis del problema realizado se ponen de manifiesto un conjunto ámbitos en los que se plantea su actuación, centrado en el gasto de funcionamiento de los servicios y de inversión que se instrumenta mediante las facturas que amparen servicios, suministros u obras, así como en la gestión de los expedientes de subvenciones que se tramitan por la Diputación y los OO.AA. que están habilitados para ello.

Así la deficiencias evidenciadas son:

A. En el ámbito de la **Gestión del gasto de funcionamiento de los servicios y de inversión:**

- Los plazos de pago agregados están dentro de los límites legales, si bien se da un incumplimiento de los mismos respecto de una parte de ellos lo cual genera costes financieros. En esta demora influyen los siguientes factores:
 - Gastos realizados sin tramitar ninguna operación previa de cobertura presupuestaria.
 - La mayoría de facturas se presentan ante el registro a través del servicio gestor.
- Falta de exigencia de responsabilidad en la incorrecta tramitación del gasto.
- Importante fraccionamiento del gasto que deriva en la no aplicación de la normativa sobre contratación administrativa en el Sector Público.



B. En el ámbito de la **Gestión del gasto de subvenciones**:

- La gestión de los expedientes de subvenciones se realiza en todas sus fases de forma descentralizada y por procedimientos de concesiones directas.
- La gestión de todos los trámites se realiza en soporte papel lo que evidencia muchos errores de tramitación.
- Se genera una dilatación de los procesos de gestión de subvenciones con retrasos en su pago y problemas de gestión presupuestaria.

C. **Ámbitos comunes de gestión económico financiera**:

- Dificultad para generar información en la gestión económico financiera.
- Se ponen de manifiesto errores materiales de comprobación de los servicios gestores que dificultan la labor de control y fiscalización de la Intervención.

Los problemas que se pretenden resolver son detallados en la [tabla 14](#) del plan y que se resumen en:

- Reducción de plazos de pago a proveedores
- Evitar fraccionamiento en los gastos
- Asunción de responsabilidades de los servicios gestores
- Homogeneizar y centralizar la gestión de subvenciones
- Incrementar la fiabilidad y congruencia de la información facilitada por los beneficiarios de subvenciones
- Acceso a la información de los diversos agentes que intervienen en cada ámbito de gestión
- Acceso a la información de gestión de la Diputación i sus OO.AA.
- Incrementar el nivel de eficiencia en las funciones de control y fiscalización
- Dar cumplimiento a las obligaciones de facilitar información a las AA.PP. que ejercen funciones de tutela financiera.

En el análisis de las posibilidades de la estrategia que se plantea para resolver los problemas indicados se analizan todos los factores externos e internos que se recogen en un [análisis DAFO de la institución](#). De dicho análisis se depende que la posición presupuestaria y financiera de la institución le coloca en una situación buena para aprovechar los factores externos y sitúa en el área de éxito o potencialidad (relación de Oportunidades y Fortalezas) la necesidad de dar solución a los problemas planteados dado que dispone de medios técnicos y personales con los que soportar los cambios necesarios. Así mismo pueden dar margen de actuación sobre las amenazas externas, las cuales si bien suponen un riesgo para la institución, estos se pueden minimizar por su fortaleza y por los ahorros que aquellos pueden generar



La planificación estratégica que se plantea se hace desde la perspectiva de la función de control y fiscalización interna de la actividad económico, financiera y presupuestaria como función necesaria en todas las entidades locales, que a su vez es difícil deslindar de la función de apoyo en la mejora continua de dicha gestión.

Dicha planificación estratégica se define sobre la base de los siguientes elementos:

La misión de la función de control interno respecto de la gestión económico-financiera de la Diputación es la de realizar la función interventora en toda su extensión.

La visión del órgano de control es la de ser referente a toda la institución en la utilización de medios de gestión electrónica y telemática con el fin de mejorar el nivel de gestión administrativa, colaborando en la definición de procedimientos de gestión económico-financiera que eliminen la utilización del soporte papel y en los que predomine la seguridad, la fiabilidad y la agilidad, con el fin de poder dar cumplimiento a todas las funciones que la normativa le encomienda al órgano interventor.

Los valores que tiene en cuenta el órgano de control en la consecución del objetivo indicado son los de:

- Prestar servicio a las diferentes áreas gestoras de la institución y a los ciudadanos y entidades locales que se relacionan con ella,
- Aplicar criterios de calidad y eficacia en su función.
- La colaboración permanente con los servicios gestores de la institución.
- La innovación permanente en los métodos de trabajo y en la utilización de herramientas que faciliten dicho objetivo.

Con todo ello la planificación estratégica se centra en el **logro del cambio deseado en los sistemas de gestión económico financieros** en tres [objetivos estratégicos](#) que se desglosan en seis objetivos operativos que a su vez comportan el desarrollo de sus correspondientes actuaciones.

Los recursos que se plantean necesarios para la implantación de dicho plan se derivan básicamente del coste del personal propio y de la necesidad de disponer de una transferencia de conocimientos del exterior a través de trabajos de consultoría externa, así como de la adquisición del equipamiento necesario. Todo ello supone un coste de 412.861,64 euros.

La implantación del plan se realiza mediante la constitución de cuatro equipos de trabajo o de mejora que están coordinados por un equipo de proyecto. En uno de dichos equipos de trabajo se integran, atendiendo a su especificidad, personal externo de las entidades locales a fin de poner de manifiesto las dificultades que



estas puedan tener en el momento de la implantación de la gestión de subvenciones que se propone. En todos los demás su composición se basa en función de los servicios afectados por la implantación de la mejora que se propone.

Los beneficios esperados de su implantación se concretan en:

- Mayor seguridad y mayor agilidad en toda la tramitación del gasto.
- Mayor seguridad y fiabilidad de la documentación gestionada en el ámbito de las subvenciones que genere mayor agilidad de tramitación.
- Un incremento de la información disponible a nivel de gestión.
- Un incremento de la información disponible a nivel de interesados externos.
- Reducir los plazos de emisión de los informes de fiscalización.
- Incrementar la eficiencia y la transparencia en la contratación administrativa.
- Ser referente en la implantación de la administración electrónica.

El nivel de [retorno de la inversión](#) se cifra en 556.371,63 € de ahorro anual, y a su vez se considera que se puede generar una reducción de costes derivado de la [reducción de cargas administrativas](#) por importe de 266.854,00 €.

La [ejecución del Plan](#) se prevé realizar a partir del mes de diciembre de 2013 y finalizarlo en junio de 2015. Su inicio se realiza en el ámbito de gestión que tiene un grado de madurez más elevado y en el que ya existen experiencias en funcionamiento.

El seguimiento y la evaluación de la implantación del plan se realiza en base a los [objetivos definidos](#) en número de dieciocho indicadores de gestión que abarca a todos los objetivos operativos que se reflejan en el plan.



A. INTRODUCCIÓN.

Este Plan de Mejora de gestión obedece a la necesidad de realizar un trabajo de fin de Máster en Dirección Pública, curso 2012-2013, impartido por el INAP, así como por la inquietud de la Diputación de Lleida de mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos que dicha entidad local gestiona.

Así, el objetivo principal de dicho Plan es la mejora en la gestión económico financiera de la Diputación de Lleida y sus Organismos autónomos dependientes mediante la aplicación de técnicas de gestión electrónica y por medios telemáticos.

La provincia de Lleida ocupa una superficie de 12.149,62 Km², en los cuales se engloban los 231 municipios que la forman y en la que viven 443.022 habitantes, según datos de 31 de diciembre de 2012.

Dispone de unos recursos ordinarios de 101 MEuros con los que presta los servicios que tiene encomendados ya sea de forma directa o través de las entidades que dependen de ella.

La institución no tiene una estructura orgánica definida de la cual se desprenda un organigrama.

La Diputación de Lleida tiene cuatro organismos autónomos si bien en la práctica la autonomía de estos solo se da en el ámbito de la gestión presupuestaria, dado que en el resto de ámbitos comunes de gestión comparten los servicios propios de la Diputación.

B. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

a. Situación financiera y perspectivas presupuestarias.

La Diputación de Lleida es una institución que tiene una situación financiera que le permite cumplir con la mayoría de los principios que se derivan de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, dado que cumple el principio de estabilidad presupuestaria, tiene un nivel de deuda inferior al 75 por 100 de sus ingresos corrientes, cumple con la regla del gasto, y con el actual sistema cumple con la obligación de pago a proveedores.

El presupuesto de la Diputación de Lleida se nutre básicamente de los ingresos procedentes del Estado (90,47% del total de los ingresos no financieros) por los conceptos de participación en la recaudación de los tributos del Estado y de la participación en el Fondo Complementario de financiación.

Los grandes apartados del presupuesto de gastos se corresponden a los costes de personal (26%) y a las transferencias de capital (24%) y corrientes (19%), representando el conjunto de los tres apartados casi el 70 por 100 del total del presupuesto. Casi un 11 por 100 del presupuesto se destina a costes financieros de amortización de préstamos y pago de intereses, y el resto del presupuesto que representa el 20 por 100 a gastos de compra de bienes corrientes y de servicios así como a inversiones.



Los datos más significativos de gestión presupuestaria que ponen de manifiesto la estructura organizativa del grupo de la Diputación, referidos al ejercicio 2012, son los siguientes:

Tabla 1: Detalle de la gestión presupuestaria del ejercicio 2012 por ámbitos de gasto.

Entidad	Personal		Facturas		Contratos		Subvenciones	
	Efectivos	Coste retributivo	Núm.	Importe	Núm.	Importe	Núm.	Importe
DIPUTACIÓN	368	17.941.790,84 €	4804	15.476.929,31 €	23	10.144.288,57 €	1450	22.559.060,55 €
FP. IEI	54	2.110.646,47 €	1132	787.858,57 €	0	- €	628	2.246.694,57 €
OAGRTL	91	3.692.377,31 €	876	989.602,28 €	2	97.689,00 €	0	- €
P. TURISMO	15	655.519,73 €	819	1.623.395,24 €	0	- €	27	272.999,25 €
P. PROMOCIÓN	19	802.593,28 €	305	339.408,82 €	2	118.800,00 €	24	406.766,59 €
TOTALES	547	25.202.927,63 €	7936	19.217.194,22 €	27	10.360.777,57 €	2129	25.485.520,96 €

Fuente: Elaboración propia.

b. Normativa interna sobre administración electrónica.

La Diputación Lleida en 2012 aprobó la Ordenanza para el impulso y la implantación de la administración electrónica y la regulación del uso de los medios electrónicos en la Diputación y sus organismos autónomos dependientes. El acuerdo de aprobación definitiva de dicha Ordenanza y su texto completo se publicó en el [Boletín Oficial de la Provincia de Lleida número 43 de 27 de marzo de 2012](#).

En la actualidad, las bases de ejecución del presupuesto del ejercicio 2013 (Bases 17 a 20) recogen la previsión de la gestión del gasto por medios electrónicos y telemáticos, así como la utilización de la factura electrónica y la tramitación de las facturas presentadas en formato papel a partir de su digitalización y compulsa electrónica.

c. Grado de implantación de los medios de gestión electrónicos y telemáticos.

En la actualidad los medios de gestión electrónicos y telemáticos se utilizan de forma sistemática en sus relaciones con la Generalitat de Catalunya o con la Administración General del Estado para la presentación de documentación que dichas administraciones tienen establecido sus funciones de tutela o de control en el ámbito económico financiero.

La relación con las entidades locales de la provincia se realiza de forma exclusiva en formato papel, existiendo únicamente la posibilidad de generar los formularios de petición de subvenciones a través de la página web, los cuales deben ser impresos y luego enviados a la Diputación a los efectos de tramitación, utilizándose dichos datos con posterioridad.

A parte de lo indicado anteriormente, la relación con terceros a través de medios electrónicos y telemáticos se limita a la utilización de la factura electrónica, que se reciben a través de un repositorio común que recibe todas las facturas de todas las



administraciones públicas de Catalunya implantado por el Consorcio *Administració Oberta de Catalunya* (AOC).

En el caso del OAGRTL se utilizan medios electrónicos y telemáticos únicamente en la gestión de determinadas fases de la recaudación ejecutiva.

Así pues tomando en consideración las fases o los niveles de sofisticación de los servicios públicos (*Capgemini y Ernst&Young, 2001*), en el caso de la Diputación y de los Organismos Autónomos, nos encontramos en el nivel 2 de interacción unidireccional, excepto en el caso del OAGRTL que se sitúa en el nivel 3 de interacción bidireccional y que a la vez es la única entidad del grupo de Diputación que dispone de sede electrónica.

d. Instrumentos disponibles de gestión económico-financiera.

En el año 2010 se realizó el cambio del sistema informático de gestión económico-financiera, la cual comprende un módulo de gestión contable, un módulo de gestión de subvenciones adaptado a los requerimientos de la Ley General de Subvenciones, un módulo de gestión y elaboración del presupuesto y de un módulo de gestión documental y gestión de procesos, así como un portal destinado a facilitar información personalizada a los diferentes proveedores que se relacionan con la institución.

El volumen total de trámites y, en su caso, expedientes que se generan y gestionan por los diferentes servicios en el ámbito económico-financiero es el que se detalla a continuación:

Tabla 2: Detalle de los trámites generados en el ámbito económico-financiero durante el ejercicio 2012.

Entidad	Efectivos	Trámites	Número de trámites	Importe trámites
Diputación	385	Retribuciones	12	13.865.353,10 €
		Variaciones nómina	262	528.719,49 €
		Contratos	23	10.144.288,57 €
		Facturas	4.804	15.476.929,31 €
		Subvenciones	4.550	22.559.060,55 €
		Expedientes de personal, trabajos extraordinarios	603	282.374,69 €
		Dietas y gastos desplazamiento	491	255.056,29 €
FP IEI	53	Retribuciones	12	1.685.203,88 €
		Variaciones nómina	28	69.358,69 €
		Facturas	1132	787.858,57 €
		Subvenciones	1968	2.246.694,57 €
		Expedientes de personal, trabajos extraordinarios	15	11.897,77 €
		Dietas y gastos desplazamiento	79	25.510,45 €
PATRONATO DE TURISMO	19	Retribuciones	12	526.224,53 €



		Variaciones nómina	17	135.356,14 €
		Facturas	876	989.602,28 €
		Subvenciones	301	272.999,25 €
		Expedientes de personal, trabajos extraordinarios	62	24.304,85 €
		Dietas y gastos desplazamiento	20	27.734,19 €
OAGRTL	92	Retribuciones	12	2.949.730,47 €
		Variaciones nómina	14	21.842,85 €
		Contratos	2	97.689,00 €
		Facturas	819	1.623.395,24 €
		Dietas y gastos desplazamiento	23	54.451,49 €
PATRONATO DE PROMOCIÓN	23	Retribuciones	12	616.295,99 €
		Variaciones nómina	11	27.699,17 €
		Contratos	2	118.800,00 €
		Facturas	305	339.408,82 €
		Subvenciones	918	406.766,59 €
		Expedientes de personal, trabajos extraordinarios	7	2.932,58 €
		Dietas y gastos desplazamiento	54	13.215,90 €

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior se desprende claramente el peso que tienen en ésta gestión la tramitación de las facturas así como la tramitación de la subvenciones, siendo estos dos ámbitos en los que se ha puesto todo el esfuerzo de implantación del nuevo sistema de gestión.

Los costes asociados a dicha implantación han sido los siguientes:

Tabla 3: Detalle de los costes de implantación de la aplicación de gestión económico-financiera.

Descripción	Coste	Periodicidad
Aplicación informática SageAytos	220.826,29 euros	Pago único a la finalización del contrato.
Aplicación informática Sigo	21.000 euros	Pago único a la finalización del contrato.
Ajustes de implantación	25.000 euros	Pago único a la finalización de los trabajos.
Costes de personal	80.000 euros	Durante los dos años de la implantación.
Ajuste de la capacidad de los equipos informáticos	25.000 euros	Pago único al finalizar la instalación.
Emisión de certificados de firma electrónica	15.000 euros	Pago único en el momento de la expedición.
Mantenimiento de la licencia SageAytos	32.500 euros	Anual
Mantenimiento de la licencia Sigo	2.500 euros	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Así el total del coste han sido de 421.826,29 euros, con un coste de utilización anual de 35.000 euros.



C. ESTUDIO DEL PROBLEMA QUE SE QUIERE RESOLVER.

a. Deficiencias detectadas en la gestión económico-financiera.

En los diferentes informes de control financiero que ha realizado la intervención así como los informes de control externo realizados por la *Sindicatura de Comptes de Catalunya*, se han puesto de manifiesto una serie de deficiencias que se centran en los ámbitos de gestión del gasto y en la gestión de subvenciones. En el primero se advierte un importante fraccionamiento del mismo que suponen incumplimientos de la normativa sobre contratos del Sector Público, y en el segundo un importante volumen de gestión de expedientes con un importante déficit de tramitación de la documentación soporte, tanto a nivel de petición como de justificación.

El importe de gasto que representan éstos dos ámbitos de la gestión económico-financiera se sitúa en el 63% del grupo de la Diputación formado por la propia entidad y sus cuatro organismos autónomos. En ambos ámbitos el soporte tecnológico o la capa lógica que gestiona todos los contenidos de información es el implantado en el ejercicio 2010.

A fin de situar el problema que se quiere resolver, se procede al análisis de los principales elementos que influyen en la gestión de los dos ámbitos de gasto indicados.

a.1. Gestión del gasto de funcionamiento de los servicios y de inversión.

El volumen de gasto generado a través de facturas y certificaciones el cual se corresponde con el que se imputa a los capítulos 2 y 6 del presupuesto de gastos durante el ejercicio 2012 ha representado más de 19 Meuros, con un periodo medio de pago al final de dicho ejercicio que oscila entre los 44,46 días en el caso del Patronato de Promoción y los 74,54 días en el caso del OAGRTL.

De cada cuatro empresas que han cerrado en nuestro país, tres lo han hecho por culpa, directa o indirectamente, de la morosidad, con lo cual la mejora en los periodos medios de pago tiene una incidencia muy importante en la actividad económica en general.

El hecho de que se pueda dar la mejora en los precios medios de pago repercute a su vez en la reducción de costes de las propias administraciones públicas, dado que elimina costes financieros indirectos y también costes directos derivados de la normativa de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales en forma de intereses de demora y la cuota fija de 40 euros prevista en la **Ley 11/2013**, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. A pesar que buena parte de los pagos realizados están dentro de los límites fijados por la actual normativa todavía se dan bastantes pagos que superan dicho límite los cuales se compensan con los pagos que se realizan en plazo, la posibilidad de minorar los mismos todo lo posible tendría unos efectos de financiación muy importante a los proveedores de la Diputación lo que repercutiría



en el ofrecimiento de mejores precios por parte de estos por los servicios, suministros u obras que ésta contratase.

Tabla 4: Detalle de la gestión de facturas del ejercicio 2012.

Entidad	Facturas Papel	Facturas Electrónicas	TOTAL	% FE/ Total	Importe	TMP Mediana anual días	TMP fin Ejercicio días
DIPUTACIÓN	4526	278	4804	5,79%	15.476.929,31 €	58,82	55,20
IEI	1118	14	1132	1,24%	787.858,57 €	63,03	46,31
P. TURISMO	843	33	876	3,77%	989.602,28 €	56,41	57,32
OAGRTL	807	12	819	1,47%	1.623.395,24 €	76,98	74,54
P. PROMOCIÓN	302	3	305	0,98%	339.408,82 €	70,24	44,46
TOTALES	7596	340	7936	4,28%	19.217.194,22 €		

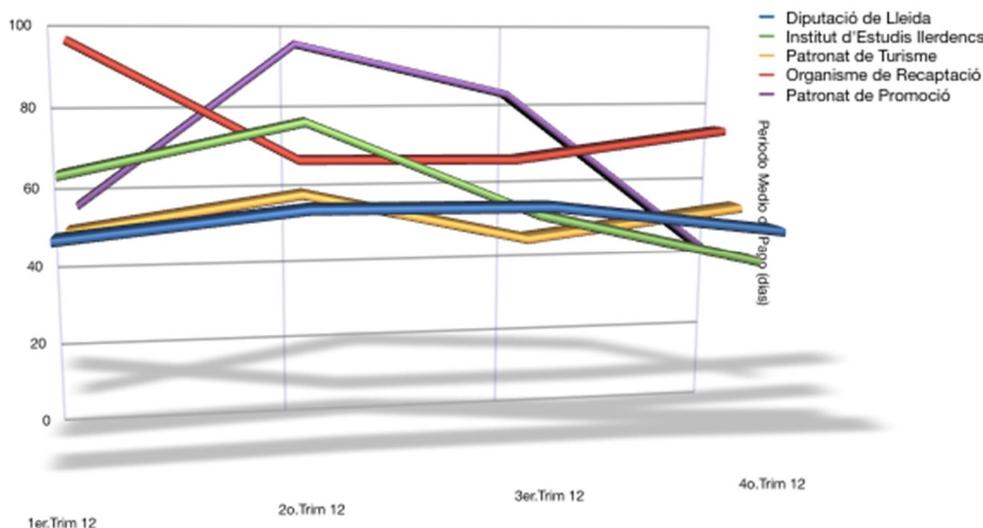
FE: Facturas electrónicas. TMP: Tiempo Medio de Pago.

Fuente: Elaboración propia.

De dicho cuadro se desprende la escasa incidencia de la factura electrónica sobre la que existe una importante reticencia de la empresas a su utilización, a pesar del importante ahorro que puede suponer, el cual según estudios realizados la reducción de costes puede llegar a ser de un 66 por 100 (*Gartner Group*). Dicho volumen de facturas electrónicas, en la actualidad, se concentra únicamente en tres proveedores, y muy lejos de la media europea del 22% de PYME que recibe y envían facturas electrónica.

El Período Medio de Pago (PMP) al final del ejercicio 2012, que se refleja en la tabla 4, pone de manifiesto una evolución positiva de los tiempos medios de pago que se han dado a lo largo del propio ejercicio 2012, y que también se reflejan en el gráfico siguiente:

Gráfico 1: Evolución de los Periodos Medios de Pago (días) durante ejercicio 2012.



Fuente: Elaboración propia.



Este gráfico pone de manifiesto, a su vez, la incidencia que tienen de los pagos de **facturas que al final del ejercicio anterior no disponían crédito presupuestario** y que se hacen efectivas durante el segundo trimestre. Ésta es una deficiencia que se repite al final de cada ejercicio, así la evolución de dichos pagos durante los últimos dos ejercicios es el que se indica en el cuadro siguiente:

Tabla 5: Variación de las facturas de un ejercicio pagadas en el inmediato siguiente.

Grupo Diputación	Número	Importe	% Núm.	% Importe
Total facturas ejercicio 2012	7936	19.217.194,22 €		
Facturas ejercicio 2011 pagadas en ejercicio 2012	313	573.614,47 €	3,94%	2,98%
Total facturas ejercicio 2013*	5741	11.028.203,85 €		
Facturas ejercicio 2012 pagadas en ejercicio 2013	532	885.917,71 €	9,27%	8,03%
Variación facturas de un ejercicio pagadas en el siguiente	69,97%	54,44%		
<i>* Datos a 31/8/2013</i>				

Fuente: Elaboración propia.

Similar a la anterior, otra deficiencia es la **falta de tramitación de la fase previa al gasto**, ya sea con una retención de crédito para los gastos de pequeña cuantía o bien con la aprobación del compromiso del gasto cuando supera el límite de los 5000 euros y es inferior al límite del contrato menor. Ésta disfunción así mismo conlleva retrasos en la tramitación de la conformidad de las facturas y/o certificaciones, a la vez que escaso control del diputado responsable del área gestora.

El detalle de las obligaciones reconocidas por facturas que no necesitan de autorización previa a fecha 31 de agosto de 2013 es el que se indica en el cuadro siguiente:

Tabla 6: Resumen operaciones que no necesitan autorización previa a fecha 31/8/2013.

Entidades	Detalle	Importe	Operaciones	%/Total
Total Grupo Diputación	Total operaciones	5.003.292,44 €	5675	
	ADO sobre disponible	3.978.448,74 €	4428	78,03%
	ADO sobre retenido	1.038.187,50 €	1247	21,97%

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo se desprende que solo en un 22 por 100 de las facturas gestionadas por este procedimiento se realiza la tramitación de una operación previa de retención de crédito que dé cobertura presupuestaria a la misma.

Otro déficit de tramitación del gasto es la pérdida o extravío del documento físico de la factura hasta que esta no llega al registro de facturas, con la consiguiente demora para su tramitación hasta no disponer de nuevo del duplicado u original del documento, ello se produce porqué es habitual que **la factura llegue al registro a través de los respectivos servicios**. Todo ello conlleva una dilatación de los trámites de aprobación de las facturas y de las certificaciones derivadas de los contratos, que si bien no tienen repercusión directa en los plazos medio de pago, si que retrasan de forma efectiva dicho pago. Del análisis de las facturas pagadas



durante el primer semestre y en función de los días transcurridos desde la fecha de la factura hasta su registro se desprende que solo el 41,76% de las facturas se registran dentro de un período de 10 días desde su expedición, lo que representa el 44,38% del importe total de las facturas.

Tabla 7: Plazos de registro de las facturas pagadas durante primer semestre 2013.

Entidad	Rango períodos de registro	Importe	% Importe	Número Facturas	% Facturas
Grupo Diputación	Total general	7.833.185,20 €		4480	
	De 0 a 10 días	3.476.061,47 €	44,38%	1871	41,76%
	De 11 a 20 días	2.342.026,83 €	29,90%	1372	30,63%
	De 21 a 30 días	1.250.404,62 €	15,96%	518	11,56%
	De 31 y más días	764.692,28 €	9,76%	719	16,05%

Fuente: Elaboración propia.

En relación al **fraccionamiento del gasto para evitar los procedimientos de contratación** previstos en el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, del análisis realizado en el presupuesto de la Diputación del conjunto de operaciones de importe inferior al contrato menor se aprecia, en el caso de agregación de importes en función de los créditos presupuestarios aplicados, que se da un importante fraccionamiento que deriva en la no aplicación de los procedimientos de contratación previstos en la normativa sobre contratación administrativa del sector público, tal como se desprende de la tabla siguiente:

Tabla 8: Detalle del gasto realizado por tipo de operaciones inferiores al Contrato Menor y fraccionamiento advertido del mismo.

Entidad: Diputación de Lleida	Capítulo 2		Capítulo 6		Total	
	Importe	Operaciones	Importe	Operaciones	Importe	Operaciones
Tipo de operaciones						
Total operaciones AD (>5000€) inferiores a límite del CM	354.448,79 €	17	44.729,09 €	3	399.177,88 €	20
Operaciones agregadas por tercero superiores al CM	199.269,20 €	6	0,00 €	0	199.269,20 €	6
Porcentaje fraccionamiento operaciones AD (>5000€)	56,22%	35,29%	0,00%	0,00%	49,92%	30,00%
Total operaciones ADO inferiores a 5000 euros	3.319.273,60 €	4018	584.800,68 €	201	3.904.074,28 €	4219
Operaciones agregadas por tercero superiores al CM.	1.896.887,20 €	1491	217.109,90 €	61	2.113.997,10 €	1552
Porcentaje fraccionamiento operaciones ADO	57,15%	37,11%	37,13%	30,35%	54,15%	36,79%
Total operaciones inferiores al límite del CM.	3.673.722,39 €	4035	629.529,77 €	204	4.303.252,16 €	4239
Total operaciones agregadas por tercero superior al CM	2.096.156,40 €	1497	217.109,90 €	61	2.313.266,30 €	1558
Porcentaje total de fraccionamiento	57,06%	37,10%	34,49%	29,90%	53,76%	36,75%

Fuente: Elaboración propia.

Parte de este fraccionamiento se produce por una dispersión en la gestión del gasto entre diferentes áreas gestoras, la falta de planificación de su ejecución a lo largo del ejercicio y la utilización de medios que ralentizan los procedimientos de



contratación, dado que todos los procedimientos de contratación se hacen únicamente en formato papel.

a.2. Gestión del gasto en el ámbito de las subvenciones.

La gestión de las subvenciones en la Diputación de Lleida y en sus Organismos Autónomos dependientes supone la mayor parte de la actividad administrativa de la gran mayoría de servicios generales, lo que deriva en que éste ámbito de gestión sea considerado como uno de los procesos esenciales y con mayor incidencia en la gestión administrativa de la Institución.

Durante el ejercicio 2012 el número de expedientes de subvenciones gestionados por las entidades que conforman el grupo de Diputación de Lleida es el que se indica:

Tabla 9: Detalle de la gestión de subvenciones durante el ejercicio 2012.

	Total Subvenciones	Subvenciones Corrientes	Subvenciones Capital	Subvenciones Concurrencia	Subvenciones Directas	Subvenciones Convenios
Núm. Expedientes Grupo Diputación	2129	1725	404	976	1057	96
%/Núm. expedientes		81,02%	18,98%	45,84%	49,65%	4,51%
Importe total	25.485.520,96 €	15.324.678,14 €	10.160.842,82 €	3.942.812,38 €	17.117.418,15 €	4.425.290,43 €
Importe medio	11.970,65 €	8.883,87 €	25.150,60 €	4.039,77 €	16.194,34 €	46.096,78 €
%/Importe subvenciones		60,13%	39,87%	15,47%	67,17%	17,36%

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito de las subvenciones las mayores deficiencias se centran en la variada regulación de los procedimientos de gestión de los expedientes, debido a la utilización de los procedimientos de concesión al margen de la concurrencia competitiva, lo que deriva en una gran singularidad de expedientes dado el elevado número de subvenciones otorgadas de forma directa, problema que a su vez se ve ampliado por la gran dispersión de los centros o áreas de gestión, los cuales, en número de nueve, cada uno de ellos realiza todas las fases del proceso de gestión de las subvenciones.

Los expedientes de subvenciones, ya sea en la fase de concesión o en la fase de justificación, conllevan un cierto volumen de documentación justificativa que se soporta en formato papel, lo que deriva en su tránsito por los diferentes servicios que intervienen en su gestión. Al tener dicho soporte en formato papel se ponen de manifiesto muchos errores de congruencia de datos en la justificación de los beneficiarios, que al no ser advertidos por los servicios gestores se han de proceder a su corrección en fase de fiscalización, lo cual incrementa el problema del tránsito de documentación y dificulta la labor de control y fiscalización de la Intervención.

Tabla 10: Resumen de los informes de fiscalización emitidos en el ámbito de subvenciones durante el ejercicio 2012.

TIPOS DE INFORME	N	O	S	Total general	% N	% O	% S	TOTAL
PROPUESTA CONCESIÓN	285	4450	33	4768	5,98%	93,33%	0,69%	100,00%
ANTICIPO	43	2	423	468	9,19%	0,43%	90,38%	100,00%



PRÓRROGA	8	62	70	11,43%	0,00%	88,57%	100,00%
JUSTIFICACIÓN	549	529	1373	2451	22,40%	21,58%	56,02%
Total general	885	4981	1891	7757	11,41%	64,21%	24,38%
N: DESFAVORABLE; O: FAVORABLE CON OBSERVACIONES; S: FAVORABLE							

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro anterior se desprende el gran número de expedientes con informes favorables con observaciones emitidos en sede de propuesta de concesión, ello es debido al hecho del gran porcentaje de subvenciones directas que se gestionan, las cuales en la casi totalidad se obvian determinados requisitos, dejando constancia de ello en los informes. En el resto de fases se aprecia que en la justificación también se da una incidencia importante en los informes desfavorables y en los favorables con observaciones. Todo ello pone de manifiesto el gran trabajo que le presenta a la Intervención la fiscalización de todos los expedientes, dado que solo el 24,38 % son informados favorablemente y sin observaciones. Del análisis del contenido de dichos informes se desprende que buena parte de los desfavorables lo son por no adecuarse la justificación al concepto de la subvención, por errores en los justificantes y también por errores en la cuenta justificativa.

El único soporte documental en formato electrónico, en éste ámbito de gestión, es la información de estar al corriente de las obligaciones fiscales y de la seguridad social, el cual se soporta a través de ficheros de intercambio de información.

a.3. Déficits de información.

Respecto de los elementos comunes a ambos ámbitos de gasto, por un lado se da una creciente demanda de información que se produce tanto por parte de los proveedores de la Diputación como de los beneficiarios de subvenciones, lo que deriva en una necesidad de mayor agilidad en la tramitación de los respectivos expedientes y en disponer de sistemas de información automáticos que permitan a todos los interesados en su obtención de forma rápida y autónoma. Por otro lado también se da una rápido cambio normativo que ha llevado a todo un conjunto de reformas del Sector Público entre las que destaca la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, que supone un cambio muy significativo en la forma de actuar de las administraciones públicas. Todos estos cambios normativos van a comportar la necesidad de generar mucha información en tiempo real que se habrá de facilitar tanto a los gestores de la propia institución, como a los interesados externos, así como a los órganos de control y supervisión externos, todo ello con finalidades distintas que pasan por la verificación del cumplimiento de los objetivos que se derivan de la normativa sobre estabilidad presupuestaria, y por la necesidad de hacer accesible y transparente la información que generan las administraciones públicas, siendo el objetivo de todo ello mejorar la eficiencia del Sector Público.

Ello supone una carga de trabajo y responsabilidad para cada administración lo que deriva en la necesidad de readaptar los procesos actuales a las nuevas necesidades. En buena parte de estos requerimientos de información se sitúa a la



Intervención como responsable de su gestión y elaboración, con lo cual se hace preciso planificar el papel de éste órgano en el conjunto de la gestión pública, a fin de que pueda dar cumplimiento a las funciones que tiene encomendadas.

b. Efectos internos que se producen con la actual situación. Repercusiones económicas y de gestión administrativa.

b.1. Gestión del gasto de funcionamiento de los servicios y de inversión.

El actual marco normativo de lucha contra la morosidad que se deriva del RDL 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, conlleva un alargamiento en el cómputo de días totales para el inicio del cálculo de los intereses (30 días para la aprobación del gasto más 30 días para su pago), si bien el efecto de la obligación del pago de un importe fijo de 40 euros por sobrepasar los plazos previstos, conlleva un mayor coste que el previsto en el sistema anterior.

De la evaluación de dichos costes para el conjunto del Grupo de la Diputación durante el primer semestre del ejercicio 2013 se desprende un cumplimiento de los plazos de pago en casi el 80% de las facturas pagadas, si bien el incumplimiento de los plazos de pago del resto de las facturas tiene unos costes financieros importantes tal como se detalla del cuadro siguiente:

Tabla 11: Detalle del coste financiero de los pagos fuera de plazo durante primer semestre de 2013.

Entidad	Importe Total Facturas	Núm. Total Facturas	Importe FPEP	Núm. FPEP	% Num. Frs./ Total	Importe FFPF	Núm FFPF	% Num. Frs./ Total	Importe Intereses demora (CF)	CF FFPF
Diputación	5.872.382,51 €	2671	4.034.381,01 €	2008	75,18%	1.838.001,50 €	663	24,82%	36.280,54 €	1,97%
FP. IEI	347.828,32 €	639	311.419,25 €	608	95,15%	36.409,07 €	31	4,85%	1.434,45 €	3,94%
OAGRTL	806.399,54 €	543	515.348,19 €	353	65,01%	291.051,35 €	190	34,99%	8.782,01 €	3,02%
Promoción	179.198,53 €	159	172.745,92 €	154	96,86%	6.452,61 €	5	3,14%	234,13 €	3,63%
Turismo	627.376,30 €	468	453.537,65 €	414	88,46%	173.838,65 €	54	11,54%	2.729,63 €	1,57%
Total general	7.833.185,20 €	4480	5.487.432,02 €	3537	78,95%	2.345.753,18 €	943	21,05%	49.460,76 €	2,11%

FPEP: Facturas pagadas en plazo. FFPF: Facturas pagadas fuera de plazo. CF: Coste financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Así se puede apreciar que el coste financiero para todo el ejercicio 2013 puede ascender a 100.000 euros, cantidad importante y representativa de los costes financieros totales del presupuesto del ejercicio.

Con lo cual mejorando los procesos de gestión del gasto se puede evitar el coste que ello representa, a su vez, y dado que el problema del pago a proveedores no está en la capacidad financiera de la Diputación sino en los procesos de gestión, se considera que los mismos se podrían reducir de forma generalizada a plazos inferiores a los máximos legales, estableciendo como objetivo reducir los plazos previstos a un máximo de 30 días de cómputo global (15 días para la aprobación del gasto más 15 días para su pago).

En el análisis de la repercusión de esta reducción se parte del estudio de la patronal PIMEC que representa a la micro, pequeña, mediana empresa y a autónomos de



Catalunya, la cual tiene establecido que en un período medio de cobro de 156 días las empresas catalanas con una facturación de 10 Millones de euros necesitan 3,8 millones de euros de financiación, mientras que una empresa de Francia con un periodo medio de cobro de 52 días con el mismo volumen de facturación necesita 1 millón de euros de financiación. Así, en base a éste supuesto, el ahorro de costes financieros que puede representar la reducción a 30 días los plazos máximos de pago puede representar más de un 2% respecto del período medio actual de 156 días y de aproximadamente un 0,4% respecto del plazo de pago de 60 días. En el caso del Grupo de la Diputación, sobre la base de un importe global aproximado de 19 MEuros el ahorro puede suponer unos 76.000 euros.

Tabla 12: Detalle del ahorro financiero que supone la reducción de plazos de pago.

Periodo medio de cobro	Volumen medio de facturación	Volumen de financiación necesario	Costes de la financiación	Ahorro de financiación	% Ahorro
Mediana España 156 días	10.000.000 €	3.800.000 €	266.000 €		
Mediana Francia 52 días	10.000.000 €	1.000.000 €	70.000 €	196.000 €	1,96%
Previsión 30 días	10.000.000 €	455.000 €	31.850 €	234.150 €	2,34%

Fuente: Elaboración propia.

b.2. Gestión del gasto en el ámbito de las subvenciones.

Respecto de los costes de las subvenciones, estos se establecen en función de la relación existente entre el número de subvenciones gestionadas durante el ejercicio 2012 y las personas que han estado directamente relacionadas con los diferentes servicios gestores, de esta relación se desprende el cuadro siguiente:

Tabla 13: Estimación de costes de personal en la gestión de subvenciones, según datos del ejercicio 2012.

Centros gestores	Importe subvenciones concedidas	Número subvenciones concedidas	Número subvenciones gestionadas	Personas adscritas	Coste personal	Coste personal/ Expediente concedido	Coste personal/ Expediente gestionado
DIPUTACIÓN							
11 Presidencia	2.894.128,20 €	248	1170	3	115.502,12 €	465,73 €	98,72 €
16 Deportes	1.669.663,36 €	252	647	2	67.746,77 €	268,84 €	104,71 €
28 Medio Ambiente	559.585,46 €	25	100	2	32.337,05 €	1.293,48 €	323,37 €
40 Cooperación y Acción Territorial	4.510.256,02 €	224	1082	6	319.223,24 €	1.425,10 €	295,03 €
49 Cooperación Salud Pública	12.570.231,41 €	674	1450	8	293.306,03 €	435,17 €	202,28 €
50 Servicios técnicos Vías Públicas Locales	355.196,10 €	27	101	1	17.449,66 €	646,28 €	172,77 €
TOTAL DIPUTACIÓN	22.559.060,55 €	1450	4550	22	845.564,87 €	583,15 €	185,84 €
ORGANISMOS AUTÓNOMOS							
70 IEI	2.246.694,57 €	628	1988	9	318.817,51 €	507,67 €	160,37 €
71 Patronato de Turismo	272.999,25 €	27	301	1	15.260,44 €	565,20 €	50,70 €
73 Promoción Económica	406.766,59 €	24	919	5	188.728,81 €	7.863,70 €	205,36 €
TOTAL ORGANISMOS AUTÓNOMOS	2.926.460,41 €	679	3208	15	522.806,76 €	769,97 €	162,97 €



Total general	25.485.520,96 €	2129	7758	37	1.368.371,63 €	642,73 €	176,38 €
---------------	-----------------	------	------	----	----------------	----------	----------

Fuente: Elaboración propia.

En el mismo, teniendo en cuenta solo las subvenciones concedidas durante un ejercicio, se pone de manifiesto la elevada repercusión de los costes de personal sobre los expedientes gestionados, dándose alguna situación desproporcionada. Si se toma en consideración todos los expedientes de subvenciones gestionados se aprecia la existencia de un gran número de expedientes en trámite, que supone un 364% de los expedientes concedidos, lo que denota un transcurso de tiempo muy importante en la gestión de dichos expedientes. Con la consideración de todos los expedientes gestionados los costes de personal se aprecian más razonables.

El hecho de la importante repercusión de costes de gestión que supone el número de personas que están directamente relacionadas con la gestión de las subvenciones en la Diputación y en los tres organismos autónomos, es la evidencia de la gran dispersión en dicha gestión, dado que cada centro gestor realiza todos y cada uno de los trámites que comporta el proceso de subvención, desde la concesión pasando por la justificación y propuesta de pago y, en su caso, la revocación. Todo ello repercute en la tramitación y en la justificación y pago de las subvenciones, lo que tiene sus efectos en una dilatación muy importante en el tiempo de la tramitación de los expedientes, superando con creces los plazos de vigencia de las correspondientes convocatorias, con los consiguientes problemas de gestión presupuestaria que ello conlleva.

Otro elemento a considerar es el impacto que tienen las subvenciones en la evaluación de las políticas públicas, las cuales se han de derivar de la necesaria planificación que las han de preceder. Este es un aspecto prácticamente inexistente en la gestión de las subvenciones de la Diputación de Lleida, y tal como se pone de manifiesto en el cuadro detalle del número de expedientes de subvenciones gestionadas durante el ejercicio 2012, dado que la mayor parte de ellas se otorgan al margen de la norma general de la concurrencia competitiva y sin que exista un marco regulador de los efectos que se pretenden con las mismas y en consecuencia de la evaluación de los resultados conseguidos.

c. Problema a resolver y análisis estratégico.

c.1. Resumen de deficiencias.

De lo expuesto en los apartados anteriores se resumen las siguientes deficiencias:

A. En el ámbito de la Gestión del gasto de funcionamiento de los servicios y de inversión:

- Los plazos de pago agregados están con la nueva normativa dentro de los límites legales, si bien se da un incumplimiento de los mismos respecto de una parte de ellos lo cual genera costes financieros por aplicación de la normativa de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales. En la demora en el plazo de pago de las facturas se aprecia que influyen los siguientes factores:



- Buena parte de los gastos se realizan sin tramitar ninguna operación previa de cobertura presupuestaria, lo cual dificulta su posterior tramitación, dado que no existe referencia del gasto realizado, no se ha realizado ningún control previo sobre el mismo y en el caso de que no exista crédito se precisa su dotación para su tramitación.
 - La mayoría de facturas se presentan ante el registro a través del servicio gestor.
 - Falta de exigencia de responsabilidad en la incorrecta tramitación del gasto.
 - Importante fraccionamiento del gasto que deriva en la no aplicación de la normativa sobre contratación administrativa en el Sector Público.
- B. En el ámbito de la Gestión del gasto de subvenciones:
- La gestión de los expedientes de subvenciones se realiza en todas sus fases por cada uno de los nueve servicios gestores y mayoritariamente a través de concesiones directas, lo que dificulta procesos de homogeneización y a la vez genera duplicidades y costes de personal elevados.
 - La gestión de todos los trámites se realiza en soporte papel lo que evidencia muchos errores de tramitación y de comprobación.
 - Todo esto repercute en retrasos en el pago de subvenciones y problemas de gestión presupuestaria.
- C. Ámbitos comunes de gestión económico financiera:
- Dificultad para generar información a todos los agentes intervinientes en la gestión económico financiera, ya sea internos o externos.
 - Se ponen de manifiesto errores materiales de comprobación de los servicios gestores que dificultan la labor de control y fiscalización de la Intervención.

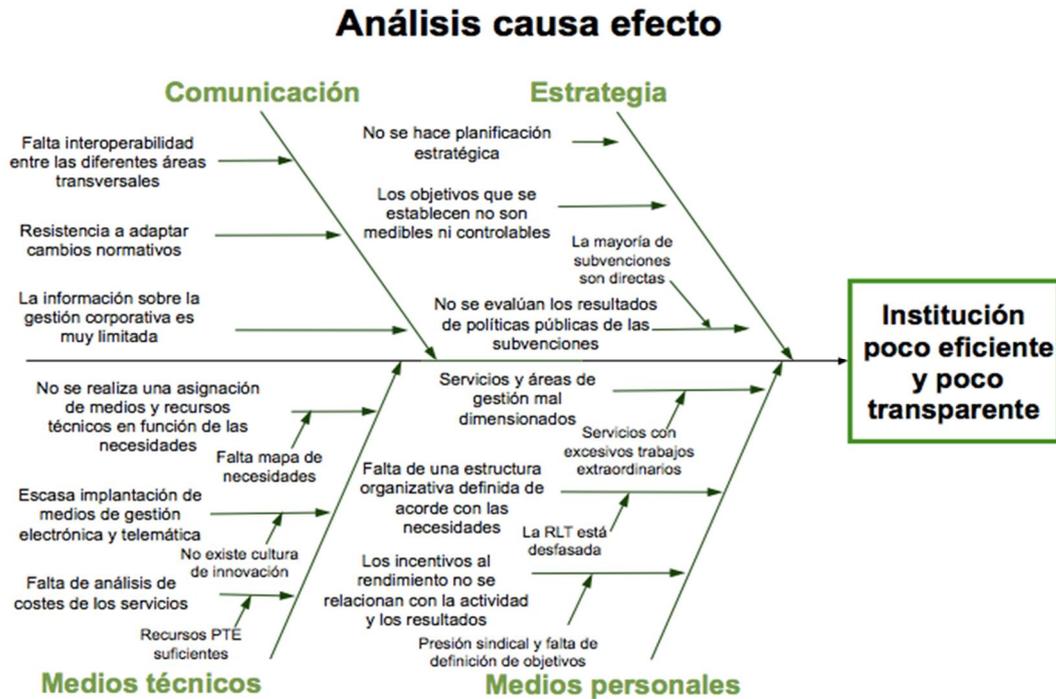
c.2. Problema resolver.

La actual situación socio-económica y el perfil de la administración que tiene el Grupo de la Diputación de Lleida, demandan una actuación que incremente el nivel de eficiencia en la gestión administrativa en las áreas de gasto, dada la repercusión que tiene tanto a nivel interno como con terceras personas ajenas a la institución. Así mismo se considera que hace falta incrementar el nivel de interacción con los destinatarios de esta gestión con el fin de dar solución a la creciente demanda de información que se produce en la actualidad en todos los agentes que intervienen en la gestión pública, tanto internos como externos.

El conjunto de las deficiencias indicadas en el apartado anterior son consecuencia de la estructura organizativa de la Corporación y en todo ello intervienen las causas que se indican en el cuadro de análisis causa-efecto siguiente:



Gráfico 2: Análisis causa efecto de la estructura organizativa de la Diputación.



Fuente: Elaboración propia.

De dicho análisis se pone de manifiesto la necesidad de optimizar los actuales recursos de tal forma que los sistemas de gestión controlen en el origen determinadas labores mecánicas y repetitivas que un procedimiento bien definido puede realizar y que la cultura de la calidad y la eficiencia se arraigue en la institución. En esta previsión se considera que tiene un papel imprescindible la implantación de procesos de gestión electrónica y telemática en el ámbito económico, administrativo y financiero, considerando que los efectos y ventajas de la administración electrónica pueden ser un elemento catalizador y dinámico que genere situaciones que solucionen en parte la actuales déficits de la Institución, y faciliten las funciones de control interno.

Así la mayor parte de los problemas a resolver que se resume en la tabla siguiente pueden tener solución con la utilización de los medios e instrumentos de mejora que se indican:

Tabla 14 : Resumen de los problemas a resolver.

Problema a resolver	Ámbito de gestión	Medios a utilizar / Instrumentos de mejora.
Reducción de plazos de pago a proveedores	Gastos de funcionamiento de los servicios	Gestión integral del gasto por medios electrónicos y telemáticos.
Evitar fraccionamiento en los gastos	Gastos de funcionamiento de los servicios	Gestión integral del gasto por medios electrónicos y telemáticos / Hacer una planificación del gasto corriente / Utilizar procedimientos de contratación electrónica.
Asunción de responsabilidades de los	Gastos de funcionamiento de los	Ponderación de los incumplimientos con



servicios gestores	servicios y función de control y fiscalización	efectos sobre retribuciones variables.
Homogeneizar y centralizar la gestión de subvenciones	Gestión de subvenciones	Gestión integral y centralizada de los trámites comunes de los expedientes de subvenciones a través de medios electrónicos y telemáticos.
Incrementar la fiabilidad y congruencia de la información facilitada por los beneficiarios de subvenciones	Gestión de subvenciones y función de control y fiscalización	Implantación de sistemas de presentación de documentación en formato electrónico y a través de formularios inteligentes.
Acceso a la información de los diversos agentes que intervienen en cada ámbito de gestión	Gestión de información	Implantación de un portal de trámites y de información destinado a los Municipios y/o beneficiarios de subvenciones, así como a los proveedores de servicios.
Acceso a la información de gestión de la Diputación i sus OO.AA.	Gestión de información	Implantación de un portal de transparencia en el que se facilite información en los términos previstos en la Ley de Transparencia y Buen Gobierno así como lo previsto por la Fundación Transparencia Internacional.
Incrementar el nivel de eficiencia en las funciones de control y fiscalización	Función de control y fiscalización	Recoger todos los elementos objeto de control en formularios dentro de cada flujo de trabajo asignado en cada expediente o procedimiento.
Dar cumplimiento a las obligaciones de facilitar información a las AA.PP. que ejercen funciones de tutela financiera.	Gestión de información	Gestión de la información del sistema contable y financiero a través de un gestor de la base de datos.

Fuente: *Elaboración propia.*

La resolución de los problemas indicados a parte de mejorar la eficiencia en la gestión administrativa de la institución también tiene que suponer una notable mejoría en la gestión económico-presupuestaria y con ello la optimización de sus recursos en tanto que las medidas a realizar suponen una reducción de costes tanto directos como indirectos, dado que suponen una mayor sistematización de todo el proceso administrativo, le den mayor fiabilidad y seguridad y lo hacen más fácil y más económico, generando una reducción de cargas administrativas, y permitiendo el acceso a los sistemas de gestión y de información a los usuarios e interesados.

c.3. Análisis estratégico DAFO.

En la actualidad la Diputación de Lleida no tiene definida y publicada una misión, ni visión ni valores que marquen su posición estratégica como entidad local de segundo nivel respecto de las entidades locales a las que tiene que dar servicio.

Dada que ésta es una función que corresponde al equipo de gobierno que rige la institución, el planteamiento estratégico que se hace es el de definir una gestión estratégica del servicio de Intervención con el fin de poder dar cumplimiento a los requerimientos que la normativa actual encomienda a éste órgano de control.

La situación actual de la Intervención es la de un servicio que se limita a ejercer sus funciones de control y fiscalización, mayoritariamente de forma plena y previa y por métodos de comprobación física de la documentación remitida con los expedientes en soporte papel. Este sistema es lento e inseguro, con lo cual se hace necesario modificar la dinámica de la gestión de los expedientes administrativos de gastos a fin de tener mayor seguridad respecto de la documentación a analizar, lo que a la vez dará mayor agilidad a la función de control y fiscalización. Esta mayor



seguridad y agilidad redundará en una mayor calidad de la información, con lo que será más fácil atender los requerimientos que se derivan de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

El planteamiento de cambio tecnológico iniciado en el ejercicio 2010 ya pretendía mejorar los medios a disposición del servicio a fin de poder incrementar el nivel de eficiencia en la función de control, si bien ésta labor tiene un horizonte que abarca a la mayoría de servicios gestores de la institución y su éxito depende de una buena planificación.

Al efecto de poder evaluar las posibilidades de la estrategia que se plantea para resolver los problemas definidos y de los datos indicados de la institución, se procede al análisis de los factores externos que afectan al funcionamiento de la organización y sobre los que no hay capacidad de influir, y de los factores internos que ponen de manifiesto los recursos y las capacidades que la misma tiene, con lo que se desprende el siguiente análisis estratégico DAFO.

Tabla 15: Análisis estratégico DAFO.

FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de la Ley de Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. 	3	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de los ingresos presupuestarios. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de conceptos de Transparencia y Buen Gobierno en la gestión pública. 	4	<ul style="list-style-type: none"> Reajuste del ámbito competencial con la necesidad de hacer frente al coste de nuevos servicios que generan gasto y la supresión de recursos específicos. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Facilitar información de gestión de forma rápida y segura a los terceros interesados. 	4	<ul style="list-style-type: none"> Cambios normativos que conllevan modificaciones sustanciales en el funcionamiento de los servicios. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Ser referencia en la gestión administrativa a les entidades locales de su ámbito territorial. 	3	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento del papel de la Diputación a nivel de ciudadano. 	2
	14		5
FACTORES INTERNOS			
Fortalezas		Debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los principios de la Ley Orgánica de Estabilidad presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. 	4	<ul style="list-style-type: none"> Falta de un plan estratégico institucional definido. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de Tesorería que permite atender los pagos con rapidez. 	4	<ul style="list-style-type: none"> Escasa interoperabilidad entre las diferentes áreas transversales de gestión. 	2
<ul style="list-style-type: none"> Ser una entidad local de segundo nivel que destina buena parte de sus recursos presupuestarios a las otras entidades locales. 	3	<ul style="list-style-type: none"> Falta de análisis de costes de prestación de los servicios. 	2
<ul style="list-style-type: none"> Disponer de medios técnicos y personales que soporten la implantación de la gestión electrónica y telemática. 	4	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de prácticas de buena gestión y falta de incentivos para la mejora con una importante resistencia al cambio. 	1
	15		6

Fuente: Elaboración propia.



A partir del análisis de todos los factores indicados y de cómo inciden los factores externos sobre los internos para poder valorar el impacto de éstos en la organización, y realizada una matriz DAFO para determinar las áreas de éxito o potencialidades, de ilusión o de desafío, de desgaste o de riesgo y de vulnerabilidad o de limitaciones, se desprende lo siguiente:

- A. La posición presupuestaria y financiera de la institución le coloca en una situación buena para aprovechar los factores externos y sitúa en el área de éxito o potencialidad (relación de Oportunidades y Fortalezas) la necesidad de dar solución a los problemas planteados dado que dispone de medios técnicos y personales con los que soportar los cambios necesarios. Así mismo pueden dar margen de actuación sobre las amenazas externas, las cuales si bien suponen un riesgo para la institución, estos se pueden minimizar por su fortaleza y por los ahorros que aquellos pueden generar.
- B. A pesar de las debilidades puestas de manifiesto, su relación con las oportunidades del entorno permite pensar que con la solución a los problemas planteados se pueden corregir las mismas, lo que nos sitúa en el área de ilusión o desafíos (relación de Oportunidades y Debilidades), si bien su corrección lo será de forma indirecta y en función del éxito de las problemas a resolver. Sin embargo el efecto de las amenazas sobre las debilidades pueden poner en evidencia la situación vulnerable o las limitaciones de la institución.

Con todo, en el momento actual de crisis económica y social, y ante el papel central que desempeña la Administración Pública, en este caso la Diputación de Lleida en su ámbito territorial y funcional, le corresponde el desafío de innovar para estar a la altura de los retos de equidad, efectividad y eficiencia que se desprende de ese papel (Longo, 2012), lo cuales han de mejorar los procesos de toma de decisiones y de la gestión pública.



D. PROPUESTA DE MEJORA.

La propuesta de mejora que se plantea pretende hacer un planteamiento de futuro de la actividad económico, financiera y presupuestaria de la Institución, si bien ésta se hace desde la perspectiva del órgano de control interno, en tanto que la actual normativa le asigna un rol destacado en dicha gestión además de la responsabilidad de facilitar el intercambio de esta información. Para poder atender todos estos requerimientos, se hace imprescindible hacer una previsión de modificación de procesos de gestión que permitan dar cumplimiento a los mismos, a la vez que introduzcan dinámicas de trabajo en la institución que supongan un cambio importante en la forma de gestión administrativa en los ámbitos económicos y financieros, con introducción de actuaciones que incentiven la buena gestión y la transparencia.

a. Definición estratégica de la función de control interno en la gestión económico-financiera de la Diputación.

La función de control y fiscalización interna de la actividad económico, financiera y presupuestaria es una función necesaria en todas las entidades locales, la cual es difícil deslindar de la función de apoyo en la mejora continua de dicha gestión. Por ello en la definición estratégica de ésta función se han de tener en cuenta estos condicionantes. Así ésta se define sobre la base de los siguientes elementos:

La misión del órgano de control interno es realizar las funciones que le encomienda la normativa vigente en toda su extensión, a saber la función interventora, la función de control financiero y la función de control de eficacia, y en su caso, la llevanza de la contabilidad y el asesoramiento económico-financiero.

La visión del órgano de control es la de ser referente a toda la institución en la utilización de medios de gestión electrónica y telemática con el fin de mejorar el nivel de gestión administrativa, e implantar procedimientos de gestión económico-financiera que eliminen la utilización del soporte papel y en los que predomine la seguridad, la fiabilidad, la agilidad y el tratamiento automatizado de la información, y así poder dar cumplimiento a todas las funciones de análisis y evaluación de la gestión pública.

Los valores que tiene en cuenta el órgano de control en la consecución del objetivo indicado son los de prestar servicio a las diferentes áreas gestoras de la institución y a los ciudadanos y entidades locales que se relacionan con ella, aplicar criterios de calidad y eficacia en su función, en la colaboración permanente con los servicios gestores de la institución, en la innovación permanente en los métodos de trabajo y en la utilización de herramientas que faciliten dicho objetivo.

Así la **línea estratégica a seguir** es la de **lograr el cambio deseado en los sistemas de gestión económico financieros** que permitan a la intervención realizar toda su labor con la extensión que los nuevos marcos normativos le asignan, al efecto de poder facilitar a los órganos de gobierno elementos de decisión. A tal efecto se definen los siguientes objetivos estratégicos de los cuales se derivan diversos objetivos operativos.



Tabla 16 : Objetivos estratégicos.

O.E.1. Conseguir mayor agilidad y seguridad en la gestión de gastos, y poder dar cumplimiento a las necesidades de información que sean requeridas a la Intervención. (Más agilidad, más seguridad y más información)
O.O.1.1. Definir e implantar un procedimiento de gestión de los gastos de funcionamiento de los servicios y de las inversiones basados en trámites en formato electrónico y por medios telemáticos
O.O.1.2. Definir e implantar un procedimiento de gestión centralizado de subvenciones en cada una de sus fases que permita el tratamiento integral de todo el proceso en formatos electrónicos y por medios telemáticos
O.O.1.3. Establecer sistemas de gestión de la información que permitan dar cumplimiento a los requerimientos de la normativa vigente.
O.E.2. Incrementar el nivel de eficiencia en la función de control interno y fiscalización y con ello reducir los plazos de tramitación. (Mayor eficiencia fiscalización y reducción plazos)
O.O.2.1. Sustituir la recogida de información realizada en formato papel por sistemas de recogida electrónica inteligente
O.O.2.2. Realizar funciones de control y fiscalización sobre la base de papeles de trabajo en formato electrónico y asociados a cada expediente o proceso de gestión
O.E.3. Incrementar el nivel de eficiencia en la gestión de recursos presupuestarios. (Mayor eficiencia gasto)
O.O.3.1. Implantar un sistema de contratación electrónica que abarque los contratos menores y el resto de los procedimientos de contratación

Fuente: Elaboración propia.

En la consecución de éstos objetivos se tiene en cuenta la capacidad de innovación que siempre ha tenido el servicio de Intervención, la capacidad del personal que presta servicios en el mismo y la necesaria colaboración y participación del resto de servicios de la institución.



b. Desarrollo del Plan Estratégico.

En el desarrollo del Plan Estratégico se pretende establecer todas las actuaciones a desarrollar para cada uno de los objetivos operativos definidos para cada objetivo estratégico.

O.E.1. Más agilidad, más seguridad y más información.

O.O.1.1. Definir e implantar un procedimiento de gestión de los gastos de funcionamiento de los servicios y de las inversiones basados en trámites en formato electrónico y por medios telemáticos.

Unidad responsable: Intervención General.

Unidades colaboradoras: Secretaría General, Tesorería, Nuevas Tecnologías, Archivo y Documentación.

Objetivo:

Agilizar la gestión del gasto evitando el movimiento de documentos en soporte papel, a fin de poder reducir los días de tramitación en la generación del gasto y que el pago de las facturas que se deriven del mismo se pueda realizar en un máximo de 30 días desde su registro.

Tener mayor seguridad en la gestión del gasto con la utilización de certificados de firma electrónica reconocida.

Disponer de información de la generación del gasto de acuerdo con los procedimientos establecidos de forma individualizada para cada área gestora y agregada para toda la institución, con fin de eliminar los incumplimientos.

Explicación del objetivo:

Se trata de definir los procedimientos de gestión del gasto corriente y de inversión generado y que soporta tanto en facturas de gasto como en certificaciones derivadas de contratos realizados.

En dicha gestión se diferencia entre las fases previas de generación del gasto, su materialización y justificación y su posterior pago a los proveedores.

En la fase previa de generación todo gasto a realizar se ha de disponer la cobertura presupuestaria suficiente, a tal efecto se ha de tener un control de los gastos realizados al margen de este requerimiento. Se diferencia entre gastos de pequeña cuantía con el límite en los 5000 euros en los que solo será necesario disponer de la cobertura presupuestaria adecuada y suficiente, de los gastos superiores a dicho importe e inferiores al límite del contrato menor en los que será necesario disponer de un acuerdo de autorización del gasto con presentación previa de tres presupuestos de empresas habilitadas para su prestación, y de los gastos sujetos a la realización de un contrato de acuerdo con los requerimientos formales del RDLeg. 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público (TRLCSP).

En la fase de materialización y justificación del gasto se estará al modo de gestión realizado para su generación, que en el caso de los gastos de cuantía que no sobrepase el límite del contrato menor se soporta únicamente con la factura, y en los sujetos a contratación administrativa se soportará con la certificación expedida por el director técnico del contrato. En este caso el procedimiento contemplará las particularidades del régimen contractual.

En la fase de pago a proveedores se tendrá en cuenta el régimen de aprobación del gasto realizado y posterior materialización del mismo.

En toda ésta gestión se utilizará únicamente medios electrónicos y de gestión telemática, con lo cual se procederá a digitalización certificada de toda la documentación que se gestionará mediante



<p>certificados de firma electrónica reconocida que se utilizarán por todos los responsables intervinientes en la gestión.</p> <p>El soporte técnico de dicha gestión se hará sobre la aplicación informática Firmadoc la cual está homologada por la Agencia Estatal de Administración Tributaria y publicada en su página web.</p>	
Actuaciones:	<ul style="list-style-type: none">A. Definir un proceso de gestión de fases comunes del gasto.B. Definir las particularidades de la gestión del gasto generado que no supere el límite del contrato menor.C. Definir las particularidades de la gestión del gasto generado en base a contratos formalizados de acuerdo con el TRLCSP.
Costes:	<p>Utilización de medios propios sobre la plataforma de gestión económico-financiera.</p> <p>Costes estimados de consultoría externa por la necesidad de transferencia de conocimiento en la definición e implantación de procedimientos de gestión: 10.000 euros.</p>
Resultados esperados	<p>Plazos de pago medio a proveedores inferiores a 30 días desde la fecha de presentación de la factura.</p> <p>Disponer de indicadores de gestión relativos a los plazos de tramitación de cada servicio gestor así como del cumplimiento de los requerimientos establecidos para su ejecución.</p> <p>Disponer de información sobre gastos realizados para su publicación en el portal de transparencia.</p>
Interoperabilidad:	<p>Registro de resoluciones y acuerdos.</p> <p>Gestor documental.</p> <p>Gestor de Tesorería.</p>
Plazo de ejecución	Desde diciembre de 2013 a febrero de 2014.



O.O.1.2. Definir e implantar un procedimiento de gestión centralizado de subvenciones en cada una de sus fases que permita el tratamiento integral de todo el proceso en formatos electrónicos y por medios telemáticos

Unidad responsable: Cooperación Municipal.

Unidades colaboradoras: Secretaría General, Intervención General, Tesorería, Nuevas Tecnologías, Archivo y Documentación.

Objetivo: Centralizar toda la gestión administrativa de subvenciones con el fin de optimizar recursos sobre la base de la especialización de las diferentes fases de gestión.

Agilizar la gestión del gasto evitando el movimiento de documentos en soporte papel, a fin de poder reducir los días de tramitación de los expedientes de concesión así como de los expedientes de aprobación de la justificación y posterior pago.

Tener mayor seguridad en la gestión de los expedientes mediante la utilización de certificados de firma electrónica reconocida y la introducción de verificadores de congruencia de la documentación e información facilitada por los beneficiarios y los centros gestores.

Disponer de información de los resultados obtenidos con las subvenciones concedidas y justificadas a fin de poder evaluar los objetivos fijados en el Plan Estratégico de Subvenciones.

Explicación del objetivo:

Se trata de definir los procesos de gestión de subvenciones para cada una de las fases de tramitación de las mismas, las cuales se han de realizar bajo la premisa de la centralización y de la especialización.

La centralización tiene por objetivo la optimización de los recursos humanos asignados en la gestión de subvenciones, los cuales se han de reducir y ajustar en función de las cargas de trabajo que ello suponga.

La especialización tiene por objetivo la mejora de la eficiencia de los recursos humanos adscritos a dicha gestión con el fin de generar agilidad en la tramitación de cada una de las fases de gestión.

Las fases que se han de gestionar son las siguientes:

- A. Concesión de subvenciones: dentro de éste apartado se han de diferenciar las que se hacen por el procedimiento de concurrencia competitiva que conlleva la aprobación de las bases y de las convocatorias, de las que lo son por procedimientos de concesión directa que pueden ser o bien por convenios, nominativas o por acuerdos específicos. En este apartado de la gestión el elemento esencial es la adecuación de las peticiones a las bases, convocatoria o bien normas reguladoras de concesión directa, así como disponer de herramientas para la gestión de la demanda que se pueda hacer en cada caso.
- B. Justificación de subvenciones: Consiste en la comprobación que la justificación presentada se adecua a los requerimientos de las bases y de la convocatoria o bien de las normas reguladoras de concesión directa o convenio suscrito. En base a este trabajo de comprobación se hace la propuesta de aprobación de la justificación y de pago en su caso.
- C. Revocación y reintegro de subvenciones: En el caso de concurrir las circunstancias previstas en los artículos 36 y 37 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones se ha de proceder a la incoación y gestión de los correspondientes expedientes de revocación de las subvenciones y de reintegro de los importes satisfechos indebidamente.

La gestión de todas estas fases se ha de realizar de forma que toda la información recibida de los



beneficiarios y que les pueda ser comunicada se gestione a través de un portal del ciudadano/ayuntamiento en el que se contemple la gestión de las subvenciones y sobre las mismas se pueda gestionar:

- a. Petición de subvenciones, sobre la base de un sistema de petición telemática basada en formularios inteligentes que se informen directamente a través de la página web, con el fin de evitar errores e incongruencias, con la aportación de documentación sobre la base de formatos abiertos o estándar y con firma electrónica reconocida. Con ello se puede conseguir dar más facilidad en el cumplimiento de plazos de presentación y se evita errores de cumplimentación, y facilitar el posterior tratamiento en fase de valoración y selección de las diferentes peticiones.
- b. Notificación de los actos administrativos derivados de los procesos de selección. El sistema ha de contemplar que todo el proceso de notificación se realice a través de notificaciones electrónicas con indicación de la dirección de correo electrónico de notificación o, en el caso de las AA.PP., del registro electrónico de entrada correspondiente.
- c. Presentación de documentación requerida en fase de petición o necesaria en fase de justificación, también a realizar sobre la base de formularios inteligentes que se informen directamente a través del portal y se solicite los datos necesarios en función de cada trámite con aportación de la documentación requerida en cada caso. En este caso las ventajas son la fiabilidad de una correcta justificación de la subvención y además se puede aportar información sobre indicadores de gestión a efectos de seguimiento y evaluación en la consecución de los objetivos definidos en el Plan Estratégico de Subvenciones.

Toda esta definición se ha de hacer sobre la base de un expediente electrónico que permita hacer las diferentes propuestas e informes preceptivos de forma telemática y con firma electrónica reconocida asociada a cada cargo que interviene en el proceso, la fiscalización también se tiene que hacer de forma telemática, asociada a cada expediente de justificación y relacionada con el expediente de la convocatoria y con control de todos los ítems a tener en cuenta en esta fase de gestión del expediente.

El portal ha de contemplar toda la gestión de la información de cada beneficiario de tal forma que se le permita a éste saber en cada momento en que fase de tramitación se encuentra, ya sea de forma agregada o de forma separada por cada expediente.

Actuaciones:	<ol style="list-style-type: none">A. Definir un procedimiento de gestión de aprobación de bases y convocatorias de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva.B. Definir un procedimiento de gestión de subvenciones de concesión directa, a través de convenios, subvenciones nominativas o bien por acuerdo específico.C. Definir un proceso de gestión de la aprobación de la justificación de subvenciones y posterior pago.D. Definir un proceso de gestión de los incumplimientos que se deriven en revocaciones y reintegros de subvenciones.
--------------	--

Costes:	Utilización de medios propios sobre la plataforma de gestión económico-financiera. Costes estimados de consultoría externa por la necesidad de transferencia de conocimiento en la definición e implantación de procedimientos de gestión: 10.000 euros.
---------	---

Resultados esperados	Reducción de plazos de tramitación de las diferentes fases de gestión e incrementar el nivel de subvenciones concedidas y pagadas dentro del
----------------------	--



	<p>mismo ejercicio.</p> <p>Disponer de indicadores de gestión relativos a los niveles de ejecución de las subvenciones concedidas.</p> <p>Disponer de información automatizada sobre subvenciones concedidas para su publicación en el portal de transparencia.</p> <p>Facilitar información a los beneficiarios sobre los estados de tramitación de los expedientes que les afecten.</p>
Interoperabilidad:	<p>Registro de resoluciones y acuerdos.</p> <p>Gestor documental.</p> <p>Gestor de Subvenciones.</p>
Plazo de ejecución	Desde enero a diciembre de 2014.



O.O.1.3. Establecer sistemas de gestión de la información que permitan dar cumplimiento a los requerimientos de la normativa vigente.

Unidad responsable: Nuevas Tecnologías.

Unidades colaboradoras: Secretaría General, Intervención General, Tesorería, Archivo y Documentación.

Objetivo: Que toda la documentación gestionada de forma telemática y por medios electrónicos cumpla los requerimientos de interoperabilidad con otras aplicaciones de gestión propias y de otras administraciones, a la vez que pueda procederse a su archivo de forma segura.

Disponer de un protocolo de tramitación de la gestión documental en formato electrónico en el que se defina los trámites necesarios en cada ámbito, los cargos intervinientes y los motivos de firma de éstos, así como la necesidad o no de utilizar firma electrónica reconocida en los mismos.

Que todas las bases de datos de gestión económico-financiera y de recursos humanos puedan ser tratadas a fin de obtener indicadores de actividad e indicadores económico-financieros y presupuestarios, de acuerdo los requerimientos de facilitar información que se prevé en el Proyecto de Ley de Transparencia y Buen Gobierno.

Explicación del objetivo:

Se trata de disponer de un sistema de gestión de la información y gestor documental que se adapte a los requerimientos del Esquema Nacional de Interoperabilidad y que permita compartir e intercambiar información tanto a nivel de aplicaciones de gestión interna de la Institución como a nivel de relaciones con otras Administraciones Públicas.

Se trata de elaborar un protocolo de las condiciones de acceso y utilización de los servicios, datos y documentos en formato electrónico que se gestionen por las aplicaciones de gestión documental y gestores de procesos tanto a nivel interno como del resto de Administraciones especificando las finalidades, las modalidades de consumo, consulta o interacción, los requisitos que deben satisfacer los posibles usuarios de los mismos, los perfiles de los participantes implicados en la utilización de los servicios, los protocolos y criterios funcionales o técnicos necesarios para acceder a dichos servicios, los necesarios mecanismos de gobierno de los sistemas interoperables, así como las condiciones de seguridad aplicables, todo ello conforme a los principios, derechos y obligaciones contenidos en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y su normativa de desarrollo, así como a lo dispuesto en el Esquema Nacional de Seguridad. De todo ello se dará publicidad a los efectos de que el resto de AA.PP. sepa que servicios de la Diputación Provincial de Lleida tienen a su disposición.

En éste objetivo también se trata de disponer una información agregada relativa a indicadores de gestión, económico-financieros y presupuestarios que permitan dar una visión global del seguimiento de los objetivos que se hayan fijado por la corporación ya sean en los presupuestos de cada ejercicio o a nivel de planes de acción u otros instrumentos de gestión estratégica.

- Actuaciones:**
- A. Adecuar los sistemas de gestión de información y gestor documental a los estándares de interoperabilidad definidos en el Real Decreto 4/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Interoperabilidad en el ámbito de la Administración Electrónica.
 - B. Elaboración de un protocolo de tramitación de documentos en el entorno de gestión documental en formato electrónico y por medios telemático.



	<p>C. Estructurar las bases de datos de gestión económico-financiera a fin de disponer de un cuadro de mando con indicadores de gestión.</p>
Costes:	<p>Utilización de medios propios sobre la plataforma de gestión económico-financiera, de gestión de recursos humanos y con la utilización de una aplicación de gestión múltiple de base de datos.</p> <p>Costes estimados de consultoría externa por la necesidad de transferencia de conocimiento en la definición e implantación de los indicadores del cuadro de mando: 4.600 euros.</p>
Resultados esperados	<p>Disponer de información estructurada que permita la elaboración de las memorias de gestión de los respectivos servicios y de forma agregada de la institución.</p> <p>Poder tener automatizada la publicación en el portal de transparencia de toda la información de gestión económico-financiera y presupuestaria en formatos abiertos o estándar, así como la publicación periódica de indicadores.</p>
Interoperabilidad:	<p>Registro de resoluciones y acuerdos.</p> <p>Gestor documental.</p> <p>Gestor de Subvenciones.</p> <p>Gestor del sistema contable.</p> <p>Gestor de Recursos Humanos.</p> <p>Gestor de información corporativa.</p>
Plazo de ejecución	<p>Desde enero de 2014 a febrero de 2015.</p>



O.E.2. Mayor eficiencia fiscalización y reducción plazos.	
O.O.2.1. Sustituir la recogida de información realizada en formato papel por sistemas de recogida electrónica inteligente.	
Unidad responsable: Nuevas Tecnologías.	
Unidades colaboradoras: Secretaría General, Intervención General, Tesorería, Archivo y Documentación.	
Objetivo:	<p>Mejorar el nivel de eficiencia en la tramitación de documentos procedentes del exterior, con el fin de evitar errores numéricos, incongruencia de datos y cumplir con determinados requisitos necesarios para la validez de los documentos remitidos. Con ello se evita tener que destinar recursos a dichas verificaciones y se gana en seguridad de la documentación gestionada.</p> <p>Ofrecer información de todos los trámites de gestión que un tercero pueda hacer con la Diputación y sus OO.AA. con el fin de que éste disponga de medios ágiles y los servicios internos no tengan que destinar recursos a su atención.</p>
Explicación del objetivo:	<p>Se trata de disponer de un portal de gestión de trámites en el que se utilice formularios inteligentes los cuales se han de basar sobre los datos que se hayan de facilitar para cada uno de los trámites a realizar, analizando la congruencia de los mismos y con la utilización de firma electrónica reconocida de forma obligatoria en el caso de los Ayuntamientos, y de forma voluntaria en el resto de entidades o personas físicas. En el caso de no utilizar la firma electrónica se podrá generar la documentación en soporte papel y se remitirá firmada de forma manuscrita a través de los registros administrativos habilitados al efecto, recibida dicha documentación se procederá a su digitalización certificada y a devolver el soporte papel al interesado.</p> <p>En todo caso el portal ha de permitir conocer al interesado que documentación dispone de él la Institución y que documentación puede conseguir de otras administraciones con el fin de evitar su remisión.</p> <p>También ha de permitir acceder ya sea a través de firma electrónica o de claves de acceso facilitadas por la Diputación a la información de los trámites que se hayan realizado ante la Diputación o sus Organismos Autónomos.</p>
Actuaciones:	<p>A. Establecimiento de un portal del ciudadano en el que se diferencie entre los trámites a realizar como proveedor de servicios o como beneficiario de subvenciones, a través del cual se pueda obtener información y hacer trámites y presentar documentación en formato electrónico.</p> <p>B. Definir e implantar trámites electrónicos sobre la base de formularios inteligentes.</p>
Costes:	<p>Adecuación de la aplicación informática del portal del proveedor a los nuevos requerimientos del ciudadano.</p> <p>Costes estimados de consultoría externa por la necesidad de transferencia de conocimiento en la definición e implantación del portal del ciudadano y la gestión de formularios inteligentes: 15.600 euros.</p>
Resultados esperados	<p>Reducción de plazos de tramitación de los expedientes administrativos, como consecuencia de la reducción de enmienda de documentación.</p> <p>Reducción de los documentos a aportar por los terceros a las peticiones que</p>



	se hagan a través del portal. Reducción de los informes de fiscalización desfavorables como consecuencia de deficiencias en la documentación remitida.
Interoperabilidad:	Registro de resoluciones y acuerdos. Gestor documental. Gestor de Subvenciones. Gestor del sistema contable.
Plazo de ejecución	Desde mayo a diciembre de 2014.



O.O.2.2. Realizar funciones de control y fiscalización sobre la base de papeles de trabajo en formato electrónico y asociados a cada expediente o proceso de gestión	
Unidad responsable: Intervención General.	
Unidades colaboradoras: Nuevas Tecnologías, Archivo y Documentación.	
Objetivo:	<p>Mejorar el nivel de eficiencia en los procesos de fiscalización con el fin de tener unos ítems concretos de control definidos en base a los que se emita los correspondientes informes de intervención.</p> <p>Disponer de una información estructurada de todos los informes emitidos y poder analizar las pautas de gestión realizadas en cada ámbito de actividad fiscalizada.</p>
Explicación del objetivo:	<p>Disponer de un sistema de fiscalización que permita realizar dicha función de una forma semiautomática en base a unos papeles de trabajo predefinidos que contemple los ítems mínimos del control a realizar para cada procedimiento. Se tendrá en cuenta los valores posibles que se pueden poner de manifiesto, en el caso de que alguno de ellos estuviera fuera del rango definido se completará el informe de forma específica y diferenciada.</p> <p>Tener un sistema de gestión de dichos informes con el fin de poder determinar en qué ámbitos de gestión y en qué áreas de gasto se producen determinados defectos o se realizan determinadas observaciones y con qué nivel de frecuencia se dan, a fin de qué se puedan hacer indicaciones de su corrección e informar de ello al gobierno de la entidad, a la vez que servir de referencia para los informes de control financiero que tenga que elaborar la Intervención general.</p>
Actuaciones:	Definir e implantar para cada procedimiento los puntos que han de ser objeto de control los cuales han de ser verificados por el sistema informático a partir de la información de gestión facilitada, quedando constancia del mismo.
Costes:	<p>Adecuación de la aplicación informática de gestión documental a los contenidos y procesos de la fiscalización.</p> <p>Costes estimados de consultoría externa por la necesidad de transferencia de conocimiento en la definición e implantación de procedimientos de fiscalización: 15.600 euros.</p>
Resultados esperados	<p>Reducción de plazos en a la emisión de informes de fiscalización.</p> <p>Disponer de información sobre la fiscalización del gasto que permita poner de manifiesto los elementos de mejora en la gestión del gasto.</p>
Interoperabilidad:	<p>Registro de resoluciones y acuerdos.</p> <p>Gestor documental.</p> <p>Gestor de Subvenciones.</p> <p>Gestor del sistema contable.</p>
Plazo de ejecución	Desde setiembre de 2014 a junio de 2015.



O.E.3. Mayor eficiencia del gasto.	
<i>O.O.3.1. Implantar un sistema de contratación electrónica que abarque los contratos menores y el resto de los procedimientos de contratación</i>	
Unidad responsable: Recursos Patrimoniales.	
Unidades colaboradoras: Secretaría General, Intervención General, Tesorería, Archivo y Documentación, Nuevas Tecnologías.	
Objetivo:	<p>Disponer de un sistema de gestión de los expedientes de contratación administrativa con el fin de incrementar la eficiencia y la seguridad en la tramitación de dichos expedientes.</p> <p>Disponer de un sistema de información sobre la gestión del gasto a través de los sistemas de contratación.</p>
Explicación del objetivo:	<p>Se trata de disponer de un sistema de gestión de los contratos administrativos que se adapte a los requerimientos del RDLeg. 3/2011, de 14 de noviembre TRLCSP en base al cual se puedan gestionar cada una de las fases de la licitación, mediante la utilización de medios electrónicos y telemáticos.</p> <p>A tal efecto se pretende que todos los documentos que tengan que conformar el expediente se gestionen en formato electrónico y sigan un flujo de procesos de tal forma que los diferentes servicios que han de intervenir en su tramitación aporten o generen los mismos en función de cada trámite a realizar y que los responsables de cada trámite lo hagan mediante la utilización de firma electrónica reconocida. En el caso de tener que aportar los documentos que tengan un soporte papel, estos se procederán a su digitalización certificada.</p> <p>Dada su especificidad en la preparación y en la ejecución de los contratos se tendrá en cuenta la diferenciación de los contratos de obras y de los contratos de servicios y suministros. En los primeros el procedimiento contemplará que en su preparación se ha de gestionar la aprobación del proyecto de obra que será la base de la licitación del contrato, así como los requerimientos necesarios de su ejecución y finalización.</p>
Actuaciones:	<p>A. Definir e implantar un procedimiento de gestión de los expedientes de contratos administrativos de obras.</p> <p>B. Definir e implantar un procedimiento de gestión de los expedientes de contratos administrativos de servicios y suministros.</p>
Costes:	<p>Adecuación de la aplicación informática del gestor documental y gestor de procesos.</p> <p>Costes estimados de consultoría externa por la necesidad de transferencia de conocimiento en la definición e implantación de procedimientos de gestión: 18.900 euros.</p>
Resultados esperados	<p>Reducción de los plazos de tramitación de los expedientes de contratación.</p> <p>Disponer de información de los contratos realizados que permita su publicación de forma automática en el portal de transparencia, así como la publicación en formato abierto o estándar de los datos relativos a las licitaciones.</p>
Interoperabilidad:	<p>Registro de resoluciones y acuerdos.</p> <p>Gestor documental.</p> <p>Gestor del sistema contable.</p>



Plazo de ejecución	Desde junio a diciembre de 2014.
--------------------	----------------------------------

**E. IMPLANTACIÓN DEL PLAN.****a. Recursos necesarios en la implantación.**

La implantación de dicho plan se hará en base a los recursos técnicos que proporciona la plataforma de gestión económico-financiera actualmente existente con la realización de las oportunas adaptaciones en el módulo de gestión documental y con la definición de los diferentes procedimientos de gestión que se han indicado en cada ficha de los objetivos operativos.

Ello sin embargo hará necesaria la utilización de los siguientes recursos:

1) **Instalación de equipamiento** de escaneado de documentación al efecto de poder hacer la digitalización certificada de los documentos en formato papel los cuales se habrán de instalar en los servicios siguientes:

- Secretaria General, 1 escáner.
- Archivo y documentación, 1 escáner.
- Recursos Patrimoniales, 1 escáner.
- Servicio unificado de gestión de subvenciones, 3 escáneres.

Las características de dicho equipo serán: Escáner tipo departamental, con escaneado a doble cara, velocidad de 60 ppm, resolución de 600 ppp y con sistema de alimentación de papel.

El coste de dicha instalación se cifra en 12.000 euros IVA incluido, a razón de 2.000 euros por escáner.

2) **Personal de la propia Diputación** dedicado a la implantación del proyecto, lo será en régimen de dedicación parcial al mismo y en función de las actuaciones en las que tenga que ser responsable o colaborador, siendo las personas necesarias las siguientes:

Tabla 17: Personal interno dedicado al proyecto.

Puesto de trabajo	Tipo puesto	Participación en objetivos operativos	Régimen de dedicación	Días totales naturales de dedicación	Coste retributivo anual	Coste imputado
Secretario General	Alto cargo	Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.3.1	10%	88,65	90.000 €	21.858,90 €
Jefe de Sección de Secretaria General	Personal técnico	Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.3.1	15%	132,98	50.000 €	18.216,44 €
Interventor General	Alto cargo	Responsable O.O.1.1, O.O.1.1 Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.3.1	10%	122,05	90.000 €	30.094,52 €
Viceinterventor	Personal técnico	Responsable O.O.1.1, O.O.1.1 Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.3.1	15%	183,08	70.000 €	35.111,23 €
Jefe de Sección de servicios generales Intervención	Personal técnico	Responsable O.O.1.1, O.O.1.1 Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.3.1	15%	183,08	50.000 €	25.079,45 €
Jefe de Sección de fiscalización	Personal técnico	Responsable O.O.1.1, O.O.1.1 Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.3.1	15%	183,08	60.000 €	30.095,34 €
Tesorero	Alto cargo	Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.3.1	10%	99,50	90.000 €	24.534,25 €
Director del Servicio de Cooperación Municipal	Alto cargo	Responsable O.O.1.2	10%	18,75	70.000 €	3.595,89 €
Jefe de Sección de Cooperación	Personal técnico	Responsable O.O.1.2	15%	28,13	50.000 €	3.853,42 €



Municipal							
Jefe del Servicio de Nuevas Tecnologías	Personal técnico	Responsable O.O.1.3, O.O.2.1 Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.2.2, O.O.3.1	15%	183,08	65.000 €	32.603,29 €	
Jefe de Sección de Nuevas Tecnologías	Personal técnico	Responsable O.O.1.3, O.O.2.1 Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.2.2, O.O.3.1	15%	183,08	45.000 €	22.571,51 €	
Jefe de Servicio de Archivo y documentación	Personal técnico	Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.2.2, O.O.3.1	15%	183,08	65.000 €	32.603,29 €	
Jefe de Sección de Archivo y documentación	Personal técnico	Colaborador O.O.1.1., O.O.1.2, O.O.1.3, O.O.2.1, O.O.2.2, O.O.3.1	15%	183,08	45.000 €	22.571,51 €	
Jefe de Servicio de Recursos Patrimoniales	Personal técnico	Responsable O.O.3.1	15%	27,45	65.000 €	4.888,36 €	
Jefe de Sección de Recursos Patrimoniales	Personal técnico	Responsable O.O.3.1	15%	27,45	45.000 €	3.384,25 €	
TOTAL COSTES PERSONAL INTERNO							311.061,64 €

Fuente: Elaboración propia.

3) **Personal externo** de la propia Diputación dedicado a la implantación del proyecto consistente en técnicos de diferentes municipios los cuales se han de integrar en los grupos de mejora a constituir:

- Coste estimado de dietas y desplazamientos, 6 técnicos a razón de una reunión semanal durante tres meses, una reunión quincenal durante tres meses y una reunión mensual durante seis meses.

Total coste estimado de costes de personal externo 16.800,00 euros.

4) **Costes de consultoría** para la definición y adaptación de procedimientos adaptados a los sistemas de gestión electrónica y telemática de documentación, y, en su caso, para conocer y asimilar los métodos de trabajo utilizados. El coste para cada uno de los objetivos operativos es el siguiente:

Tabla 18: Actividad de consultoría externa dedicada al proyecto.

	Actividad consultoría presencial jornadas	Actividad consultoría remota / jornadas	Total jornadas actividad	Precio total
Gestión del gasto	5	12	17	10.000,00 €
Gestión centralizada subvenciones	5	12	17	10.000,00 €
Definición cuadro de mando de información	2	6	8	4.600,00 €
Definición oficina virtual	7	20	27	15.600,00 €
Procedimientos fiscalización	8	15	23	13.900,00 €
Procedimientos gestión contratos	8	25	33	18.900,00 €
TOTAL COSTES CONSULTORIA	35	90	125	73.000,00 €
Precio unitario jornada consultoría presencial (IVA incluido)				800 €
Precio unitario jornada consultoría remoto (IVA incluido)				500 €

Fuente: Elaboración propia.

De todo ello se desprende el siguiente resumen de costes:

Tabla 19: Resumen de costes de implantación del proyecto.

Costes internos		
Dedicación del personal interno	Técnicos adscritos al proyecto	311.061,64 euros
Costes externos		



Equipamiento	Escáneres	12.000,00 euros
Dedicación del personal externo	Dietas y desplazamientos	16.800,00 euros
Consultoría / transferencia de conocimiento	Definición e implantación de procedimientos	73.000,00 euros
TOTAL COSTES		412.861,64 euros

Fuente: Elaboración propia.

b. Técnicas de implantación.

En la implantación de dicho proyecto se va a tener en cuenta la necesidad de constituir un **equipo de proyecto** en el que integraran diversas personas tanto internas como externas a la organización a las que se les asignará diferentes roles en cada parte de desarrollo del mismo, se determinará la responsabilidad que se asigne a todos los intervinientes, así como el sistema en que se organicen los diferentes equipos de trabajo o grupos de mejora. El equipo de proyecto estará integrado por dos personas de cada grupo de trabajo que se constituya, siendo el coordinador del mismo el que por consenso se decida de los mismos.

Se va a diferenciar entre grupos de trabajo exclusivamente internos con apoyo de consultores externos que van a incidir en aquellos objetivos operativos que afectan exclusivamente a procedimientos internos, y los grupos de trabajo mixtos constituidos por personal interno y externo con apoyo de consultores externos y que se van a encargar de los procedimientos con incidencia externa en entidades locales de la provincia. El coordinador de cada grupo de trabajo será el Jefe de Servicio o Alto Cargo de la unidad responsable.

Así pues los grupos de trabajo o de mejora a constituir serán:

Grupo de trabajo 1: Constituido por el personal de Secretaria General, Intervención General, Tesorería, Nuevas Tecnologías y Archivo y Documentación, el cual habrá de trabajar en la implantación de los objetivos operativos O.O.1.1, O.O.1.3 y O.O.2.1. En dicho grupo de trabajo se integraran responsables de las dos áreas de gestión del gasto con mayor peso específico en el conjunto de la institución con el fin de poner de manifiesto las dificultades que genera su tramitación.

Grupo de trabajo 2: Constituido por el personal de Cooperación Municipal, Secretaria General, Intervención General, Tesorería, Nuevas Tecnologías y Archivo y Documentación. En este grupo y dado que los beneficiarios mayoritarios de las subvenciones son las entidades locales se considera necesario integrar en el mismo a personal técnico externo perteneciente a Ayuntamientos y Consejos Comarcales de la provincia de Lleida con un número máximo de 6, de los cuales 5 serán de Ayuntamientos y uno de un Consejo Comarcal. La selección de las entidades locales se hará sobre la base de tramos de población con preferencia a los municipios de menor población dado que éstos son los que ponen de manifiesto mayores dificultades de gestión de los expedientes. Dadas las dificultades de desplazamiento que ello puede comportar se tendrá en cuenta la proximidad con la capital de la provincia. Dicho grupo trabajará la implantación del objetivo operativo O.O.1.2.

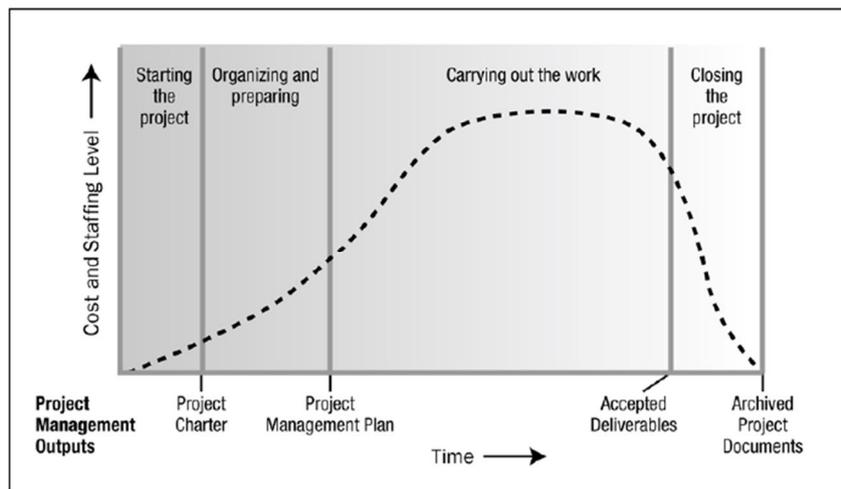


Grupo de trabajo 3: Constituido por el personal de Intervención General, Nuevas Tecnologías y Archivo y Documentación, el cual habrá de trabajar en la implantación del objetivo operativo O.O.2.2.

Grupo de trabajo 4: Constituido por el personal de Recursos Patrimoniales, Secretaria General, Intervención General, Tesorería y Archivo y Documentación, el cual habrá de trabajar en la implantación de los objetivos operativos O.O.3.1. En este grupo también se integraran los responsables de las dos áreas que generen mayor numero de contratos con el fin de poner de manifiesto las dificultades de gestión que tengan de los mismos.

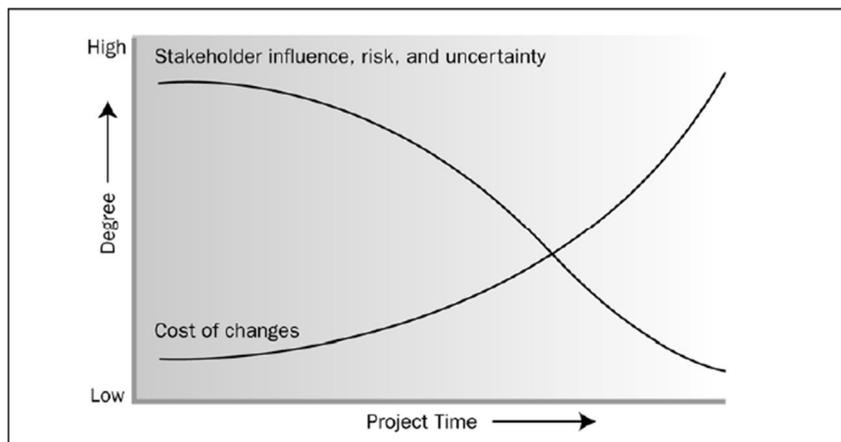
Atendiendo a los ciclos de vida de los proyectos así como al impacto de la variable tiempo en los riesgos y coste de los cambios de su puesta en marcha, tal como se refleja en los gráficos siguientes, su inicio e implantación se hará de forma gradual y en función de los grupos a constituir y de los objetivos operativos a trabajar.

Gráfico 3: Ciclo de vida de los proyectos.



Fuente: Guía del PMBOK®, 2008

Gráfico 4: Impacto de la variable tiempo en la ejecución de los proyectos.



Fuente: Guía del PMBOK®, 2008



Dado que la implantación de dicho proyecto conlleva un cambio importante en las dinámicas de trabajo de toda la organización, se hace preciso poder **gestionar dicho cambio**. A tal efecto los grupos de trabajo o de mejora que se constituyan tendrán que elaborar un **plan de formación** para todo el personal de los servicios, así como un **plan de apoyo** in situ al inicio de la implantación de los diferentes procedimientos, en ambos casos su realización se llevará a cabo por el personal propio de la Diputación con lo que no se estiman costes directos. Dichos planes serán coordinados por el equipo del proyecto.

En el caso de la centralización de la gestión de subvenciones conllevará asimismo un **plan de redistribución de tareas y de efectivos**, los cuales se reflejarán en la correspondiente modificación de la relación de puestos de trabajo de cada institución que realizará el servicio de Recursos Humanos a propuesta del servicio de Cooperación Municipal.

c. Cronograma de implantación y ámbito temporal de desarrollo.

La gestión del tiempo de todo proyecto se realizará a través del correspondiente cronograma en el cual se tienen en cuenta las actividades que se han de realizar, la secuencia en las que éstas se han de llevar a cabo, los recursos que se han de asignar, los periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados, con lo cual en el cuadro siguiente, a tenor de los recursos de personal interno asignados a cada objetivo operativo, tal como se indica en la [tabla 17](#) de personal interno dedicado al proyecto, en el cronograma se indica la mediana de días de dedicación en función de la tipologías del puesto de trabajo dedicado a ello, así como los días de consultoría externa.

El plazo de ejecución se prevé iniciar en diciembre de 2013 con la ejecución de las actuaciones del objetivo operativo O.O.1.1 dado el grado de madurez que tiene la implantación actualmente de gestión del gasto, finalizando con el objetivo operativo O.O.2.2 en el mes de junio de 2015 dado que su implantación se considera mas oportuno realizarla con posterioridad al resto de objetivos con el fin de que no perjudique su implantación, respecto de los cuales se considera accesorio.



d. Beneficios esperados de su implantación.

En sintonía con los problemas que se quieren resolver y en base a los objetivos operativos y actuaciones que se derivan de los mismos, los beneficios esperados de la implantación de este plan se concretan en:

- Un incremento de la **seguridad** y dar **mayor agilidad en toda la tramitación del gasto** derivado del funcionamiento de los servicios y de las inversiones que se soportan en facturas i/o certificaciones, con la eliminación de los factores que inciden negativamente en la misma, a fin de poder reducir plazos de tramitación y conseguir que los pagos se realicen por debajo de los 30 días desde la presentación de factura en el registro, con reducción de costes financieros y costes de compra.
- Un incremento de la **seguridad** y la **fiabilidad** de la documentación gestionada en el ámbito **de las subvenciones** que genere mayor **agilidad de tramitación** y por tanto reducción de plazos tanto en fase de concesión como en fase de justificación y pago, todo lo cual se ha de ver reforzado con una gestión centralizada que evite dispersión de criterios de gestión y de tramitación.
- Un **incremento de la información disponible a nivel de gestión** interna que permita la elaboración de memorias de costes y rendimiento de los servicios y así poder evaluar la utilidad de las políticas públicas que realice la institución.
- Un **incremento de la información disponible a nivel de interesados externos** que se relacionen con la Diputación y sus OO.AA., así como a nivel de **información** ciudadana respecto **de la gestión pública** que realice la institución con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos de transparencia y buen gobierno, con la puesta a disposición de **datos** y de información de gestión **en formatos abiertos**.
- **Reducir los plazos de emisión de los informes de fiscalización** y disponer de información que permita poner de manifiesto los ámbitos y elementos de mejora en la gestión del gasto.
- **Incrementar la eficiencia y la transparencia en la contratación administrativa** con el fin de optimizar los recursos presupuestarios destinados a la prestación de servicios y ejecución de obras públicas.
- Ser referente en la **implantación de la administración electrónica**, generalizándola en toda la gestión corporativa y transferir conocimiento y experiencias al resto de entidades locales de la provincia.

e. Estudio de la relación coste/beneficio de la inversión y previsión de su retorno.



Con este proyecto se pretende generar ahorros de gestión que se transformen en menores costes de tramitación de los expedientes, y por tanto tener mayor disponibilidad presupuestaria para otras políticas públicas.

Al efecto de determinar la relación existente entre el coste generado y el beneficio esperado así como la previsión de su tasa de retorno, se procede a analizar de un lado todos los costes del mismo y por otro todos los ahorros generados.

Tal como se detalla en la [tabla 19](#) **los costes en que incurre dicho plan son 412.861,64 euros.**

De la estimación de reducción de costes que se deriva de la centralización de la gestión de subvenciones y en función de la organización del servicio que se considera suficiente para poder atender la totalidad de los expedientes gestionados por la Diputación y sus OO.AA., así como de los ahorros de costes financieros en la gestión del gasto que se han estimado en el estudio del problema que se quiere resolver, se desprenden los siguientes ahorros directos como consecuencia de la reducción de costes.

Tabla 20: Cálculo de la reducción de costes

Reducción de costes directos	Coste actual	Previsión de coste	Ahorro
Gastos de personal gestión de subvenciones	1.368.371,63 €	980.000,00 €	388.371,63 €

	Importe estimado facturas recibidas	% Ahorro estimado	Ahorro
Reducción de plazos de pago	19.000.000,00 €	0,40%	76.000,00 €

	Importe facturas que se incumplen plazos	% Coste financiero	Ahorro
Coste financiero Ley de Morosidad	4.600.000,00 €	2,00%	92.000,00 €

TOTAL REDUCCIÓN COSTES DIRECTOS	556.371,63 €		
--	---------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

De la comparación de dichos costes y de los ahorros que genera el proyecto de desprende el siguiente retorno de la inversión.

Tabla 21: Cálculo del ROI.

Ahorros anuales	Coste inversión	% Retorno de la Inversión
556.371,63 euros	412.861,64 euros	134,76%

Fuente: Elaboración propia.

f. Estudio de la reducción de costes derivada de la implantación de la gestión por medios electrónicos y telemáticos.



Así mismo se ha analizado el ahorro que se genera por la reducción de cargas administrativas derivadas de la implantación de medios electrónicos y de gestión telemática, centrados básicamente en la gestión de los expedientes de subvenciones. En dicho cálculo se ha tenido en cuenta los criterios y los costes estándar detallados en el [Manual de reducción de cargas administrativas en el ámbito local](#) de diciembre de 2010.

Tabla 22: Estimación de reducción de cargas administrativas en el ámbito de las subvenciones.

Datos para la estimación de reducción de costes derivado de la reducción de cargas administrativas.		Solicitud	Comunicación	Documentos
Número expedientes de subvenciones	2129			
Número de solicitudes	2129	1		2
Número justificaciones simplificadas	1883		1	2
Número justificaciones normales	246		1	15

Coste tramitación sin medios electrónicos				
Cargas	Coste	Frecuencia	Población	Total
Solicitud presencial	80,00 €	1	2129	170.320,00 €
Documento presencial	5,00 €	2	2129	21.290,00 €
Justificación simplificada presencial	30,00 €	1	1883	56.490,00 €
Documento presencial justificación	5,00 €	3	1883	28.245,00 €
Justificación normal presencial	30,00 €	1	246	7.380,00 €
Documento presencial justificación	5,00 €	20	1883	188.300,00 €
Copias compulsadas	1,00 €	15	246	3.690,00 €
Total coste tramitación presencial				475.715,00 €

Coste tramitación electrónica				
Cargas	Coste	Frecuencia	Población	Total
Solicitud electrónica	5,00 €	1	2129	10.645,00 €
Documento electrónico	4,00 €	2	2129	17.032,00 €
Justificación simplificada	2,00 €	1	1883	3.766,00 €
Documento electrónico	4,00 €	3	1883	22.596,00 €
Justificación normal	2,00 €	1	246	492,00 €
Documento electrónico	4,00 €	20	1883	150.640,00 €
Copias compulsadas	1,00 €	15	246	3.690,00 €
Total coste tramitación electrónica				208.861,00 €

Total ahorro de reducción de cargas por utilización medios electrónicos	266.854,00 €
--	---------------------

Fuente: Elaboración propia.

F. INDICADORES DE GESTIÓN.

a. Definición de indicadores de gestión a efectos de control de cumplimiento y evolución del plan.



Con el fin de poder evaluar la ejecución del plan así como el alcance de las mejoras propuestas se procede a definir los indicadores de gestión que se detallan y en los que se indican que valores se dan en la actualidad y que valores se espera conseguir con la implantación de los objetivos a los que se refieren.

En tanto que la implantación de las actuaciones que conforman cada objetivo no es inmediata, se plantea su evaluación a la mitad del periodo de ejecución, a su finalización y al finalizar el primer ejercicio natural siguiente, siendo en este momento cuando se espera la consecución de los objetivos deseados.

La evaluación se realizará por el equipo del proyecto mientras dura su ejecución, con posterioridad se hará por el mismo equipo pero constituido como **equipo de evaluación y seguimiento**.

Los indicadores se agrupan en cuatro apartados en función del ámbito en el que inciden:

Gestión económica: que tienen incidencia en los costes de los servicios y en los costes financieros que se puedan derivar.

Gestión administrativa: que tienen incidencia en la mejora de los trámites administrativos a realizar con reducción de plazos de tramitación.

Transparencia: que tiene incidencia en el nivel de publicación de datos relevantes para terceros.

Buen gobierno: que se refieren a buenas prácticas de gestión presupuestaria.

b. Cuadro de indicadores.

Tabla 23: Indicadores de gestión.

Objetivo Operativo	Ámbito	Descripción del indicador	Cálculo	Valor actual	Valor estimado
O.O.1.1	Gestión económica	Período medio de pago a proveedores	Definido por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.	55 días	30 días
	Gestión económica	Facturas pagadas fuera de plazo	Facturas pagadas fuera de plazo / Total facturas pagadas	21%	1%
	Gestión administrativa	Período medio de tramitación de facturas por parte de los servicios	Mediana de plazos medios de tramitación por cada servicio	35 días	10 días
	Buen gobierno	Gastos realizados sin fase previa de cobertura presupuestaria	Gastos sin fase previa / Total gastos realizados	78%	10%
	Gestión económica	Gastos realizados en el ejercicio anterior e imputados en el ejercicio actual	Facturas de gastos realizados ejercicio anterior aplicados al ejercicio actual / Total facturas ejercicio actual.	9%	1%
	Gestión administrativa	Facturas registradas dentro de los diez días desde su expedición	Facturas registradas entre 0 y 10 días / Total facturas registradas.	42%	80%
	Buen gobierno	Nivel de fraccionamiento del gasto	Total operaciones agregadas por tercero inferiores al contrato menor cuya agregación supere dicho límite / Total operaciones realizadas inferiores al contrato	54%	5%



menor					
O.O.1.2	Gestión administrativa	Subvenciones concedidas y pagadas durante el ejercicio	Total subvenciones concedidas y pagadas de cada ejercicio / Total subvenciones concedidas en el ejercicio	14%	70%
	Gestión económica	Coste medio de tramitación de un expediente de subvenciones concedido	Subvenciones concedidas / Coste de personal adscrito al servicio	642€	425€
	Gestión administrativa	Nivel de justificación incorrecta	Informes de fiscalización desfavorables a la justificación / Informes de fiscalización totales a la justificación	22%	5%
O.O.1.3	Transparencia	Nivel de información corporativa publicada.	Publicación de los indicadores de transparencia y buen gobierno.	--	100%
	Transparencia	Nivel datos abiertos ejecución presupuesto	Publicación de los datos de ejecución presupuestaria en formatos abiertos con periodicidad mensual.	--	100%
O.O.2.1	Gestión administrativa	Nivel de tramites electrónicos realizados en el ámbito de las subvenciones	Trámites electrónicos de subvenciones / Total trámites de subvenciones realizados	--	70%
O.O.2.2	Gestión administrativa	Nivel de fiscalización realizada de forma electrónica	Informes de fiscalización automáticos / Total informes de fiscalización gestión gasto y gestión de subvenciones	0%	50%
O.O.3.1	Gestión administrativa	Número de expedientes electrónicos de contratación tramitados	Total expedientes electrónicos de contratación / Total expedientes de contratación	0%	100%
	Gestión administrativa	Reducción de plazos de tramitación de los expedientes de contratación hasta la licitación	Mediana de plazos de tramitación de los expedientes de contratación antes de la licitación	--	15 días
	Gestión administrativa	Reducción de plazos de tramitación de los expedientes de contratación en fase de adjudicación	Mediana de plazos de tramitación de los expedientes de contratación desde la apertura de proposiciones hasta la propuesta de adjudicación	--	15 días
	Transparencia	Nivel datos abiertos contratación	Publicación de los contratos realizados con detalle de licitadores y ofertas realizadas en formatos abiertos.	--	100%

Fuente: Elaboración propia.



BIBLIOGRAFIA:

ALAMILLO DOMINGO, IGNACIO (2005). "ABC de la signatura electrónica". Barcelona. Agencia Catalana de Certificació.

BALLART XAVIER, RAMIÓ CARLES (2000). "Ciencia de la Administración". Valencia. Editorial Tirant lo Blanch.

FUNDACIÓN FIASEP (2012). "Observatorio 2011. Transparencia de las cuentas públicas". Madrid.

LONGO, FRANCISCO (2012). "Innovación en gobernanza: entornos colaborativos y liderazgos relacionales". Ekonomiaz, núm. 80. 2º cuatrimestre 2012.

PARRADO DIEZ, SALVADOR (2007). Madrid. "Guía para la elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas". Instituto Nacional de Administración Pública.

RAMIÓ MATAS, CARLES. (1999). Barcelona. "Teoría de la Organización y Administración Pública". Editorial Tecnos, Universitat Pompeu Fabra.

INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO. (2007). Madrid. "Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público". IGAE.

GUIA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía PMBOK®), Cuarta edición, (2008).

"Manual de reducción de cargas administrativas en el ámbito local". Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, Federación Española de Municipios y Provincias, (2010). Madrid.

VV.AA. Material docente entregado por los profesores del Máster de Dirección Pública Local. INAP Madrid 2012-2013.

VV.AA. Planes de mejora alumnos de los Cursos Superiores de Dirección Pública Local (varias ediciones). <http://www.inap.es/banco-de-practicas-de-gobiernos-locales>



ANEXOS

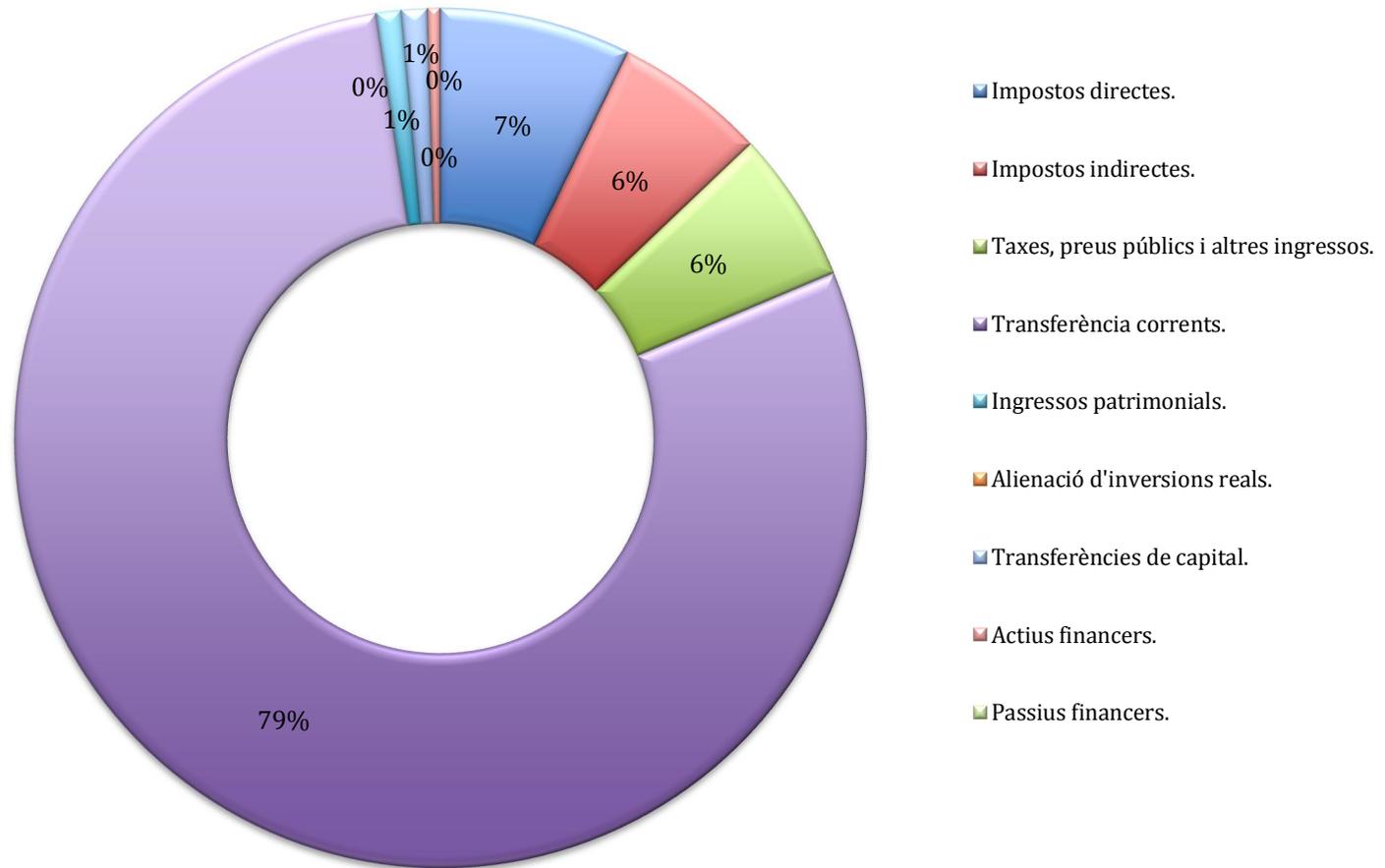


Anexo 1. Detalle del presupuesto de la Diputación de Lleida del ejercicio 2013 Consolidado

Cap	Descripción	Imp. DIPUTACIÓN	Imp. IEI	Imp. OAGRRL	Imp. PAT. PROMOCIÓN	Imp. PAT. TURISMO	Conjunto Presupuestos	Transferencias internas	Consolidado	% / Total
	TOTAL INGRESOS	97.014.200,52	5.879.552,26	5.952.267,92	2.193.909,19	2.884.475,85	113.924.405,74	11.365.591,05	102.558.814,69	% / Total
	<i>TOTAL INGRESOS CORRIENTES</i>	<i>95.580.119,87</i>	<i>4.532.552,26</i>	<i>5.622.267,92</i>	<i>1.851.896,77</i>	<i>2.859.875,85</i>	<i>110.446.712,67</i>	<i>9.385.178,63</i>	<i>101.061.534,04</i>	<i>94,89%</i>
1	Impuestos directos.	7.443.661,41	0	0	0	0	7.443.661,41	0	7.443.661,41	8,09%
2	Impuestos indirectos.	5.881.614,02	0	0	0	0	5.881.614,02	0	5.881.614,02	5,80%
3	Tasas, precios públicos y otros ingresos.	726.000,00	11.700,00	5.127.100,00	100,00	100,00	5.865.000,00	0	5.865.000,00	5,84%
4	Transferencias corrientes.	80.826.644,44	4.420.852,26	360.167,92	1.821.796,77	2.849.775,85	90.279.237,24	9.385.178,63	80.894.058,61	73,62%
5	Ingresos patrimoniales.	702.200,00	100.000,00	135.000,00	30.000,00	10.000,00	977.200,00	0	977.200,00	1,54%
	<i>TOTAL INGRESOS DE CAPITAL</i>	<i>1.434.080,65</i>	<i>1.347.000,00</i>	<i>330.000,00</i>	<i>342.012,42</i>	<i>24.600,00</i>	<i>3.477.693,07</i>	<i>1.980.412,42</i>	<i>1.497.280,65</i>	<i>5,11%</i>
6	Venta de inversiones reales.	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00%
7	Transferencias de capital.	1.000.000,00	1.323.000,00	310.000,00	332.412,42	15.000,00	2.980.412,42	1.980.412,42	1.000.000,00	4,60%
8	Activos financieros.	434.080,65	24.000,00	20.000,00	9.600,00	9.600,00	497.280,65	0	497.280,65	0,51%
9	Pasivos financieros.	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00%
	TOTAL GASTOS	97.014.200,52	5.879.552,26	5.952.267,92	2.193.909,19	2.884.475,85	113.924.405,74	11.365.591,05	102.558.814,69	% / Total
	<i>TOTAL GASTO CORRIENTE</i>	<i>58.854.367,26</i>	<i>4.532.552,26</i>	<i>5.622.267,92</i>	<i>1.851.896,77</i>	<i>2.859.875,85</i>	<i>73.720.960,06</i>	<i>9.385.178,63</i>	<i>64.335.781,43</i>	<i>63,25%</i>
1	Gasto de personal	18.971.940,41	2.255.401,23	3.871.687,64	909.129,77	749.379,96	26.757.539,01	0	26.757.539,01	29,66%
2	Gasto corriente en bienes y servicios	11.567.228,24	930.951,03	1.750.580,28	578.601,82	1.758.495,89	16.585.857,26	0	16.585.857,26	12,76%
3	Gastos financieros	1.717.814,21	0	0,00	150,00	0	1.717.964,21	0	1.717.964,21	2,50%
4	Transferencias corrientes.	26.597.384,40	1.346.200,00	0	364.015,18	352.000,00	28.659.599,58	9.385.178,63	19.274.420,95	18,34%
	<i>TOTAL GASTO DE CAPITAL</i>	<i>38.159.833,26</i>	<i>1.347.000,00</i>	<i>330.000,00</i>	<i>342.012,42</i>	<i>24.600,00</i>	<i>40.203.445,68</i>	<i>1.980.412,42</i>	<i>38.223.033,26</i>	<i>36,75%</i>
6	Inversiones reales	4.010.000,00	70.000,00	310.000,00	22.000,00	15.000,00	4.427.000,00	0	4.427.000,00	5,28%
7	Transferencias de capital.	24.935.757,72	1.253.000,00	0	310.412,42	0,00	26.499.170,14	1.980.412,42	24.518.757,72	22,05%
8	Activos financieros.	280.000,00	24.000,00	20.000,00	9.600,00	9.600,00	343.200,00	0	343.200,00	0,46%
9	Pasivos financieros.	8.934.075,54	0	0	0	0	8.934.075,54	0	8.934.075,54	8,96%

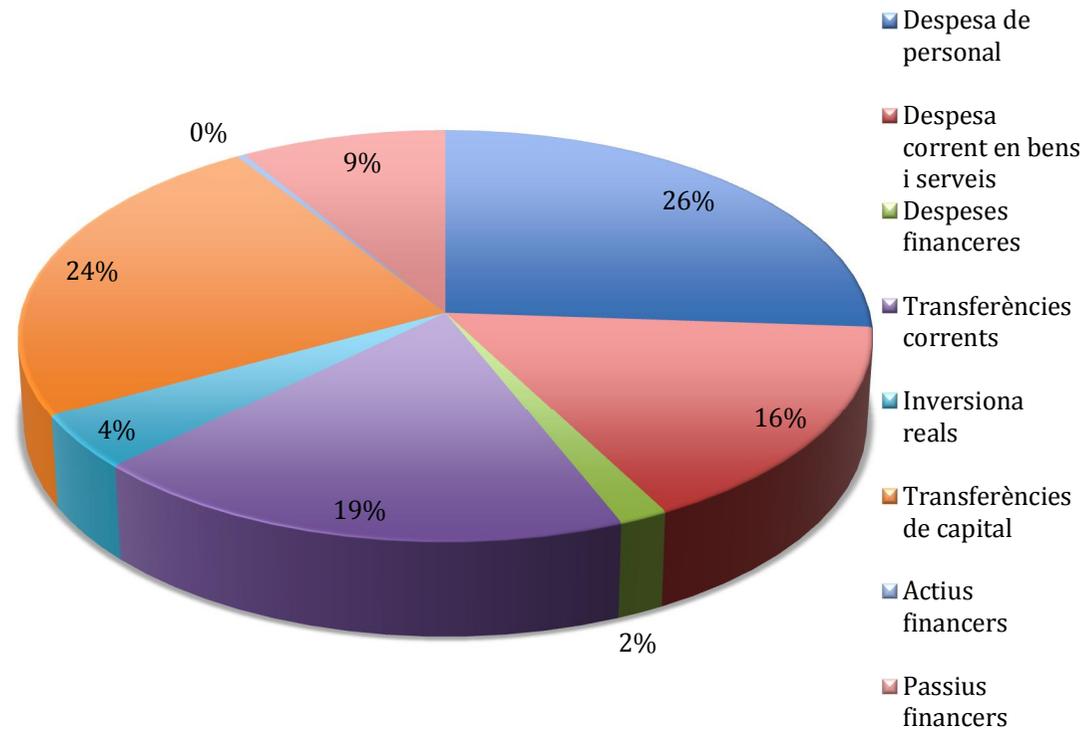


Anexo 2. Distribución del presupuesto de ingresos de la Diputación de Lleida



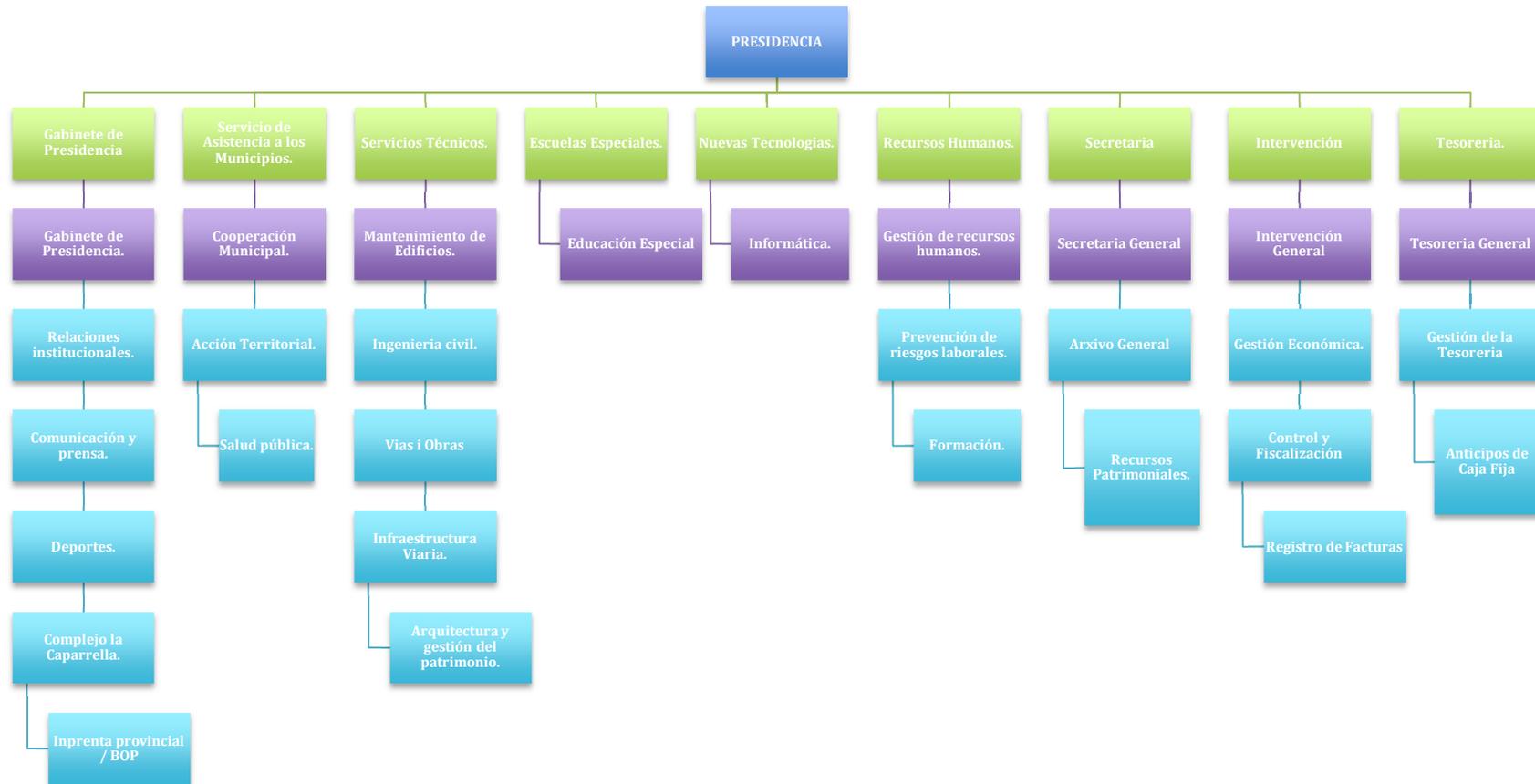


Anexo 3. Distribución del presupuesto de gastos de la Diputación de Lleida





Anexo 4. Estructura organizativa de la Diputación de Lleida





Anexo 5. Detalle de las subvenciones concedidas durante el ejercicio 2012.

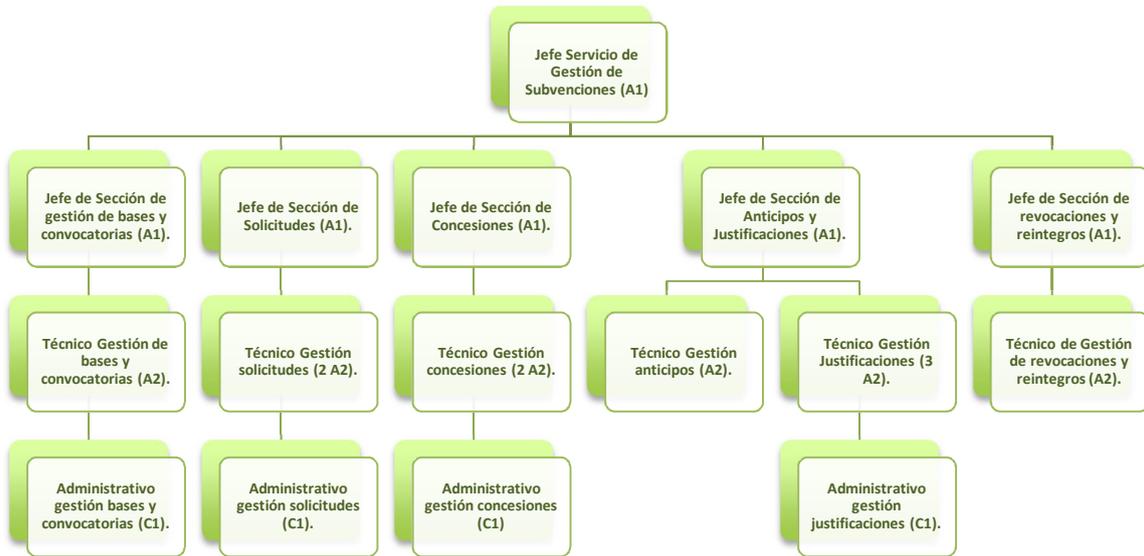
ENTIDAD		Total Subvenciones	Subvenciones Corrientes	Subvenciones Capital	Subvenciones Concurrencia	Subvenciones Directas	Subvenciones Convenios
DIPUTACIÓN / expedientes	Numero	1450	1186	264	437	942	71
	%/Número expedientes		81,79%	18,21%	30,14%	64,97%	4,90%
	Importe total	22.559.060,55 €	13.282.648,56 €	9.276.411,99 €	2.896.764,54 €	15.789.518,36 €	3.872.777,65 €
	Importe medio	15.557,97 €	11.199,54 €	35.137,92 €	6.628,75 €	16.761,70 €	54.546,16 €
	%/Importe subvenciones		58,88%	41,12%	12,84%	69,99%	17,17%
FP INSTITUT D'ESTUDIS ILERDENCIS Num. Exped		628	488	140	524	79	25
	%/Número expedientes		77,71%	22,29%	83,44%	12,58%	3,98%
	Importe total	2.246.694,57 €	1.362.263,74 €	884.430,83 €	1.009.098,59 €	685.083,20 €	552.512,78 €
	Importe medio	3.577,54 €	2.791,52 €	6.317,36 €	1.925,76 €	8.671,94 €	22.100,51 €
	%/Importe subvenciones		60,63%	39,37%	44,91%	30,49%	24,59%
PATRONAT DE TURISME / Núm. Expedientes		27	27	0	12	15	0
	%/Número expedientes		100,00%	0,00%	44,44%	55,56%	0,00%
	Importe total	272.999,25 €	272.999,25 €	- €	25.999,25 €	247.000,00 €	- €
	Importe medio	10.111,08 €	10.111,08 €	- €	2.166,60 €	16.466,67 €	- €
	%/Importe subvenciones		100,00%	0,00%	9,52%	90,48%	0,00%



PATRONAT DE PROMOCIÓ / Num. Expedientes	24	24	0	3	21	0	
%/Número expedientes		100,00%	0,00%	12,50%	87,50%	0,00%	
Importe total	406.766,59 €	406.766,59 €	- €	10.950,00 €	395.816,59 €	- €	
Importe medio	16.948,61 €	16.948,61 €	- €	3.650,00 €	18.848,41 €	- €	
%/Importe subvenciones		100,00%	0,00%	2,69%	97,31%	0,00%	
TOTAL GENERAL / Expedientes	Número	2129	1725	404	976	1057	96
%/Número expedientes		81,02%	18,98%	45,84%	49,65%	4,51%	
Importe total	25.485.520,96 €	15.324.678,14 €	10.160.842,82 €	3.942.812,38 €	17.117.418,15 €	4.425.290,43 €	
Importe medio	11.970,65 €	8.883,87 €	25.150,60 €	4.039,77 €	16.194,34 €	46.096,78 €	
%/Importe subvenciones		60,13%	39,87%	15,47%	67,17%	17,36%	



Anexo 6. Organización del Servicio de gestión de subvenciones.





Anexo 7. Dotación y coste estimado del Servicio de gestión de subvenciones.

Puesto de trabajo	Grupo	Dotación	Retribución unitaria	Total retribución
Jefe de Servicio	A1	1	68.000,00 €	68.000,00 €
Jefe de Sección	A1	5	55.000,00 €	275.000,00 €
Técnico de Gestión	A2	10	48.000,00 €	480.000,00 €
Administrativo	C1	4	40.000,00 €	160.000,00 €
TOTALES		20		983.000,00 €



Anexo 8. Modelo de procedimiento de fases comunes de gestión del gasto.

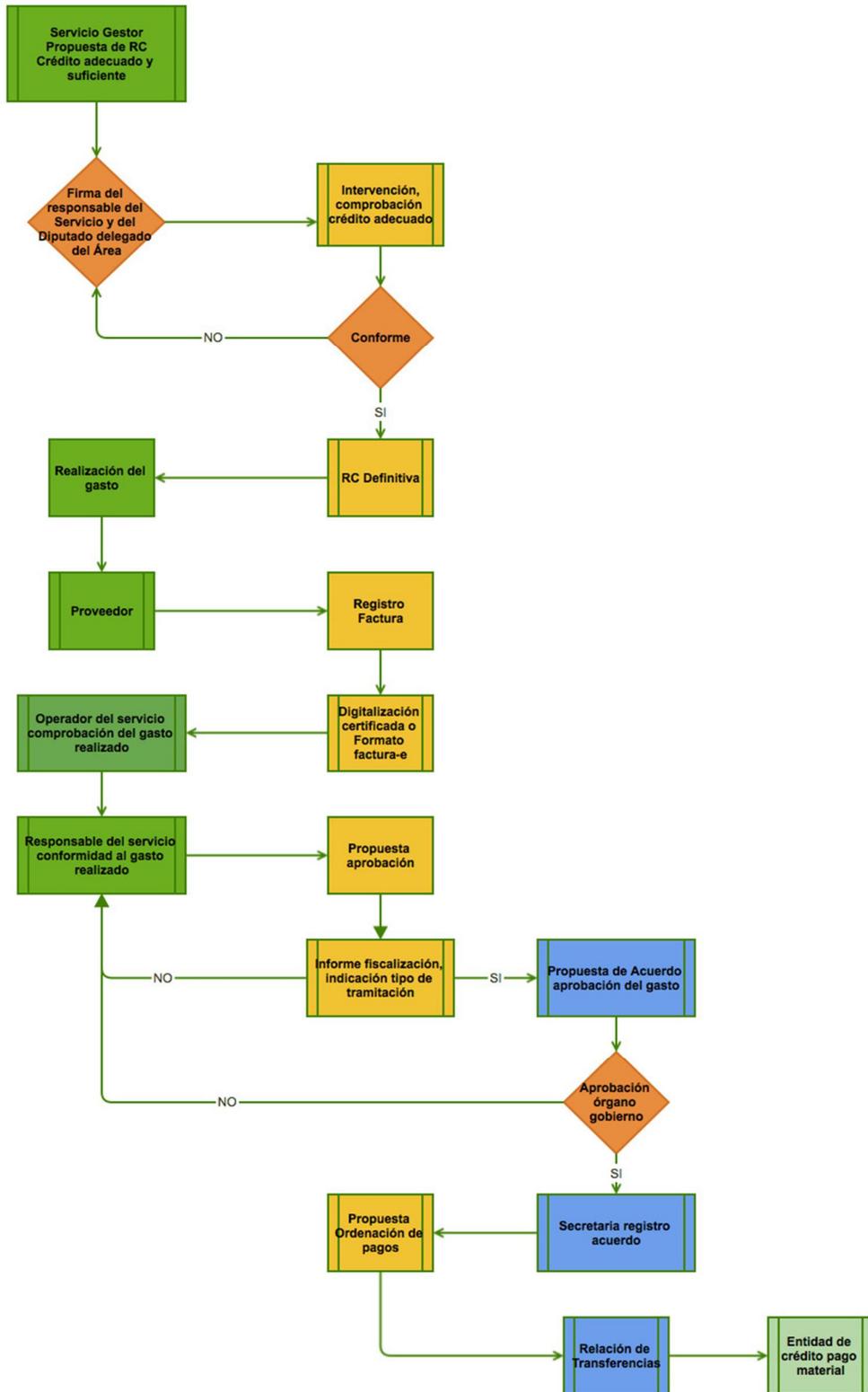
IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO	FASES COMUNES DE GESTIÓN DEL GASTO
UNIDAD RESPONSABLE	Intervención General
Unidades colaboradoras	Secretaría General, Tesorería, Nuevas Tecnologías.
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
Descripción:	Establecimiento de un procedimiento de gestión del gasto en las fases comunes.
Objetivo:	<p>Racionalizar y simplificar la tramitación del gasto en aquellas fases de gestión que son coincidentes en todas las modalidades, ya sea gastos de pequeña cuantía, gastos inferiores al contrato menor sujetos a autorización previa, o bien gastos derivados de contratos realizados.</p> <p>Establecer sistemas de seguimiento de la gestión que permitan diferenciar los supuestos de cumplimiento y de incumplimiento de las bases de ejecución del presupuesto.</p>
Procedimiento:	<p>El esquema de gestión de las fases comunes del gasto es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Comprobación de la existencia de crédito presupuestario adecuado y suficiente para el gasto que se pretende realizar. 2.- Conformidad al gasto realizado. 3.- Fiscalización del gasto realizado. 4.- Aprobación del gasto realizado y ordenación del pago. 5.- Pago efectivo del gasto realizado. <p>Este procedimiento afecta a todo el gasto realizado que se soporte en facturas y/o certificaciones.</p> <p>Excepción: los gastos que por su naturaleza se tramiten con cargo a anticipos de caja fija.</p>
Desarrollo:	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Comprobación de la existencia de crédito presupuestario adecuado y suficiente para el gasto que se pretende realizar. <ol style="list-style-type: none"> a. Acceso al sistema de gestión contable para comprobar que el área gestora correspondiente dispone de crédito adecuado y suficiente para realizar el gasto que propone. b. En caso de disponer del mismo se realiza una propuesta de Retención de Crédito (RC en fase provisional) a la cual se indicará en función del trámite a realizar el grupo de apuntes que corresponda: FACT (Gastos igual o inferiores a 5000 euros), CMENOR (Gastos superiores a 5000 euros hasta el límite del contrato menor), o CONT (Expedientes de Contratación) c. La propuesta de RC provisional será firmada por el responsable del Servicio y habrá de dar su conformidad el Diputado delegado de cada área. d. La propuesta de RC provisional firmada será comprobada por el



	<p>servicio de Intervención únicamente en relación a la adecuación del crédito al gasto propuesto, que de ser conforme será firmada y contabilizada con carácter definitivo.</p> <p>2.- Conformidad al gasto realizado.</p> <p>a. El servicio gestor del gasto, una vez recibida por el sistema de gestión la factura en formato electrónico (factura electrónica o copia de la factura certificada digitalmente) emitida por el tercero, tendrá que comprobar que la misma se corresponde con el gasto propuesto y que el detalle de la factura es suficiente para determinar la tipología y el contenido del gasto realizado. Esta comprobación se realizará a través de medios electrónicos quedando constancia de dicho trámite.</p> <p>b. De ser conforme el responsable del servicio firmará electrónicamente la factura con lo que dará conformidad a su aprobación y pago.</p> <p>3.- Fiscalización del gasto realizado.</p> <p>Por el servicio de Intervención se realizará una agregación de todas las facturas conformadas por los diferentes responsables de servicio a fin de proponer su aprobación en relaciones de gastos. Las agregaciones permitirán diferentes informes en función de que las operaciones se hayan generado teniendo en cuenta o no la necesidad de disponer de la retención de crédito previa, si se deriva de un compromiso previo o no, de que ejercicio se ha generado el gasto y de que órgano es el competente para su aprobación.</p> <p>Dicha fiscalización se hará sobre la base de un informe elaborado y firmado con firma electrónica reconocida.</p> <p>4.- Aprobación del gasto realizado y ordenación del pago.</p> <p>En base a la propuesta realizada y en base al informe de fiscalización del gasto se elaboraran las propuesta de aprobación del gasto y disposición del pago efectivo que se someterán al órgano de gobierno competente.</p> <p>Dicha aprobación se hará sobre la base de un documento electrónico firmado con firma electrónica reconocida.</p> <p>5.- Pago efectivo del gasto realizado.</p> <p>Una vez aprobado el gasto y la disposición del pago efectivo se dará traslado de la información a la Tesorería para proceder al pago material del importe de las facturas con los descuentos que puedan ser de aplicación. Los pagos se realizaran mediante relaciones que serán firmadas por el Tesorero, el Interventor y el Ordenador de Pagos con firma electrónica reconocida, enviando dicha relación firmada con código de verificación segura a la entidad de crédito junto con el documento informático que contenga los datos de las transferencias a realizar.</p>
Indicadores:	Por cada área gestora y de forma agregada por institución: Días transcurridos en cada trámite. Gastos realizados con o sin tener en cuenta la necesidad de operación previa. Gastos realizados con o sin tener en cuenta cumplimiento procesos de gestión.
Interoperabilidad:	Registro de resoluciones y acuerdos. Gestor documental. Gestor de Tesorería.



Plazo de ejecución:	Des de enero a marzo de 2014.			
DIAGRAMA SIPOC:				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salidas	Cliente
Servicio Gestor	Satisfacción de una necesidad	Flujo	Contraprestación por la actividad	Prestador de la actividad
DIAGRAMA DE FLUJOS:				





Anexo 9. Modelo de procedimiento de gestión de concesión de subvenciones por concurrencia competitiva.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
PROCEDIMIENTO	GESTIÓN CONCESIÓN DE SUBVENCIONES POR CONCURRENCIA COMPETITIVA.
UNIDAD RESPONSABLE	Cooperación Municipal
Unidades colaboradoras	Secretaría General, Intervención General, Nuevas Tecnologías, Archivo y Documentación.
DEFINICIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
Descripción:	Establecimiento de un procedimiento de concesión de subvenciones por concurrencia competitiva.
Objetivo:	Optimizar la gestión de subvenciones y estandarizar el procedimiento de concesión por concurrencia competitiva. Establecer sistemas de gestión de solicitudes por medios electrónicos y telemáticos.
Procedimiento:	El esquema de gestión se desarrolla en dos fases: Fase 1. Definición de las reglas que se han de tener en cuenta en la gestión de las subvenciones: Aprobación de bases y de convocatoria. <ol style="list-style-type: none">Aprobación de bases y de la convocatoria.Exposición pública y apertura de plazo para presentación de solicitudes. Fase 2. Gestión de la demanda realizada y resolución de la convocatoria. <ol style="list-style-type: none">Valoración de solicitudes presentadas.Propuesta de resolución.Acuerdo de otorgamiento.Notificación y publicación del acuerdo.
Desarrollo:	Fase 1. Definición de las reglas que se han de tener en cuenta en la gestión de las subvenciones: Aprobación de bases y de convocatoria. <ol style="list-style-type: none">El Servicio Gestor hace la propuesta de aprobación de bases y de la correspondiente convocatoria de subvenciones, a tal efecto previamente se ha comprobado la existencia de crédito adecuado y suficiente, y que dicha convocatoria se contemple en el Plan Estratégico de subvenciones. En caso de no existir crédito, que se den las condiciones para una convocatoria anticipada o de carácter plurianual. La gestión de las bases y de la convocatoria se hace a través del módulo de gestión de subvenciones en el que se registran todas las circunstancias de las mismas y que determinan el procedimiento a seguir, a la vez que controla los requerimientos mínimos necesarios para su adecuación a la normativa que le sea de aplicación.La propuesta se somete a informe de la Secretaría General así como de la Intervención a efectos de su adecuación a la normativa general de subvenciones y al contenido del Plan Estratégico aprobado. En el caso del informe de la Intervención además que el crédito al que se impute



	<p>sea adecuado y suficiente o bien que se den las condiciones de las convocatorias anticipadas o con cargo a ejercicios futuros.</p> <p>c. Aprobación de las bases y de la convocatoria por los órganos de gobierno competentes, previo dictamen de la Comisión Informativa.</p> <p>d. Publicación de las bases y de la convocatoria a efectos de plazo de exposición pública para posibles alegaciones y apertura del plazo de presentación de la solicitudes de los posibles beneficiarios a los que se destina, respectivamente.</p> <p>e. En el caso de presentación de alegaciones, se emite informe sobre las mismas por el servicio gestor y se someten a la aprobación del órgano de gobierno a efectos de su estimación o desestimación, así como de la aprobación definitiva de las bases.</p> <p>Fase 2. Gestión de la demanda realizada y resolución de la convocatoria.</p> <p>a. Recepción de la demanda a través de sistemas de gestión telemática y per medios electrónicos de tal forma que se eliminen errores u omisiones en la documentación, con análisis de posibles incongruencias.</p> <p>b. Verificación por el servicio gestor de la corrección de la documentación presentada.</p> <p>c. Valoración de las solicitudes en los términos definidos en las Bases reguladoras y propuesta de resolución del órgano colegiado.</p> <p>d. Propuesta de resolución del órgano gestor. La gestión de la demanda realizada y la propuesta de resolución que de deriva de la misma se realiza a través del módulo de gestión de subvenciones, del gestor de procesos y del gestor documental.</p> <p>e. Informe de fiscalización de la Intervención de la correcta aplicación de las bases reguladoras y de los criterios de valoración.</p> <p>f. Aprobación de la propuesta de resolución por los órganos de gobierno competentes, previo dictamen de la Comisión Informativa correspondiente.</p> <p>g. Notificación de los acuerdos de concesión, de denegación y publicación de los mismos en los medios previstos en la normativa reguladora de subvenciones.</p>			
Indicadores:	<p>Plazo de tramitación de la propuesta de subvenciones.</p> <p>Solicitudes presentada únicamente en formato electrónico y por vía telemática.</p> <p>Plazo de resolución de la convocatoria.</p> <p>Los que se deriven del Plan Estratégico.</p>			
Interoperabilidad:	<p>Módulo de gestión de subvenciones y sistema de gestión contable.</p> <p>Registro de resoluciones y acuerdos.</p> <p>Gestor documental.</p>			
Plazo de ejecución:	Des de enero a marzo de 2014.			
DIAGRAMA SIPOC:				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salidas	Cliente
Servicio Gestor	Propuesta de Bases y convocatoria	Fase 1	Convocatoria Subvenciones	Posibles beneficiarios



Posibles Beneficiarios	Petición subvención	Fase 2	Resolución convocatoria	Beneficiarios / No beneficiarios a los que se haya denegado la subvención
DIAGRAMA DE FLUJOS:				

