

V CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MADRID 2006

**PLAN DE MEJORA PARA TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA
DEL PROCESO DE SUBVENCIONES DENTRO
DEL PLAN DE GOBIERNO ELECTRÓNICO
DE LA DIPUTACIÓ DE TARRAGONA**

PILAR SÁNCHEZ PEÑA
SECRETARIA GENERAL DE LA DIPUTACIÓN DE TARRAGONA

INDICE

	Págs.
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO.....	12
1) CONTEXTO.....	12
2) PROBLEMA A RESOLVER.....	21
CAPÍTULO 2. PLAN DE MEJORA.....	31
1) ACCIONES DEL PLAN.....	31
2) HERRAMIENTAS.....	42
3) IMPLANTACIÓN DEL PLAN.....	49
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	57
LISTADO DE CUADROS Y TABLAS.....	58
ANEXO A ORGANIGRAMA DE LA DIPUTACIÓN DE TARRAGONA	
ANEXO B	

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante el presente Plan de mejora pretendemos **preparar los procedimientos de subvenciones de pública concurrencia para su tramitación electrónica y definir y fijar los criterios para garantizar la seguridad y validez jurídica de los documentos resultantes de esta tramitación, mediante la redacción y aprobación de la Ordenanza de administración electrónica de la Diputación de Tarragona.** Enmarcando toda las actuaciones a realizar dentro del Plan de gobierno electrónico E-gov recientemente aprobado y en proceso de implantación, en ejecución del objetivo número uno del Plan estratégico 2003-2007 de la Diputación.

El Plan de gobierno electrónico aprobado identifica los diferentes proyectos que deberán ejecutarse en los próximos años para conseguir la implantación progresiva del Gobierno Electrónico en la Diputación de Tarragona. Recomendando en una primera fase centrar los esfuerzos en una serie de proyectos considerados básicos y clave para el desarrollo posterior del nuevo modelo y de las infraestructuras que requiere.

El Plan de mejora a abordar con este trabajo no puede tener como objetivo cambios o mejoras al margen o distintos a los del referido proyecto ya iniciado en la organización. Por ello, este trabajo se centrará en una actuación concreta, facilitadora de algunos de los proyectos a desarrollar dentro del proyecto global del E-gov.

Esa actuación **consistirá en rediseñar un procedimiento que nos sirva como punto de partida para abordar todos los proyectos señalados como básicos en el Plan de Gobierno Electrónico de la Diputación de Tarragona y cuya responsabilidad de gestión ha sido asignada a la Secretaria General: registro telemático, notificaciones telemática, rediseño de procedimientos administrativos y expediente único (identificador documental único)**

El procedimiento elegido ha sido el de subvenciones de pública concurrencia, por ser un proceso transversal, todas las unidades finalistas de la organización tramitan subvenciones. La concesión de subvenciones supone un importante volumen de la actividad de una

Diputación y en la de Tarragona, en concreto cerca del 40% de su presupuesto se destina a subvenciones en las diversas modalidades que contempla la legislación vigente.

La tramitación electrónica de subvenciones requerirá la implementación del Registro telemático y la notificación telemática, pues se trata de un procedimiento con numerosas entradas y salidas de documentación y también puede ser el punto de partida para la definición del identificador documental único, lo que como hemos señalado anteriormente nos permitirá abordar los proyectos enumerados de los que hemos sido asignados como responsable en el Plan de Gobierno Electrónico E-gov..

Las fuentes de información utilizadas para el diagnóstico de la situación actual de este proceso han sido tanto las diversas reuniones de trabajo mantenidas con los responsables de la gestión de subvenciones y con el grupo de trabajo constituido para el desarrollo del plan, los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a los ayuntamientos desde el Servicio de asistencia a municipios, en la que ha sido señalado como punto de mejora la tramitación de subvenciones, y la visión que desde la Secretaría general como unidad transversal tenemos de los diversos procedimientos. A partir de dichas fuentes de información y del análisis de documentación y datos hemos detectado una serie de problemas a abordar y resolver antes de poder implantar la tramitación electrónica del proceso de subvenciones de pública concurrencia. Concluyendo el diagnóstico con un análisis DAFO apuntando los puntos fuertes y débiles de la organización y las amenazas y oportunidades que nos brinda el entorno para la mejora que nos proponemos con este trabajo. Entendiendo que una vez superados y resueltos los problemas detectados e implementado electrónicamente este proceso, previo cumplimiento de los objetivos marcados, el camino para la implementación de todos los demás será mucho más sencillo.

Como problemas detectados, a resolver antes de poder tramitar electrónicamente los procedimientos de subvenciones, señalamos los siguientes:

- No todas las Unidades que gestionan subvenciones utilizan la aplicación actualmente existente para la tramitación de subvenciones.

- Falta de visión global, lo que produce disparidades tanto a la hora de fijar e interpretar los criterios de concesión.
- Complejidad de los modelos de solicitud.
- Falta de sistematización y normalización de modelos de documentos.
- Necesidad de agilización y simplificación de trámites.
- Necesidad de analizar el proceso y definirlo de manera única para todas las unidades.
- Falta de marco normativo regulador de las relaciones administrativas de la Diputación por vía electrónica.

Las causas de la falta de sistematización, unificación de criterios y simplificación de trámites, necesidad de analizar el proceso y definirlo de manera única **entendemos que derivan de la** diversidad de unidades que tramitan y gestionan las subvenciones. Tenemos una **desconcentración en la gestión** con un total de siete unidades que gestionan subvenciones, **sin que exista una unidad que tenga asignada formalmente la responsabilidad de coordinar.**

La definición de los criterios posibilitadores de la tramitación electrónica de los expedientes con plenas garantías **de seguridad y validez jurídica mediante una Ordenanza propia**, resulta **necesario como consecuencia de la falta de norma con rango de ley** que compendie toda la normativa habilitadora de la utilización de medios electrónicos y telemáticos por las Administraciones Públicas, así como las características técnicas y formales que deben reunir los documentos electrónicos para su eficacia jurídica plena frente a terceros.

Entendemos que **si no abordamos el tratamiento y solución de los problemas planteados no será posible la tramitación electrónica de las subvenciones y su incardinación dentro del proyecto E-gov**, lo cual considerando el gran peso específico que la concesión de subvenciones tiene dentro de la actividad global de la Diputación creemos que sería realmente grave.

Por otro lado, **si no definimos los conceptos esenciales para la validez y seguridad jurídica de las relaciones jurídico-administrativas por vía electrónica**, corremos el grave riesgo de **que todas nuestras actuaciones realizadas por estos medios carezcan de validez jurídica frente a terceros** y resulte necesario revalidarlas y duplicarlas mediante su ejecución en el formato

tradicional de papel. Por tanto, estaríamos duplicando tareas y malgastando recursos, además de generar una falsa apariencia de legalidad con unas muy graves consecuencias de responsabilidad tanto para la Diputación, como para los terceros que con ella se relacionan.

Por ello concluimos, que la mejora a abordar debe tener como **objetivos estratégicos** los siguientes:

1-Simplificar, unificar y sistematizar la tramitación de los expedientes de subvenciones

2-Posibilitar la tramitación telemática de los procedimientos de subvenciones

3-Fijar las bases para la implementación de otros procesos.

Los objetivos operativos que proponemos desarrollar para la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos del Plan son los siguientes. Algunos de ellos darán respuesta a mas de un objetivo.

1 • Diagramar el proceso para conocerlo en profundidad y unificarlo para todas las Unidades que tramitan subvenciones.

2 • Elaborar un censo de documentos.

3 • Modelo de expediente administrativo y documentos unificados

4 • Unificación del sistema de referenciación documental con vistas a su tramitación electrónica y archivo(identificador documental único).

5 • Convocatoria única, con unificación de plazos, criterios, documentación a requerir tanto para ser beneficiario como para justificar la subvención concedida.

6 • Dotar de seguridad y validez jurídica la tramitación telemática de subvenciones. Mediante la actualización de ficheros y formularios para su adecuación a la Ley Orgánica de Protección de datos y la redacción y aprobación de una Ordenanza de administración electrónica en la que se defina el marco regulador de las relaciones administrativas por Vía electrónica, mediante la definición de conceptos clave, como los de sede administrativa electrónica, régimen de identificación, autenticidad, accesibilidad, disponibilidad, responsabilidad, registros electrónicos, notificaciones electrónicas, archivo electrónico etc.

7 • Preparación del Registro General para la integración en el mismo del registro telemático como registro auxiliar. Será necesario depurar y fijar

los criterios para mantener las bases de datos de terceros y aprobar el reglamento de funcionamiento del registro telemático.

8 • Registro de solicitantes de subvenciones centralizado

Las herramientas que proponemos emplear para la ejecución de los objetivos marcados, son:

La **constitución de un grupo de trabajo**, puesto que, como proceso transversal que implica a un gran número de unidades de la organización, entendemos que no sería posible la consecución de los objetivos fijados sin la constitución de un grupo de trabajo integrado por representantes de las unidades de

- Secretaría
- Intervención
- Servicio de asistencia a municipios
- Servicio de asistencia al ciudadano
- Desarrollo local/Presidencia y Planificación
- Prensa
- Patronato de Turismo

El grupo de trabajo **ejecutará las acciones** para la consecución de los objetivos marcados en el plan, además **permitirá el intercambio de conocimientos y experiencias entre los gestores de las distintas unidades** tramitadoras de subvenciones

Diagrama de procesos y censo de documentos y manual de procedimientos que nos permite estudiar en profundidad los procedimientos, repensándolos y mejorándolos. La reingeniería del proceso y su tramitación electrónica aportará toda una serie de mejoras a la gestión, tales como la asignación automática de tareas a los diferentes perfiles de usuarios, gestión de alertas, control de plazos etc.

Ordenanza administración electrónica. Consideramos necesario también el uso de una herramienta de las denominadas de tipo gubernamental, tal como Ordenanza en la que se regulen los aspectos esenciales del uso de las Tecnologías de la información y Comunicación en las relaciones de la Diputación de Tarragona con los ciudadanos y el conjunto de Administraciones Públicas. En dicha norma deberemos definir entre otros los conceptos de sede administrativa electrónica,

expediente electrónico, registros electrónicos, notificaciones electrónicas, régimen de identificación, autenticación, accesibilidad, disponibilidad, responsabilidad etc.

Plan de formación. Dado que el proyecto E-gov contempla la realización de dicho plan de formación y lo programa, por ello no lo hemos incluido como acción a realizar para el cumplimiento de los objetivos por ser una herramienta con la que ya contamos dentro del proyecto más amplio en el que incardina nuestro Plan de Mejora.

El presente Plan de mejora **requiere una dotación mínima de recursos extraordinarios para su implantación**, entendidos como recursos propios de este Plan, pues al encuadrarse dentro del proyecto E-gov en el que se encuentra inmersa toda la organización, una **gran parte de las actuaciones serán financiadas con cargo** a las dotaciones presupuestadas para dicho proyecto. Hemos realizado una enumeración de recursos necesarios, señalando aquellos que serán con cargo **al E-gov y** presupuestando una previsión de **18.000 €** tanto **para asistencia a cursos especializados** en materia de administración electrónica, simplificación de trámites administrativos etc. por parte de los miembros del grupo de trabajo, como **para asesoramiento jurídico especializado** en la redacción de la Ordenanza de administración electrónica. Igualmente hemos incluido un apartado de **recursos propios de la organización** a emplear para la ejecución del plan, en el que hemos cuantificado el **tiempo de trabajo** a invertir por los miembros del grupo de trabajo y demás responsables de tal ejecución, de la siguiente forma:

Grupo de trabajo

Dedicación de las personas integrantes del grupo de trabajo

- miembros..... 10% de su tiempo de trabajo durante un año
- coordinadora..... 20% de su tiempo de trabajo durante un año
- líderes..... 10% de su tiempo de trabajo durante un año

Asesoría jurídica Secretaría General

- Adecuación Registro General para creación registro auxiliar telemático
Técnica de Secretaría..... 5% tiempo de trabajo durante tres meses

Secretaria General..... 5% tiempo de trabajo durante tres meses

•Redacción ordenanza administración electrónica

Técnica de Secretaría.....10% tiempo durante tres meses

Secretaria General.....10% tiempo durante tres meses

El calendario de implantación abarca desde julio de 2006, fecha en que hemos iniciado los trabajos de diagrama de procesos y censo de documentos, **hasta diciembre de 2007**, fecha en que **prevemos poder** dar por concluido el cumplimiento de todos los objetivos del plan, según el cronograma de trabajo que incluimos, y por tanto estar en disposición de **llevar a cabo correctamente la tramitación electrónica de las subvenciones que se convoquen para el ejercicio 2008**.

Por último, para la **evaluación** del plan **hemos propuesto** una serie de **indicadores**, tales como el **control del cumplimiento del calendario** según las previsiones fijadas en el **cronograma**, el **tiempo medio y percentiles de tramitación y resolución de los procedimientos y de solicitudes**, **adelanto de la convocatoria** anual, **número de tramitaciones electrónicas** y **encuesta de satisfacción** a realizar a los ayuntamientos como destinatarios de las subvenciones. Los responsables de controlar que se lleve a cabo la evaluación y de analizar los resultados de la evaluación serán los encargados por el Equipo directivo como líderes del grupo de trabajo, que deberán rendir ante el mismo los resultados de la evaluación. Hemos incluido al final del capítulo tercero un cuadro resumen en el que indicamos qué, quien y cuando se medirá.

INTRODUCCIÓN

Mediante el presente Plan de mejora pretendemos **preparar los procedimientos de subvenciones de pública concurrencia para su tramitación electrónica y definir y fijar los criterios para garantizar la seguridad y validez jurídica de los documentos resultantes de esta tramitación, mediante la redacción y aprobación de la Ordenanza de administración electrónica de la Diputación de Tarragona.** Enmarcando toda las actuaciones a realizar dentro del Plan de gobierno electrónico E-gov recientemente aprobado y en proceso de implantación, en ejecución del objetivo número uno del Plan estratégico 2003-2007 de la Diputación.

El Plan de gobierno electrónico aprobado identifica los diferentes proyectos que deberán ejecutarse en los próximos años para conseguir la implantación progresiva del Gobierno Electrónico en la Diputación de Tarragona. Recomendando en una primera fase centrar los esfuerzos en una serie de proyectos considerados básicos y clave para el desarrollo posterior del nuevo modelo y de las infraestructuras que requiere.

Inmersa la organización en el proceso de cambio de la magnitud que supone el proyecto de Plan de Gobierno electrónico E-gov , el Plan de mejora a abordar con este trabajo no puede tener como objetivo cambios o mejoras al margen o distintos a los del proyecto ya iniciado en la organización. Por ello, este trabajo se centrará en una actuación concreta, facilitadora de algunos de los proyectos a desarrollar dentro del proyecto global del E-gov.

Esa actuación **consistirá en rediseñar un procedimiento que nos sirva como punto de partida para abordar todos los proyectos señalados como básicos en el Plan de Gobierno Electrónico de la Diputación de Tarragona y cuya responsabilidad de gestión ha sido asignada a la Secretaria General: registro telemático, notificaciones telemática, rediseño de procedimientos administrativos y expediente único (identificador documental único).**

El procedimiento elegido ha sido el de subvenciones de pública concurrencia, por ser un proceso transversal, todas las unidades finalistas de la organización tramitan subvenciones. La concesión de subvenciones supone un importante volumen de la actividad de una Diputación y en la de Tarragona, en concreto, cerca del 40% de su presupuesto se destina a subvenciones en las diversas modalidades que contempla la legislación vigente.

A su vez, la tramitación electrónica de subvenciones requerirá la implementación del Registro telemático y la notificación telemática, pues se trata de un procedimiento con numerosas entradas y salidas de documentación y también puede ser el punto de partida para la definición del identificador documental único, lo que como hemos señalado anteriormente nos permitirá abordar los proyectos enumerados que nos han sido asignados en el Plan de Gobierno Electrónico E-gov..

Las fuentes de información utilizadas para el diagnóstico de la situación actual de este proceso han sido tanto las diversas reuniones de trabajo mantenidas con los responsables de la gestión de subvenciones y con el grupo de trabajo constituido para el desarrollo del plan , los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a los ayuntamientos desde el Servicio de asistencia a municipios en la que ha sido señalado como punto de mejora la tramitación de subvenciones, y la visión que desde la Secretaría general como unidad transversal tenemos de los diversos procedimientos. A partir de dichas fuentes de información y del análisis de documentación y datos, hemos detectado una serie de problemas a abordar y resolver antes de poder implantar la tramitación electrónica del proceso de subvenciones de pública concurrencia, concluyendo el diagnóstico con un análisis DAFO, apuntando los puntos fuertes y débiles de la organización y las amenazas y oportunidades que nos brinda el entorno para la mejora que nos proponemos con este trabajo. Entendiendo que una vez superados y resueltos los problemas detectados e implementado electrónicamente este proceso previo cumplimiento de los objetivos marcados, el camino para la implementación de todos los demás será mucho más sencillo.

Las herramientas utilizadas y a utilizar, para la consecución de los objetivos fijados en el presente plan de mejora y por tanto para la superación de los puntos débiles detectados, son sencillas y ampliamente conocidas tales como la constitución de un grupo de trabajo, reingeniería de procesos, elaboración de censo de documentos y manual de procedimientos y la ordenanza de administración electrónica.

El periodo de ejecución previsto para la consecución de todos los objetivos marcados en el plan abarca desde julio de 2006 a diciembre de 2007, quedando plasmado en el cronograma los tiempos en que deberán quedar cumplidos cada uno de dichos objetivos. **Los recursos** económicos extraordinarios para la ejecución de este plan de mejora son mínimos, puesto que se nutrirá en su mayor parte de los recursos ya asignados para el desarrollo del Proyecto E-gov, no obstante hemos incluido una previsión de recursos a emplear tanto económicos, como humanos.

El trabajo elaborado mediante el presente plan de mejora, se **estructura en tres capítulos**. El **capítulo primero** contiene el **diagnóstico** y lo hemos **dividido en dos apartados**, **uno** en el que explicamos **el contexto** en que se sitúa la mejora que proponemos, para lo cual hemos expuesto de la manera más concisa posible el Plan estratégico de la Diputación de Tarragona para el periodo 2003-2007, deteniéndonos un poco más ampliamente en la explicación del proyecto E-gov que se ejecuta en desarrollo del mismo. Dentro del contexto, también nos ha parecido conveniente mencionar, aunque muy brevemente, el panorama legislativo en que nos encontramos en materia de administración electrónica. Y un **segundo apartado** que hemos **denominado problema a resolver con el plan de mejora**, en el que exponemos el porqué del trabajo que proponemos, especificando los problemas detectados en el proceso de concesión de subvenciones para su tramitación electrónica, las causas y las consecuencias que entendemos podría tener la no intervención. El **capítulo segundo**, contiene el **plan de mejora** propiamente dicho, y se divide en **tres apartados**, el **primero** fija los **objetivos** que nos proponemos ejecutar, diferenciando entre objetivos estratégicos y operativos y acciones necesarias para su ejecución, en el **segundo** se efectúa la **descripción de herramientas** a utilizar para ejecutar las acciones y superar los

puntos débiles señalados en el análisis DAFO del diagnóstico y el **tercero** especifica el **plan de implantación con los recursos** a emplear **y cronograma** de trabajo. El **tercer capítulo** y último, es el correspondiente a la **evaluación**, donde hemos intentado fijar de manera clara y concisa **qué se medirá, quien lo hará y cuando**, para poder conocer el grado de ejecución de los objetivos fijados por el plan.

CAPÍTULO PRIMERO: DIAGNÓSTICO

1) CONTEXTO

1.1 LA DIPUTACIÓN DE TARRAGONA

El marco geográfico de actuación de la Diputación es la provincia de Tarragona formada por 187 municipios y 4 Entidades Municipales descentralizadas, agrupados en 10 comarcas.

El total de habitantes supera la cifra de seiscientos mil, pero distribuidos de forma irregular, con una fuerte concentración en la zona litoral.

Del total de municipios, un 76% tiene menos de dos mil habitantes, siendo estos a los que la Diputación dirige fundamentalmente su actividad de asistencia y asesoramiento de acuerdo con el mandato legal y la misión de la organización que pasamos a explicar brevemente a continuación.

Misión de la Diputación de Tarragona y Plan estratégico 2003-2007

En el año 1998 la corporación provincial aprobó la misión de la Diputación de Tarragona y sus objetivos estratégicos correspondientes al Plan de Reestructuración Corporativa, que se han ido desarrollando desde entonces mediante la aprobación anual de objetivos operacionales de cada área de la Corporación.

La Misión quedó definida de la siguiente forma

“La Diputación de Tarragona es una entidad local que ofrece servicios de asistencia a los municipios para facilitar la gestión de sus competencias e impulsar su modernización en colaboración con los Consejos comarcales y la Generalitat de Cataluña. Y contribuye con

todas las administraciones así como con otros agentes sociales del territorio al bienestar de los ciudadanos y al desarrollo equilibrado del territorio”

En el año 2003 al inicio de un nuevo mandato corporativo se aprobó un nuevo Plan Estratégico con una visión unos valores y unos objetivos estratégicos nuevos, pero continuadores de la línea marcada en el Plan de 1998 y en consonancia con la Misión entonces aprobada y vigente a fecha de hoy.

La visión aprobada con el Plan estratégico 2003-2007 es la siguiente:

La Diputación de Tarragona quiere ser la impulsora de la modernización de la administración local de la demarcación de Tarragona.

VALORES:

- Orientación al cliente
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Pertenencia a la Organización

El Plan estratégico contempla la ejecución de once objetivos estratégicos, que son los siguientes:

1-Dar soporte a la implantación de la administración electrónica (e-gov) mediante la reingeniería y digitalización de los procesos para acercarlos al ciudadano, a las administraciones locales y agentes sociales y ser más eficientes en la gestión de los recursos.

2-Implantar un sistema de gestión del conocimiento del SAM que permita dar servicio a los ayuntamientos con criterios de eficiencia e innovación mediante el e-SAM.

3-Implantar un sistema de gestión del SAT que permita mejorar la eficiencia de la gestión de la red de carreteras de la Diputación

4-Implantar un sistema de gestión del SAC que permita la optimización de la gestión de centros y ámbitos de enseñanza, facilite la divulgación de recursos culturales y que colabore en la prestación de asesoramiento municipal.

5-Contribuir al desarrollo económico sostenible de las comarcas de Tarragona.

6-Implantar un modelo de gestión en BASE que permita mejorar la eficiencia en la gestión tributaria al servicio de los ayuntamientos y de los ciudadanos.

7-Implantar un sistema de gestión basado en la diversificación de los mercados y productos turísticos, la calificación de las marcas locales propias y la mejora de la gestión interna del Patronato de Turismo.

8-Implantar un sistema de gestión para impulsar la sociedad de la información en la demarcación de Tarragona, mediante OASI.

9-Aplicar planes de RRHH para alinear los conocimientos y las competencias del personal de la Diputación a los puestos de trabajo diseñados como consecuencia de la estrategia corporativa.

10-Implantar planes alineados con el Gobierno Electrónico para la mejora de la gestión económico –financiera y de los circuitos administrativos corporativos.

11-Dar soporte a la implantación del modelo EFQM d'Excelencia como sistema de gestión de la corporación y sus organismos autónomos.

Cumplimiento del objetivo estratégico nº1: Proyecto E-Gov de la Diputación de Tarragona

La Diputación de Tarragona dentro del marco competencial que le confiere la Ley de bases de Régimen Local, lleva a cabo por una parte, la prestación de servicios directos a las entidades locales de la provincia de Tarragona y por otra, recogiendo el mandato contenido

en el artículo 70 bis.3 de la misma ley, colabora con los municipios y lidera las actuaciones para el fomento e impulso de las tecnologías de la información y comunicación, en concordancia con su misión y compromiso de servicio y apoyo preferentemente a los pequeños municipios.

Para el cumplimiento del primero de los objetivos estratégicos señalados “dar soporte a la implantación de la administración electrónica (e-gov) mediante la reingeniería y digitalización de los procesos para acercarlos al ciudadano, a las administraciones locales y agentes sociales y ser más eficientes en la gestión de los recursos”, la Diputación de Tarragona ha elaborado y aprobado un Plan de Gobierno Electrónico (en adelante E-gov.)

Para fijar el contexto de trabajo en que nos encontramos se hace imprescindible una breve explicación del Proyecto E-gov en cuya implantación se encuentra actualmente inmersa la Diputación de Tarragona.

En el documento recientemente aprobado por el Pleno de la Diputación, además de exponerse cual es el planteamiento general de dicho Plan, se establecen los ejes y acciones del mismo así como los proyectos clave a ejecutar en desarrollo de tales ejes y acciones.

El capítulo 2 del Plan que contiene el planteamiento general, nos ilustra sobre el concepto de gobierno electrónico, término que se utiliza para hacer referencia a aspectos diferentes, teniendo como elemento común todos ellos que se sustentan en el uso de la tecnología.

Se propone la definición del concepto¹ “Gobierno electrónico” como utilización de las tecnologías de la información y la comunicación por las administraciones públicas, asociada a cambios en la organización y nuevas aptitudes de los trabajadores públicos. Cuyo objetivo es mejorar los servicios públicos, reforzar los procesos democráticos y apoyar las políticas públicas. Esta definición incorpora diferentes ámbitos de actividad de las administraciones públicas, no se centra únicamente en el ámbito de los servicios, sino que también pone de

¹ Plan de Gobierno Electrónico de la Diputación de Tarragona. Cap.2 Págs. 2 y 3

manifiesto la importancia de la gestión interna de la organización y de sus relaciones con otras administraciones. El concepto de gobierno electrónico se construye alrededor de cuatro dimensiones fundamentales:

- La dimensión externa, íntimamente vinculada a prestación de servicios on-line mediante el uso de las tecnologías de información.
- La dimensión interna, que hace referencia a la incidencia que el gobierno electrónico tiene en los procesos de gestión (formas de trabajar) y en la estructura organizativa.
- La dimensión red, vinculada a los cambios producidos en las relaciones con terceros, ya sea con otras administraciones, entidades o proveedores, y
- La dimensión de promoción orientada al desarrollo de infraestructuras y equipamientos que hagan realidad la expansión y la consolidación de la sociedad de la información y el conocimiento, como instrumento que da soporte al gobierno electrónico.

El concepto Gobierno electrónico es un concepto amplio que pretende abarcar la posibilidad de gestionar con ayuda de las TIC cualquier ámbito de actuación pública, configurándose por tanto, como una herramienta clave posibilitadora de la gobernanza.

Centrado el concepto de gobierno electrónico y la voluntad de la Diputación de alcanzarlo, expondremos de forma muy breve las grandes líneas de su configuración, sin entrar en la parte de definición tecnológica, la cual es lógicamente una parte importantísima del Plan, pero que consideramos de no necesaria exposición, por su complejidad y extensión, a efectos de la contextualización del trabajo a abordar.

Sin detenernos a exponer toda la metodología de trabajo seguida, por no ser este nuestro Plan de Mejora sino el contexto en el que el mismo se desarrollará, consideramos de interés explicar que para la configuración del modelo de gobierno electrónico de la Diputación de

Tarragona se ha decidido orientar su actuación en torno a siete ejes, que se pueden agrupar en dos grandes bloques, en función del punto en que se centra el foco de atención. Un primer bloque orientado a la proyección exterior y un segundo bloque en clave interna, que debe permitir a la Diputación dotarse de los instrumentos y recursos necesarios para abordar plenamente el proceso de transformación que se inicia.

Los ejes que potencian la proyección externa de la Diputación se centran en:

- Las entidades locales y las personas físicas y jurídicas, dentro del marco de servicios que la Diputación les da y la gestión de las competencias que les son propias.
- El mundo local a través de la extensión del modelo de gobierno electrónico.
- Otras administraciones, en el marco de la colaboración y cooperación interadministrativa.

Los ejes que ponen el acento en los aspectos internos se centran en:

- La adaptación tecnológica de los mecanismos de gestión
- La incorporación de mecanismos de soporte electrónico
- La gestión del cambio cultural
- La construcción de un modelo de integración común

Los ejes que configuran el Plan de Gobierno son:

EJE 1- Facilitar a las entidades locales y a las personas físicas y jurídicas su relación con la Diputación por medios telemáticos.

EJE 2- Participar y promover la colaboración y coordinación tecnológica de carácter interadministrativo.

EJE 3- Adaptar tecnológicamente los mecanismos internos de gestión de la Diputación.

EJE 4- Incorporar mecanismos de soporte electrónico a la acción de gobierno de la Diputación.

EJE 5- Extender a las entidades locales de la provincia el modelo de gobierno electrónico.

EJE 6- Construir un modelo de integración común formado por los elementos comunes, permanentes y necesarios para la actuación de la Diputación.

EJE 7- Gestionar el cambio cultural en lo que respecta a los RRHH de la Organización y otros agentes implicados.

Uno de los ámbitos que indefectiblemente engloba el Gobierno electrónico es la Administración electrónica entendida como el resultado de aplicar a los procedimientos administrativos y de gestión propios de la administración pública, el conjunto de técnicas, medios electrónicos y procesos que faciliten la relación con el entorno no presencial y sin limitaciones horarias.

Para consolidar y dar legitimidad jurídica a la administración electrónica, es necesaria la adopción de medidas que garanticen la seguridad jurídica y técnica, así como de los derechos de los ciudadanos respecto a la confidencialidad y privacidad de sus datos.

El desarrollo de la administración electrónica en el marco del proyecto E-gov, se circunscribe al ámbito de competencias propio de la Diputación de Tarragona. Por una parte, en el ejercicio de sus funciones y la prestación de servicios, y por otra, en el fomento y soporte a las entidades locales de la provincia, en virtud de las competencias conferidas por el art. 70. 3 de la Ley de Bases de Régimen Local.

La aplicación de la tecnología y las comunicaciones en el procedimiento administrativo requiere repensar y rediseñar los procesos de trabajo y la tramitación administrativa, para hacer posible la implantación de técnicas informáticas respetando el principio de seguridad jurídica, aprovechando al mismo tiempo el valor añadido que estas aportan.

El Plan recoge las actuaciones necesarias para este fin en su eje 3 “Adaptar tecnológicamente los mecanismos internos de gestión de la Diputación” y al mismo tiempo identifica los diferentes proyectos que deberán ejecutarse en los próximos años para conseguir la implantación progresiva del Gobierno Electrónico. Recomendando en una primera fase centrar los esfuerzos en una serie de proyectos

considerados básicos y clave para el desarrollo posterior del nuevo modelo y de las infraestructuras que requiere.

De entre esos proyectos básicos un gran número de ellos son de carácter fundamentalmente tecnológico y se identifica como gestor al departamento de Informática y Comunicaciones, pero junto con ellos se identifican también como de carácter básico y clave los siguientes cuya responsabilidad de gestión se asigna a Secretaria General:

- Registro Telemático
- Notificaciones telemáticas
- Rediseñar procedimientos administrativos
- Expediente único (identificador documental único)

1.2-PANORAMA LEGISLATIVO

Si bien no es objeto de este trabajo hacer un estudio de la legislación vigente en España en materia de Administración electrónica, entiendo necesario hacer una breve referencia al panorama legislativo con que nos encontramos en esta materia y más importante el que se está anunciando con la nueva ley que el Ministerio de Administraciones Públicas está preparando, actualmente en fase de anteproyecto.

En el ámbito de la legislación de régimen local, la Ley 7/1985, de 2 de abril reguladora de las Bases de Régimen Local, modificada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre de medidas de modernización del gobierno local, establece en su artículo 70.3 que “las entidades locales y, especialmente, los municipios, impulsaran el uso interactivo de las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar la participación y comunicación con los vecinos, para la presentación de documentos y para la realización de trámites, encuestas y en su caso de consultas ciudadanas.” Igualmente, establece que “Las Diputaciones, Cabildos y Consejos insulares colaboraran con los municipios que, por su insuficiente capacidad económica y de gestión no puedan desarrollar en grado suficiente el deber establecido en este apartado”.

Parecidas declaraciones se contienen en el artículo 59 de la Ley 30/92 con ámbito de aplicación a todas las administraciones públicas.

Pero pasando al examen de la regulación específica de la administración por medios electrónicos, podemos decir que hasta el presente no disponemos de un cuerpo normativo único, sino que para conocer las normas reguladoras sobre los elementos habilitantes y de seguridad jurídica a las actuaciones de la administración por vía electrónica debemos realizar una cuidadosa labor de recopilación de normas existentes, algunas que nos son de aplicación directa como la Ley 59/2003 de 17 de diciembre, de firma electrónica, o la Ley Orgánica 15/1999 de protección de datos de carácter personal, y otras que no nos son de aplicación directa, pero nos servirán de referente en el momento de regular nuestras propias actuaciones.

No obstante, se anuncia un importante cambio de panorama ante la posible aprobación de un texto legislativo de carácter básico regulador de la administración electrónica, cuyo anteproyecto ha sido recientemente presentado por el Ministro de Administraciones Públicas.

Así, de los informes publicados respecto del proyecto de texto legislativo podemos extraer como conclusión de importancia para el planteamiento de este trabajo, que una de las novedades más importantes de dicha ley es la intención de pasar de la declaración de las administraciones públicas como impulsoras de los medios electrónicos e informáticos, tal como se hacía en las previsiones de los artículos 38, 45 y 59 de la Ley 30/92, a la consagración del derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con la administración, con la correlativa obligación de la administración de garantizar esa relación por medios informáticos y telemáticos. El reconocimiento de tal derecho y su correspondiente obligación se erigen como eje central del proyecto del Ley.

Por tanto, entendemos que la ejecución del objetivos estratégico nº1 del Plan estratégico 2003-2007 de la Diputación de Tarragona “Dar soporte a la implantación de la administración electrónica (e-gov) mediante la reingeniería y digitalización de los procesos para acercarlos al ciudadano, a las administraciones locales y agentes sociales y ser más eficientes en la gestión de los recursos”, es clave no solo para el cumplimiento de la propia misión de la organización, sino para el cumplimiento del que se vislumbra como futuro mandato legal, cuyo

horizonte de cumplimiento para la administración local parece que se fijará en el año 2010.

2) PROBLEMA A RESOLVER CON EL PLAN DE MEJORA

2.1 INTRODUCCIÓN

Inmersa la organización en el proceso de cambio de la magnitud que supone el proyecto de Plan de Gobierno electrónico E-gov brevemente expuesto en el apartado anterior, el Plan de mejora a abordar con este trabajo no puede tener como objetivo cambios o mejoras al margen o distintos a los del proyecto ya iniciado en la organización. Por ello, y debido también al poco tiempo que llevo trabajando en esta institución (un año y medio) he considerado procedente que este trabajo se centre en una actuación concreta, facilitadora de uno de los proyectos a desarrollar dentro del proyecto global del E-gov.

Así, nos planteamos como objetivo tomar como punto de arranque el rediseño y reingeniería de un procedimiento que nos sirva como punto de partida para abordar todos los proyectos mencionados cuya responsabilidad de gestión ha sido asignada a la Secretaría General.

Registro Telemático

Notificaciones telemáticas

Rediseñar procedimientos administrativos

Expediente único (clasificación documental única)

El procedimiento elegido ha sido el de subvenciones, en consideración a los siguientes motivos:

A) Todas las unidades finalistas de la organización tramitan subvenciones

B) Es un proceso transversal (excepto a la Unidad de Servicios internos, afecta a todas las unidades)

C) Supone un importante volumen de la actividad de la Diputación (cerca del 40% de su presupuesto se destina a subvenciones en sus distintas modalidades) tabla nº1

D) Su implementación en la tramitación electrónica requerirá a su vez la implementación del Registro telemático y la notificación telemática, pues se trata de un procedimiento con numerosas entradas y salidas de documentación.

E) Puede ser el punto de partida hacia la clasificación documental única.

TABLA Nº 1 VOLUMEN GLOBAL DEL PRESUPUESTO DEDICADO A SUBVENCIONES EN SUS DISTINTAS MODALIDADES AÑOS 2003 A 2006

	2003	2004	% Dif.	2005	% Dif.	2006	% Difi
Total presupuesto liquidado	136.410.070,32	134.523.967,36	-1,38	166.112.909,39	23,48	206.658.308,75	24,41
Capítulo 4	28.333.916,66	16.793.676,29	-40,90	18.811.664,61	12,02	22.025.839,18	17,09
Capítulo 7	29.333.916,66	33.556.929,64	14,40	44.924.835,12	33,88	49.721.839,01	10,68
% Cáp.4+7 s/total	42,33	37,43	-11,58	38,37	2,51	34,72	-9,51

La Diputación de Tarragona tramita distintos tipos de subvenciones de acuerdo con la legislación vigente en la materia, así las podemos clasificar de la siguiente forma:

A) En función de la concurrencia

-De concurrencia competitiva y no competitiva, con bases específicas y convocatoria pública

-De concesión directa por vía de convenio, previa asignación nominativa en el presupuesto

-Extraordinarias de concesión directa por decreto de presidencia

-Premios

B) En función del objeto subvencionado

- Actividades/servicios

- Inversiones

C) En función del beneficiario

- Ayuntamientos y Consejos Comarcales

- Ciudadanos y entidades

Las Unidades que tramitan subvenciones son las siguientes²:

- 1.-Servicio de asistencia al ciudadano-cultura
- 2.-Servicio de asistencia al ciudadano-gestión de centros
- 3.-Servicio de asistencia municipal-Cooperación al funcionamiento de los entes locales
- 4.-Servicio de asistencia municipal-medio ambiente
- 5.-Gabinete de Presidencia y Planificación-Desarrollo Local
- 6.-Gabinete de Presidencia y Planificación-Prensa
- 7.-Patronato de Turismo

El análisis de los diversos procedimientos de subvenciones que actualmente tramita la Diputación, nos lleva a considerar la conveniencia de iniciar el Plan centrándonos en el proceso de subvenciones de concurrencia competitiva y dirigidas a Ayuntamientos, por ser estos los principales destinatarios de la actividad de la Diputación.

TABLA Nº 2 COMPARATIVA DE EXPEDIENTES DE SUBVENCIONES TRAMITADOS EN PROCESOS DE CONCURRENCIA COMPETITIVA Y FECHAS DE APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN DE LAS CONVOCATORIAS

AÑO	FECHA APROB.CONVOCATORIA	FECHA PUBLICACIÓN	Nº EXPS TRAMITADOS
2002	08 /03/02	30/04/02	1392
2003	20/12/02	17/02/03	1196
2004	30/01/04	10/03/04	1827
2005	04/03/05	08/04/05	1763
2006	10/02/06	06/03/06	1495

2.2-PROBLEMAS DETECTADOS

Las fuentes de información utilizadas para estudiar la situación actual de este proceso han sido tanto las diversas reuniones de trabajo mantenidas con responsables de las gestión de subvenciones así como

² ANEXO A ORGANIGRAMA DE LA DIPUTACIÓN DE TARRAGONA

con el grupo de trabajo creado, los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a los ayuntamientos desde el Servicio de asistencia a municipios en la ha sido señalado como punto de mejora la tramitación de subvenciones debido a:

- La complejidad de los modelos de solicitud,
- Reiteración en la documentación a aportar,
- Disparidad de criterios de valoración, concesión etc.

Y la visión que desde la Secretaría general como unidad transversal tenemos de los diversos procedimientos, a partir de la cual hemos apreciado una falta de sistematización en la tramitación de los relativos a subvenciones.

Como resultado de los diversos puntos de observación, detectamos los siguientes problemas para su implantación telemática:

1) *No todas las Unidades que gestionan subvenciones utilizan la aplicación actualmente existente para la tramitación de subvenciones*

Existe una aplicación informática desarrollada por los servicios informáticos propios de la Diputación. Pero, no todas las Unidades que gestionan subvenciones utilizan la aplicación. Por lo que para recopilar la información a efectos de cumplir con la obligación legal de publicación de las subvenciones concedidas, se han de introducir los datos de algunas de las líneas de subvención desde Secretaria.

Las unidades que no utilizan la aplicación son aquellas que se encuentran ubicadas físicamente en edificios fuera de la sede central de la Diputación con los que las conexiones informáticas en estos momentos son deficientes y por ello la utilización de la aplicación resulta problemática por la lentitud de trabajo que supone.

Para el 2007 está previsto la instalación de banda amplia en todos los centros de trabajo de la Diputación, por lo que este problema quedará resuelto.

2) *Falta de visión global lo que produce disparidades tanto a la hora de fijar y de interpretar los criterios de concesión*

Del estudio de las diversas bases de subvenciones aprobadas en los cuatro últimos años detectamos que si bien en la mayoría de las mismas se fijan los mismos criterios para la concesión de las subvenciones, no obstante hay algunas en las que son distintos, sin que exista causa justificada para ello. Por ejemplo, porcentajes de presupuestos de actividades subvencionables que se fijan en función de la población de los municipios, se están aplicando porcentajes distintos según la unidad que tramita

Igualmente, de la información obtenida de las reuniones del grupo de trabajo concluimos que ante los mismos criterios no todas las unidades gestoras los están interpretando de la misma forma.

3) *Complejidad de los modelos de solicitud*

Se nos transmite que en la última encuesta de satisfacción realizada a los ayuntamientos por el Servicio de Asistencia a Municipios uno de los puntos de queja mas reiterados es el relativo a la tramitación de subvenciones por la complejidad y diversidad de los modelos de solicitud de subvenciones. Lo que dificulta su tramitación fundamentalmente a los ayuntamientos de pequeños municipios.

Analizada la situación detectamos que efectivamente cada unidad tiene su modelo propio y diferente e incluso algunas tienen un modelo distinto para los diferentes programas que gestionan, por tanto, nos encontramos con unos diez modelos diferentes. Sin que exista razón lógica para la diferencia, puesto que los datos que se solicitan son básicamente los mismos.

4) *Falta de sistematización y normalización de modelos de documentos*

A su vez, desde la Secretaria General como unidad transversal se aprecia que si bien los trámites procedimentales se siguen mas o menos por igual por parte de todas las unidades, los modelos de documentación de cada una de ellas son considerablemente distintos, lo que dificulta la supervisión previa de los expedientes para su inclusión en el orden del día y aprobación por la Junta de Gobierno. Con una transmisión exterior también dispar de los acuerdos de cada una de las líneas de subvención según de qué unidad provenga, lo cual, considerando que muchos beneficiarios son comunes, no resulta

congruente y transmite una imagen de descoordinación. Concluimos por tanto que falta sistematización del trabajo.

5) Necesidad de agilización y simplificación de trámites

También se nos ha transmitido por la dirección política su deseo de reducir plazos de resolución en la fase de concesión , a fin de que los ayuntamientos puedan saber cuanto antes los recursos con que cuentan para la ejecución de sus inversiones y actividades. Por ello debemos plantearnos la posibilidad de agilizar y simplificar algunos trámites. Si bien en este sentido, del análisis de la situación realizado y de la información recibida de las distintas unidades, la mayor parte de las veces las dilaciones se producen por retrasos de los propios ayuntamientos en la aportación de la documentación requerida.

6) Analizar el proceso y definirlo de manera única para todas las unidades

Como punto de arranque hacia la tramitación telemática se hace indispensable efectuar la reingeniería del proceso.

7) Falta de marco normativo regulador de las relaciones administrativas de la Diputación por vía electrónica

Será necesario disponer de una ordenanza reguladora de la administración electrónica en la que se definan derechos y obligaciones de los ciudadanos y entidades que se relacionen electrónicamente con la Diputación. Y que prevea la coexistencia de la tramitación por vía telemática con la presencial.

Por tanto, entendemos que antes de poder tramitar telemáticamente las subvenciones, deberemos resolver cuestiones básicas como:

- Conocimiento del proceso
- Simplificación de trámites
- Sistematización y normalización de modelos de documentos
- Unificación de criterios
- Visión global

- Disponer de Ordenanza reguladora de la administración electrónica de la Diputación

2.3-PROBLEMA A RESOLVER

En síntesis podemos decir, que el problema global a resolver y objeto del Plan de mejora será preparar los procedimientos de subvenciones para su tramitación electrónica y coordinar los mismos para evitar disparidades e incoherencias. Así como definir y fijar los criterios, tanto internos como externos, para garantizar la seguridad y validez jurídica de los documentos electrónicos resultantes de esta tramitación, mediante la redacción y aprobación de la Ordenanza de administración electrónica de la Diputación de Tarragona.

2.4-CAUSAS

Las causas de la falta de sistematización, unificación de criterios y simplificación de trámites, entendemos que derivan de la diversidad de unidades que tramitan y gestionan las subvenciones. Tenemos una desconcentración en la gestión con un total de siete unidades que gestionan subvenciones, sin que exista una unidad que tenga asignada formalmente la responsabilidad de coordinar.

Si bien con ocasión de la entrada en vigor de la Ley 38/2003 General de subvenciones, se creó un grupo de trabajo como consecuencia del cual nos encontramos actualmente con un muy correcto cumplimiento de la normativa vigente y un alto conocimiento de la misma por parte de los gestores, ante la futura implementación de los primeros procedimientos administrativos telemáticos en el marco del proyecto E-gov, parece que nos encontramos en el momento oportuno para revisar y formular propuestas de mejora en la gestión de estos procedimientos, a partir de la experiencia y conocimientos adquiridos. Después de dos años de aplicación del nuevo régimen sustantivo, contamos con unas condiciones óptimas de las que partir para identificar puntos concretos de mejora.

La definición de los criterios posibilitadores de la tramitación electrónica de los expedientes con plenas garantías de seguridad y validez jurídica mediante una Ordenanza propia, resulta necesario como consecuencia de la falta de norma con rango de ley que compendie toda la normativa habilitadora de la utilización de medios electrónicos y telemáticos por las Administraciones Públicas, así como las características técnicas y formales que deben reunir los documentos electrónicos para su eficacia jurídica plena frente a terceros.

Los puntos de mejora planteados son consecuencia, tanto de la lógica necesidad de avanzar en la mejora continua de los procesos de trabajo, como de la necesidad de adecuación de los procesos para su implementación en el proyecto de administración electrónica.

2.5-CONSECUENCIAS SI NO INTERVENIMOS

Entendemos que si no abordamos el tratamiento y solución de los problemas planteados será imposible la tramitación electrónica de las subvenciones y su incardinación dentro del proyecto E-gov, lo cual considerando el gran peso específico que la concesión de subvenciones tiene dentro de la actividad global de la Diputación (el 40% del presupuesto se dedica a las subvenciones que de distintas formas se tramitan) creemos que seria realmente grave.

A parte de las consecuencias para el proyecto E-gov, se nos ocurre señalar otras muchas, que no por elementales son menos importantes, como:

- La falta de unificación de criterios comporta una mala imagen externa de la institución, de falta de cohesión y de coherencia interna.

- La falta de sistematización y unificación documental supone en ocasiones emplear más recursos internos de los necesarios en la tramitación de los expedientes, lo que además de suponer falta de eficacia, si no se interviene será imposible la implementación electrónica del proceso de subvenciones de pública concurrencia, siendo este uno

de los procesos de mayor proyección interna y que afecta a un mayor número de unidades internas de cuantos se tramitan por la Diputación.

-Si no iniciamos la andadura partiendo de un proceso transversal que sirva de arranque para definir cómo actuar para tramitar e interrelacionarnos electrónicamente con la misma eficacia con que actualmente lo hacemos con el formato tradicional del papel y por medios presenciales, sino que por el contrario pretendemos implementar todos los procedimientos inventariados o una pluralidad a la vez, entendemos que es muy probable que fracasemos en nuestro proyecto de administración electrónica.

-Por otro lado, si no definimos los conceptos esenciales para la validez y seguridad jurídica de las relaciones jurídico-administrativas por vía electrónica, corremos el grave riesgo de que todas nuestras actuaciones realizadas por estos medios carezcan de validez jurídica frente a terceros y resulte necesario revalidarlas y duplicarlas mediante su ejecución en el formato tradicional de papel. Por tanto estaríamos duplicando tareas y malgastando recursos, además de generar una falsa apariencia de legalidad con unas muy graves consecuencias de responsabilidad tanto para la Diputación, como para los terceros que con ella se relacionan.

Como conclusión de nuestro diagnóstico presentamos el siguiente análisis DAFO, en el que de forma sintética apuntamos los puntos fuertes y débiles detectados en la organización, así como las amenazas y oportunidades que nos brinda nuestro entorno externo para poder actuar y resolver los problemas que nos planteamos resolver para implantar de forma correcta y eficiente el proceso de tramitación electrónica de subvenciones.

2.6-ANÁLISIS DAFO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Organización estructurada	Compartimentalización
Profesionalidad	Falta de visión de conjunto
Cultura de mejora continua	Infrautilización de las herramientas informáticas
Descentralización	Insuficiente sistematización
Alto cumplimiento de la normativa aplicable	Falta de experiencia en tramitación electrónica
	Falta de normativa reguladora de la administración electrónica
	No existe unidad coordinadora

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E-gov	Sobrecarga de nuevos proyectos
Nuevo desarrollo legislativo(Reglamento de la Ley General de subvenciones)	Otras prioridades marcadas en la agenda política
Motivación	Desmotivación
Anteproyecto de Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a las administraciones	Anteproyecto de Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a las administraciones

CAPÍTULO SEGUNDO: PLAN DE MEJORA

1) ACCIONES DEL PLAN

1.1-OBJETIVOS

El punto de partida debe centrarse en un ámbito de actuación concreto y abarcable para el éxito de la mejora , por ello nos centraremos en las subvenciones de pública concurrencia dirigidas a los ayuntamientos, es decir, convocadas con sus bases específicas

La finalidad del proyecto es la definición del proceso único y la reingeniería de los procedimientos vinculados con la gestión de subvenciones para su tramitación telemática y de manera uniforme por todas las áreas y unidades implicadas en la actividad de fomento.

Por ello concluimos, que la mejora a abordar debe tener como **objetivos estratégicos** los siguientes:

1-Simplificar, unificar y sistematizar la tramitación de los expedientes de subvenciones

2-Posibilitar la tramitación telemática de los procedimientos de subvenciones

3-Fijar las bases para la implementación de otros procesos.

1º) Simplificar, unificar y sistematizar la tramitación de los expedientes de subvenciones

Nos debe permitir conseguir una mayor eficacia mediante la sistematización, simplificando y unificando al máximo los trámites y

documentación , lo cual supondría una mejora tanto para los beneficiarios de las subvenciones (ayuntamientos /ciudadanos) como interna para la organización. Y a su vez es la base imprescindible para el cumplimiento del siguiente objetivo operativo.

2º) Posibilitar la tramitación telemática de los procedimientos de subvenciones

Con el cumplimiento de estos objetivos pretendemos ejecutar el proyecto: “Tramitación telemática de subvenciones” que dentro del E-Gov da respuesta a la acción: “Automatizar todos los procedimientos administrativos”,estando asignada como responsable de este proyecto la Secretaria General.

3º) Fijar las bases para la implementación de otros procesos

La tramitación telemática de subvenciones debe servir de punto de arranque y modelo en la tramitación electrónica de otros procedimientos transversales fijando los puntos clave desde el punto de vista jurídico administrativo para que la implementación electrónica sea posible y con plena validez jurídica.

Los objetivos operativos que proponemos desarrollar para la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos del Plan son los siguientes. Algunos de ellos darán respuesta a mas de un objetivo.

1) **OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Simplificar, unificar y sistematizar la tramitación de los expedientes de subvenciones

- Diagramar el proceso para conocerlo en profundidad y unificarlo para todas las Unidades que tramitan subvenciones
- Elaborar un censo de documentos
- Modelo de expediente administrativo y documentos unificados.
- Unificación del sistema de codificación documental con vistas a su tramitación electrónica y archivo.

- Convocatoria única, con unificación de plazos, criterios, documentación a requerir tanto para ser beneficiario como para justificar,

2) OBJETIVO ESTRATÉGICO: Posibilitar la tramitación telemática de los procedimientos de subvenciones

- Diagramar el proceso para conocerlo en profundidad y unificarlo para todas las Unidades que tramitan subvenciones
- Elaborar el censo de documentos
- Modelo de expediente administrativo y documentos unificados
- Unificación del sistema de codificación documental
- Registro de documentación de entidades centralizado
- Dotar de seguridad y validez jurídica la tramitación telemática de subvenciones.

3) OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fijar las bases para la implementación de otros procesos

- Dotar de seguridad y validez jurídica la tramitación telemática de subvenciones mediante la aprobación del instrumento normativo adecuado.
- Unificación del sistema de codificación documental
- Preparación del Registro General para la integración en el mismo del registro telemático como registro auxiliar.

Seguidamente procedemos a la explicación de cada uno de los objetivos operativos y acciones a desarrollar para su ejecución.

1 • Diagramar el proceso para conocerlo en profundidad y unificarlo para todas las Unidades que tramitan subvenciones

Mediante el diagrama del proceso pretendemos visualizar y fijar la totalidad de actuaciones que realizamos dentro de cada uno de los procedimientos que integran el proceso de subvenciones de pública concurrencia. Nos permitirá detectar los posibles trámites innecesarios que se estén llevando a cabo por alguna unidad o a la inversa, aquellos que son imprescindibles y que sin embargo no se están realizando.

La realización del diagrama también nos permite visualizar claramente las interconexiones con otros procesos, como por ejemplo los de gestión de órganos de gobierno (decretos, juntas de gobierno, comisiones informativas) fiscalización y contabilidad etc.... , que será imprescindible integrar electrónicamente dentro de la tramitación para poder gestionar telemáticamente todo el proceso de subvenciones.

Realizaremos así, la reingeniería del proceso, imprescindible para su tramitación electrónica.

Nos ayudará a la ejecución de los objetivos primero y segundo.

2 • Elaborar un censo de documentos

La elaboración del censo de documentos a partir de los pasos identificados en el diagrama, es un trabajo imprescindible para la posterior sistematización, simplificación y elaboración de plantillas de documentos.

A partir del censo elaborado planificaremos el trabajo de diseño y contenido de los documentos a unificar para la posterior elaboración de plantillas .

Contribuirá a la ejecución de los objetivos primero y segundo.

3 • Modelo de expediente administrativo y documentos unificados

El artículo 70.4 de la ley 30/1992 prevé de manera genérica la posibilidad de utilizar modelos normalizados de solicitudes, aspecto que

en el ámbito de la tramitación telemática adquiere una especial relevancia por el hecho de que facilita la automatización en la recogida de la información, evitando una actividad posterior de sistematización y archivo de esta información.³

Pretendemos unificar el modelo de expediente, tanto en trámites a seguir como en documentos a utilizar interna y externamente. Por ello deberemos, una vez fijados los trámites, rediseñar los documentos correspondientes a cada trámite y recopilarlos en un manual de procedimientos.

Con ello facilitaremos la gestión y supervisión, así como simplificaremos y haremos más comprensibles y fáciles de cumplimentar los documentos de carácter externo, es decir, solicitudes, justificaciones etc....

Al igual que las anteriores, este objetivo operativo nos facilitará la consecución de los objetivos estratégicos primero y segundo.

4 • Unificación del sistema de referenciación documental con vistas a su tramitación electrónica y archivo.(identificador documental único)

Actualmente no existe un sistema de referenciación de los expedientes para todas las unidades y departamentos de la organización, cada departamento utiliza sus propios criterios, se hace pues, necesario definir e implantar un sistema de identificador único de expedientes, como elemento indispensable para el inicio de la tramitación electrónica de expedientes.

Nos planteamos que el identificador debe reunir las siguientes condiciones:

- Debe ser único (para toda la organización)
- Debe ser global (para todo tipo de expedientes)
- Debe ser utilizable para la identificación de expedientes tanto en formato electrónico como en formato papel.
- Debe ser lo más corto y sencillo posible
- Debe ser adaptable a posibles cambios en la organización

³ “ L’aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació pels governs i les administracions locals.....” J.L .Martínez –Alonso Camps, J.Guasch Marimon, A. Ortiz Villuendas.Estudis QDL, 4 ,febrero 2004.

- Debe ser perdurable
- Debe ser relativamente auto explicativo
- Debe ser razonablemente parecido a los identificadores que hasta ahora venían utilizando los diferentes departamentos.

Este objetivo operativo nos ayudará a la ejecución de los objetivos estratégicos primero y segundo.

5 • Convocatoria única, con unificación de plazos, criterios, documentación a requerir tanto para ser beneficiario como para justificar,

Para el correcto tratamiento de la información y gestión del proceso de concesiones, entendemos que no es necesario cambiar el modelo actual de organización desconcentrado por un modelo concentrado, puesto que el actual funciona razonablemente bien y con la utilización de las nuevas tecnologías debemos disponer de medios suficientes para solventar algunos de los problemas que la desconcentración produce. Pero para ello es absolutamente imprescindible que todos los gestores trabajen sobre las bases de una serie de premisas únicas, así en el proceso que nos ocupa de tramitación de subvenciones de pública concurrencia, será conveniente que todas las líneas de subvención se convoquen conjuntamente, lo cual permitirá unificar criterios de concesión, plazos tanto de presentación de solicitudes como de resolución y adjudicación, y documentación.

Por ello entendemos que es imprescindible la constitución de un grupo de trabajo en el que se consensuen y coordinen estas cuestiones.

Mediante este objetivo operativo contribuiremos a la consecución del objetivo estratégico primero.

6 • Dotar de seguridad y validez jurídica la tramitación telemática de subvenciones.

Protección de datos de carácter personal

La progresiva utilización de los medios electrónicos suscita la cuestión de la privacidad de unos datos que se facilitan en relación con un

expediente concreto, que archivados de forma electrónica posibilitan su uso por otros servicios o dependencias de la misma Administración e incluso de otras Administraciones. Se abre, por tanto, un amplio campo de posibilidades facilitadoras de la labor de las Administraciones y de los ciudadanos que no se verán obligados a presentar de forma reiterada los mismos datos y documentos. Pero ello obliga al escurpulooso cumplimiento por parte de la Administración de las normas de la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, puesto que esa posibilidad de intercambio de información puede constituir un riesgo para la privacidad del ciudadano.⁴

Por ello nos planteamos como un elemento básico hacia la implantación de una administración electrónica segura realizar una auditoria relativa al cumplimiento y adecuación a la LOPD de los ficheros de la Diputación.

Para la realización de este trabajo hemos contratado una consultora externa que lo llevará a cabo bajo la dirección y supervisión de dos responsables nombrados por la Diputación, uno del área de Servicios Informáticos y otro del área de Secretaria.

Estos trabajos deberán proporcionarnos:

- un documento de seguridad,
- la relación actualizada de ficheros a declarar y su nivel de seguridad y responsable del mismo
- determinación de usos y cesiones previstos
- proceso de legitimación, si procede, de cada uno de los ficheros (obtención del consentimiento)
- formación y sensibilización de los usuarios de los datos.

Ordenanza de administración electrónica

Si bien ha sido recientemente presentado ante el Consejo de Ministros el informe sobre el anteproyecto de Ley para el acceso electrónico de los ciudadanos a las Administraciones, todavía no disponemos en el

⁴ Principios de una Ley de Administración Electrónica. Ministerio de Administraciones Públicas. Dirección General de Modernización Administrativa.

ordenamiento jurídico administrativo español vigente de un cuerpo normativo regulador de la administración electrónica de referencia, que pueda incorporarse o adaptarse linealmente al ámbito local.

Deberemos pues, dotarnos de una norma que facilite el desarrollo de la Administración electrónica en nuestro contexto, por lo que nos planteamos la redacción y aprobación de una Ordenanza de la Administración Electrónica de la Diputación de Tarragona.

Para ello, además de estudiar el texto y principios inspiradores del anteproyecto de ley preparado por el Ministerio de Administraciones Públicas, hemos explorado algunas experiencias llevadas a cabo por administraciones de nuestro entorno, tales como la Ordenanza Reguladora de la Administración Electrónica del Ayuntamiento de Barcelona⁵ o el modelo elaborado por el consorcio Localret de “Ordenanza para el impulso de la Administración Electrónica y la regulación del uso de los medios electrónicos en la Administración Municipal”.⁶

Llegando a la conclusión de la necesidad de una norma en la que se definan entre otros los siguientes conceptos:

- Sede administrativa electrónica con la que se establecen las relaciones
- Régimen de identificación, autenticación, accesibilidad, disponibilidad, responsabilidad etc.
- Expediente y documento electrónico
- Registros electrónicos
- Notificaciones electrónicas
- Archivo electrónico

Estas actuaciones nos permitirán cumplir los objetivos estratégicos segundo y tercero.

7 • Preparación del Registro General para la integración en el mismo del registro telemático como registro auxiliar.

En las relaciones administrativas, el registro constituye uno de los principales puntos de la gestión del expediente administrativo. Por tanto,

⁵ Ordenança Reguladora de L'Administració Electrònica. Butlletí Oficial de la Província de Barcelona nº 106. 4/5/2006.

⁶ Modelo de “Ordenança per a l'impuls del l'Administració Electrònica i la regulació de l'ús de mitjans electrònics en l'Administració municipal”. Assemblea General de LOCALRET 26 de novembre de 2005.

la implementación del registro telemático como registro auxiliar del Registro general de documentos, es lógicamente un punto clave para la tramitación electrónica de cualquier proceso.

Bases de datos de terceros:

Antes de proceder a la creación e implementación del registro telemático entendemos que deben llevarse a cabo algunas tareas preparatorias del Registro general en el que se integrará y de cuya base de datos de terceros se nutrirá. Por ello, entendemos que una tarea previa esencial será la depuración de la BD terceros, para ello se está diseñando por parte de los Servicios informáticos de la Diputación un sistema de depuración automática según los criterios previamente definidos por Secretaria como responsable del Registro General. Igualmente deberá configurarse la introducción de datos de terceros con arreglo a los criterios definidos, sin que sea posible la introducción de datos si no se cumplen dichos criterios.

Reglamentación:

Para la implantación de un registro telemático deberán tenerse en cuenta una serie de elementos esenciales para su correcta implementación, como que además de garantizar las exigencias fijadas con carácter general para todos los registros administrativos (art. 38 Ley 30/92) el soporte informático en que se almacenen los datos debe garantizar la disponibilidad, autenticidad, integridad, confidencialidad y conservación de la información.

Será necesario regular la creación y funcionamiento del registro telemático como registro auxiliar, estableciendo sus normas de funcionamiento y especificando los procedimientos y trámites que admitan la comunicación telemática. Esta regulación podremos llevarla a cabo bien mediante la aprobación de un reglamento propio o bien mediante la modificación del vigente Reglamento del Registro General, incorporando un nuevo capítulo dedicado al registro telemático.

La regulación deberá contemplar entre otros los siguientes puntos:

- El carácter voluntario de su utilización
- Plataforma a través de la que se realizará el acceso.

- Horario 7x24 y consecuencias de las interrupciones por razones técnicas
- Computo de plazos.
- Relación de trámites que pueden realizarse por medio del registro telemático
- Firma electrónica (certificados, Agencias certificadoras....)
- Poderes de representación de los interesados
- Notificación telemática

Esta acción nos facilitará la consecución de los objetivos estratégicos segundo y tercero.

8 • Registro de solicitantes de subvenciones centralizado

De acuerdo con la posibilidad que nos abre el nuevo Reglamento de la Ley General de Subvenciones aprobado por RD. 887/2006, de 21 de junio, proponemos la creación de un Registro de solicitantes único, en el que quede registrada la documentación acreditativa de la capacidad de obrar, así como los poderes de representación de quienes actúen en su nombre.

Deberá establecerse una interconexión entre el registro telemático y este Registro de solicitantes de subvenciones, de manera que desde el inicio al solicitante que ya consta registrado no se le requiera la documentación ya acreditada. Pues, entendemos que deberíamos aprovechar este registro además de para tener constancia de los datos acreditativos de la personalidad, tal como prevé el Reglamento, también para registrar en el mismo toda la información requerida de forma unívoca por todas las unidades respecto de un mismo sujeto, así por ejemplo la verificación del cumplimiento de las obligaciones ante la administración tributaria y la Seguridad Social deberían registrarse, de manera que no sea necesario realizar la misma tarea de verificación por cada una de las unidades, sino que la realizada por una sirva para todas.

Este registro, por supuesto, no sería exclusivo de los solicitantes de subvenciones de pública concurrencia, sino de los de todo tipo de subvenciones que tramita la Diputación.

Con esta acción pretendemos completar la ejecución de los objetivos estratégicos primero y segundo.

CUADRO N° 1 RESUMEN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
1º) Simplificar, unificar y sistematizar la tramitación de los expedientes de subvenciones	1•Diagramar el proceso para conocerlo en profundidad y unificarlo para todas las Unidades que tramitan subvenciones 2• Elaborar un censo de documentos 3•Modelo de expediente administrativo y documentos unificados. 4•Unificación del sistema de codificación documental con vistas a su tramitación electrónica y archivo. 5•Convocatoria única, con unificación de plazos, criterios, documentación
2º) Posibilitar la tramitación telemática de los procedimientos de subvenciones	1• Diagramar el proceso para conocerlo en profundidad y unificarlo para todas las Unidades que tramitan subvenciones 2• Elaborar el censo de documentos 3• Modelo de expediente administrativo y documentos unificados 4• Unificación del sistema de codificación documental 6• Dotar de seguridad y validez jurídica la tramitación telemática de subvenciones. 8• Registro de documentación de entidades centralizado
3º) Fijar las bases para la implementación de otros procesos	4• Unificación del sistema de codificación documental 6• Dotar de seguridad y validez jurídica la tramitación telemática de subvenciones mediante la aprobación del instrumento normativo adecuado. 7• Preparación del Registro General para la integración en el mismo del registro telemático como registro auxiliar.

2) HERRAMIENTAS

La ejecución de los objetivos propuestos utilizaremos las herramientas que a continuación exponemos, todas ellas sencillas y ampliamente conocidas, por lo que pasamos directamente a explicar su implantación en el presente plan de mejora.

2.1 GRUPO DE TRABAJO

Como proceso transversal que implica a un gran número de unidades de la organización entendemos que no sería posible la consecución de los objetivos fijados sin la constitución de un grupo de trabajo.

La constitución del grupo de trabajo tiene como finalidad, además de la ejecución de las acciones para la consecución de los objetivos, ser un elemento dinamizador de las relaciones interdepartamentales, permitiendo el intercambio de información, conocimientos y buenas prácticas entre los gestores de las distintas unidades.

La participación en grupos de trabajo de este tipo, puede suponer un elemento de motivación para las personas que participan en los mismos; el hecho de haber sido designados para participar supone una demostración de confianza por parte de sus jefes y un reconocimiento a su labor como gestores y auténticos conocedores de los procesos.

A su vez, permitirá el intercambio de experiencias y buenas prácticas, pues se tratará de analizar los trabajos ya realizados por cada una de las unidades, para utilizar lo mejor de cada uno como elemento común para todos, y a partir de ahí mejorar, de común acuerdo entre todos, aquello que sea mejorable.

El grupo también debe servir como fuente de información y de sugerencias de mejora a los líderes, para la toma de decisiones y fijación de nuevos objetivos.

Mediante la utilización del grupo de trabajo como herramienta, pretendemos paliar algunos de los puntos débiles señalados en el análisis DAFO, como la compartimentalización, falta de visión de conjunto e insuficiente sistematización.

Con carácter previo a la constitución del grupo de trabajo hemos seguido los siguientes pasos:

1.- Respaldo de la dirección política: Se plantea al jefe del gabinete de Presidencia y planificación estratégica la mejora a abordar y los objetivos de la misma. El mismo manifiesta su apoyo al planteamiento, y transmite como uno de los objetivos inmediatos a conseguir el adelanto de la aprobación de bases y convocatoria para el año 2007.

Este respaldo además de ser el fundamental como punto de arranque, supone también la obtención de una alianza por parte de uno de los jefes de una Unidad gestora de subvenciones (Desarrollo local/Presidencia y Planificación).

2.- Implicación de responsables de las principales unidades tramitadoras de subvenciones (Servicio de Asistencia al Ciudadano y Servicio de Asistencia a Municipios): efectuado el diagnóstico y detectado que la unidad de Cultura integrada en el Servicio de Asistencia al Ciudadano es una de las que mayor número de expedientes de subvenciones tramita al año cuyos beneficiarios son ayuntamientos y que el Servicio de Asistencia a Municipios lógicamente es el que mayor número de líneas de subvenciones tiene abiertas para los ayuntamientos y además es el que mejor conocimiento puede tener de las necesidades y demandas de los mismos, transmitimos a cada una de las jefes responsables de estos servicios por separado el trabajo a abordar y consensuamos los objetivos inmediatos (los del último trimestre 2006) y los objetivos a corto medio plazo(2007 para convocatorias 2008).

3.- Encargo del trabajo por el equipo directivo: expuestos los objetivos a abordar y la necesidad de constituir un grupo de trabajo para ello, en una de las reuniones celebradas por el equipo directivo se da el visto bueno al trabajo a desarrollar y se encarga el cooliderazgo a la Secretaria General, a la Coordinadora del SAC y a la Jefe de Unidad del

SAM, haciéndose especial hincapié por parte de la dirección política en la consecución del objetivo de adelanto de las convocatorias.

4.- Convocatoria del grupo de trabajo: a partir del encargo efectuado por el equipo directivo se convoca a los miembros del equipo de trabajo, los cuales han sido previamente designados por los jefes de sus Unidades.

5.- Miembros del equipo de trabajo: el mismo está formado por representantes de las unidades de:

- Secretaría
- Intervención
- Servicio de asistencia a municipios
- Servicio de asistencia al ciudadano
- Desarrollo local/Presidencia y Planificación
- Prensa
- Patronato de Turismo

Se ha considerado interesante incorporar al grupo una secretaria-interventora del Servicio de asistencia a municipios, que si bien no entra en su ámbito de trabajo la gestión de subvenciones, desde su ámbito de responsabilidad de asistencia y asesoramiento, es conocedora de las demandas y necesidades de los ayuntamientos como beneficiarios de nuestras subvenciones.

La coordinación del grupo se llevará a cabo por la representante de la unidad de Secretaría. Las reuniones serán semanales, se celebrarán los martes de 13 a 14 horas en la Sala Emili Morera. La convocatoria junto con el orden del día y la documentación necesaria se remitirá los viernes, vía email por la coordinadora a todos los miembros del grupo.

Los objetivos han sido fijados por los líderes y transmitidos al grupo personalmente por los mismos en la primera reunión de trabajo, así como en un documento repartido a cada miembro, en el que al mismo tiempo se explica brevemente el porqué del trabajo a abordar y una propuesta de calendario.

2.2- DIAGRAMA DE PROCESOS Y CENSO DE DOCUMENTOS

Como punto de arranque hemos diagramado los procesos de subvenciones.

Los diagramas han sido realizados por una consultora externa, en trabajo conjunto con personal de la Secretaria General conocedor tanto de los procesos transversales como de la legislación vigente de obligado cumplimiento en la tramitación de los mismos.

Así, el procedimiento denominado: Plan de ayudas y subvenciones de concurrencia pública define la tramitación asistida de las solicitudes de subvenciones de pública concurrencia que la Diputación de Tarragona ofrece a las entidades locales de la provincia.

Los aspectos de mejora que la reingeniería de este proceso supone, según se señala en el documento presentado por la consultora⁷ son los siguientes:

- Asignación automática de las tareas a los diferentes perfiles de usuarios que intervienen en la tramitación, independientemente de su asignación orgánica.
- Posibilidad de informar las incidencias relativas al expediente, a criterio del gestor, desde su inicio.
- Gestión de alertas y avisos dirigidos a las entidades locales, de manera que cuando el sistema realice el libramiento de tareas, reciban en sus direcciones de correo electrónico un aviso (ejemplo Recordatorio de cumplimiento de un requerimiento)
- Envío automático de mails a las unidades de soporte para la tramitación de subvenciones (Ej. Control de publicación de las bases en el BOP 4 días antes de la finalización del plazo).
- Control de plazos y lanzamiento automático de avisos dirigido a las entidades locales y a la unidad gestora principalmente, respecto a las fechas más relevantes del expediente en curso (Ej. Finalización del

⁷ Pla de Govern Electrònic. Fase 2.Reingenyeria Procediments, Págs 228-230

plazo de justificación, control de los plazos de inicio y fin de presentación de solicitudes)

- Actualización automática de los plazos relacionados con la gestión del expediente (Ej. Actualización del plazo de justificación por solicitud de prórroga).
- Se han identificado y censado los documentos relacionados con el procedimiento.

Se han definido un total de diecisiete procedimientos que seguidamente relacionamos:

- 1.- Bases. Contempla la elaboración y aprobación de las bases específicas de cada programa de subvenciones.
- 2.- Exposición pública de las bases.
- 3.- Resolución de alegaciones presentadas durante la exposición pública.
- 4.- Convocatoria. Tramitación y publicación de las convocatorias.
- 5.- Gestión de solicitudes. (Debe enlazar con la aplicación actual de subvenciones).
- 6.- Resolución de solicitudes.
- 7.- Cumplimiento comunicación según establece el Art.42.4 de la Ley 30/92.
- 8.- Enmienda y mejora. Comprende toda la tramitación de los requerimientos de subsanación de deficiencias y es común para las solicitudes y la justificación de las subvenciones concedidas.
- 9.- Desistimiento. Por parte de un beneficiario.
- 10.- Resolución de recurso de reposición.
- 11.- Aceptación subvención.

12.- Comunicaciones de las entidades locales: solicitud de prórroga o comunicación de renuncia.

13.- Justificación.

14.- Reintegro.

15.- Materialización del reintegro.

16.- Trámite de audiencia.

17.- Incidencias.

Incluimos en el Anexo A los diagramas de procesos u censo de documentos realizados

2.3- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una vez diagramado el proceso y relacionados los documentos llevaremos a cabo la unificación de contenidos, redacción, formatos etc. de los documentos utilizados por cada departamento a fin de diseñar las plantillas.

Realizados todos estos trabajos los integraremos en un manual de procedimientos de subvenciones que iniciaremos con el procedimiento de concesión en pública concurrencia, pero que iremos ampliando con el resto de procedimientos según vayamos realizando todos estos trabajos para cada uno de ellos.

Con el uso de estas herramientas (diagrama, censo y manual), pretendemos remediar el problema de falta de sistematización, señalado como punto débil en el DAFO incluido en el apartado de diagnóstico.

2.4- ORDENANZA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Tal como hemos expuesto en el apartado de objetivos es necesario disponer de un marco jurídico que dote de validez frente a terceros y de seguridad todas las actuaciones que se realicen mediante la utilización de medios electrónicos, informáticos y telemáticos.

A falta de un cuerpo normativo vigente de referencia, utilizando la capacidad de autorregulación que la ley reconoce a las entidades locales, regularemos mediante la aprobación de una Ordenanza todos los aspectos esenciales del uso de las TIC en las relaciones jurídico-administrativas de la Diputación con los ciudadanos y el conjunto de Administraciones Públicas.

Para ello, a parte de llevar a cabo un estudio en profundidad de las distintas Directivas europeas y normas vigentes en nuestro país que regulan algunos de los temas esenciales tales como la Firma electrónica, la Protección de datos de carácter personal etc. , será de gran utilidad tener conocimiento de las experiencias y buenas prácticas llevadas a cabo en esta materia por otras Administraciones.

Con la aprobación de la Ordenanza reguladora de la administración electrónica de la Diputación de Tarragona pretendemos superar otro de los puntos débiles de la organización señalados en el análisis DAFO (falta de normativa reguladora de la administración electrónica) y a la vez hacer frente o adelantarnos a lo que hemos apuntado tanto como amenaza como oportunidad, el anteproyecto de ley para el acceso electrónico de los ciudadanos a las administraciones elaborado por el Ministerio de Administraciones Públicas que reconoce el uso de las TIC como un derecho de los ciudadanos en sus relaciones con la administración y la correlativa obligación de las administraciones públicas el facilitarlo.

2.5-PLAN DE FORMACIÓN

Será necesario realizar un plan de formación del personal de la Diputación para la adquisición de los conocimientos y habilidades necesarias para incorporar en su trabajo diario las nuevas herramientas de tramitación telemática.

El proyecto E-gov contempla la realización de dicho plan de formación y lo programa, por ello no lo hemos incluido como acción a realizar para el cumplimiento de los objetivos por ser una herramienta con la que ya contamos dentro del proyecto más amplio en el que incardina nuestro Plan de Mejora.

3) IMPLANTACIÓN DEL PLAN

3.1- RECURSOS

El presente Plan de mejora no requiere de una gran dotación de recursos extraordinarios para su implantación, entendidos como recursos propios de este Plan, puesto que al encuadrarse parte de las actuaciones dentro del proyecto E-gov en el que se encuentra inmersa toda la organización, una gran parte de las actuaciones serán financiadas con cargo a las dotaciones presupuestadas para dicho proyecto.

No obstante y a fin de no obviar la planificación de recursos que todo Plan de Mejora debe contener, presentamos el siguiente resumen de previsiones:

1.1 Recursos externos

- ♦ Asistencia externa para realizar
Diagrama y censo de documentos..... Consultora con cargo a E-gov
- ♦ Asistencia externa para realizar

auditoria ficheros cumplimiento LOPD..... Consultora con cargo a E-gov

♦ Plan de formación en tramitación telemática..... Consultora con cargo a E-gov

♦ Formación externa (asistencia a cursos especializados).....6000 €

♦Asesoría jurídica externa.....12.000 €

1.2 Recursos propios

♦Recursos Humanos de la organización

Grupo de trabajo

Dedicación de las personas integrantes del grupo de trabajo

- miembros..... 10% de su tiempo de trabajo durante un año
- coordinadora..... 20% de su tiempo de trabajo durante un año
- líderes..... 10% de su tiempo de trabajo durante un año

Asesoría jurídica Secretaría General

•Adecuación Registro General para creación registro auxiliar telemático
Técnica de Secretaría..... 5% tiempo de trabajo durante tres meses

Secretaria General..... 5% tiempo de trabajo durante tres meses

•Redacción ordenanza administración electrónica

Técnica de Secretaría.....10% tiempo durante tres meses

Secretaria General.....10% tiempo durante tres meses

3.2- CALENDARIO DE ACTUACIÓN

El calendario y plazos de las actuaciones previstas quedan programados según se refleja en el siguiente cronograma, el que como puede apreciarse, iniciamos las actuaciones en julio de 2006 con el diagrama de proceso y censo de documentos y prevemos finalizar en diciembre de 2007, de manera que estemos en disposición de tramitar electrónicamente las convocatorias de subvenciones para el ejercicio 2008.

TABLA Nº 3 CRONOGRAMA DE TRABAJO

	2006						2007											
OBJETIVOS OPERATIVOS	Jul.	Ag.	Sep	Oct	Nov	Dic	En.	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul.	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic.
1)Diagramar el proceso																		
2)Elaborar un censo de documentos																		
3)Modelo de expediente administrativo y documentos unificados.																		
4)Unificación del sistema de codificación documental																		
5)Convocatoria única, con unificación de plazos, criterios, documentación																		
6)Registro de documentación de entidades centralizado																		
7)Dotar de seguridad y validez jurídica la tramitación telemática de subvenciones.																		
Adecuación a la LOPD																		
Ordenanza administración electrónica																		
8)Preparación del Registro General para la integración en el mismo del registro telemático como registro auxiliar.																		
BD terceros																		
Reglamento																		

CUADRO N° 2 RESUMEN DE OBJETIVOS Y RESPONSABLES DE SU CUMPLIMIENTO Y ACTORES QUE REALIZARAN LAS ACCIONES NECESARIAS PARA SU EJECUCIÓN.

OBJETIVOS	RESPONSABLES	ACTORES
1)Diagramar el proceso	Secretaria General	Consultora
2)Elaborar un censo de documentos	Secretaria General	Consultora
3)Modelo de expediente administrativo y documentos unificados.	Secretaria General	Grupo de Trabajo
4)Unificación del sistema de codificación documental	Secretaria General	Archivero/Servicios Informáticos
5)Convocatoria única, con unificación de plazos, criterios, documentación	Secretaria General	Grupo de Trabajo
6)Registro de documentación de entidades centralizado	Secretaria General	Grupo de Trabajo/Servicios Informáticos
7)Dotar de seguridad y validez jurídica la tramitación telemática de subvenciones. - Adecuación a la LOPD - Ordenanza administración electrónica	Secretaria General	
	Secretaria General/Jefe Servicios Informáticos	Consultora/Coordinadores de Secretaria y Servicios informáticos
	Secretaria General	Servicios jurídicos de Secretaria
8)Preparación del Registro General para la integración en el mismo del registro telemático como registro auxiliar. - BD terceros - Reglamento	Secretaria General	
	Secretaria General/Jefe Servicios Informáticos	Responsable de Registro/Servicios informáticos
	Secretaria General	Servicios jurídicos de Secretaria

CAPÍTULO TERCERO: EVALUACIÓN

La evaluación entendida como medición de la gestión, debe medir el grado de cumplimiento de los objetivos prefijados.

Para la evaluación del presente Plan de Mejora proponemos la utilización de los siguientes **indicadores**:

1.-Cumplimiento del calendario: realizaremos un control periódico de la marcha de los tiempos de ejecución de los objetivos operativos, según las previsiones fijadas en el cronograma.

Cada tres meses la unidad de Secretaría realizará un informe sobre la situación y grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos.

2.-Tiempo medio y percentiles de tramitación y resolución de los procedimientos: durante el año 2007 en el que todavía no habremos implantado la tramitación electrónica de las subvenciones, pero si habremos sistematizado y unificado los modelos de documentación, realizaremos una medición del tiempo medio de tramitación y resolución de los procedimientos aprobación de bases, convocatorias etc. que pretendemos mejorar. En el 2008, año en el que previsiblemente ya tramitaremos electrónicamente los procedimientos de subvenciones volveremos a hacer una medición, tanto del tiempo medio de tramitación, como del número de fallos que detectemos en el nuevo sistema de tramitación.

La medición deberá llevarse a cabo anualmente por los responsables de cada unidad gestora durante el mes de septiembre una vez ya deben estar resueltas las convocatorias del año en curso y antes de preparar las del año siguiente

3.-Tiempo medio y percentiles de resolución de solicitudes: igualmente proponemos realizar una medición del tiempo medio de

examen y resolución de las solicitudes en el 2007 año en el que ya habremos implantado los nuevos modelos unificados de solicitud y de justificación, pero no su tramitación electrónica, y después en el 2008 año en el que se implantará la tramitación electrónica.

Al igual que el indicador anterior, el tiempo medio y percentiles de resolución de solicitudes deberá medirse anualmente por los responsables de cada unidad gestora durante el mes de septiembre.

4.-Adelanto de la convocatoria anual: entendemos que una consecuencia lógica de una mejor gestión y sistematización del proceso debe ser la posibilidad de adelantar la convocatoria de subvenciones. Por tanto un indicador de mejora claro será el tiempo de adelanto de la convocatoria respecto de años anteriores.

Desde Secretaría se llevará un control anual de las fechas de convocatoria de subvenciones.

5.-Número de tramitaciones electrónicas: una vez se implante plenamente la tramitación electrónica de los procedimientos de subvenciones llevaremos a cabo una evaluación comparativa del número de solicitudes tramitadas electrónicamente y el de tramitadas presencialmente, puesto que durante un tiempo deberán coexistir ambos sistemas.

Anualmente finalizados los plazos de resolución de cada convocatoria, los responsables de cada unidad realizarán un informe en el que se efectuará un recuento de las subvenciones tramitadas en soporte electrónico y en soporte papel.

6.-Encuesta de satisfacción: un elemento clave de medición será a través de la encuesta anual que el Servicio de asistencia a municipios (SAM) realiza a los ayuntamientos, en la que incluiremos preguntas relativas tanto a los nuevos modelos de documentación en el 2007, como al nuevo sistema de tramitación electrónica en el 2008.

Los responsables de controlar que se lleve a cabo la evaluación y de analizar los resultados de la evaluación serán los encargados por el

Equipo directivo como líderes del grupo de trabajo, que deberán rendir ante el mismo los resultados de la evaluación.

CUADRO N° 3 RESUMEN DE INDICADORES

Qué, quien y cuando se mide

INDICADOR	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	PERIODO DE MEDICIÓN
1.-Cumplimiento del calendario	Secretaría	Trimestral
2.-Tiempo medio y percentiles de tramitación y resolución de los procedimientos:	Responsables unidades gestoras	Anual en el mes de septiembre
3.-Tiempo medio y percentiles de resolución de solicitudes:	Responsables unidades gestoras	Anual en el mes de septiembre
4.-Adelanto de la convocatoria anual	Secretaría	Anual
5.-N° de tramitaciones electrónicas	Responsables unidades gestoras	Anual en el mes de septiembre
6.-Encuesta de satisfacción	SAM	Anual

BIBLIOGRAFIA

- Parrado Díez, Salvador. Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas. INAP 2005
- Punzón Moraleda y Sánchez Rodríguez. “La autenticidad como requisito de validez y eficacia en las comunicaciones electrónica” Contratación Administrativa PRACTICA. Nº 54-Junio 2006
- .Martínez –Alonso Camps, J.Guasch Marimon, A. Ortiz Villuendas “L’aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació pels governs i les administracions locals.....”.Estudis QDL, 4 ,febrero 2004.
- Davara Rodríguez, M.A. Manual de Derecho Informático. Ed. Aranzadi
- Esquema de contenidos a incluir en el anteproyecto de Ley de Administración Electrónica. Ministerio de Administraciones Públicas. Dirección General de Modernización Administrativa.
- Ordenança Reguladora de L’Administració Electrònica de l’Ajuntament de Barcelona. Butlletí Oficial de la Província de Barcelona nº 106. 4/5/2006.
- Modelo de “Ordenança per a l’impuls del l’Administració Electrònica i la regulació de l’ús de mitjans electrònics en l’Administració municipal”. Asamblea General de LOCALRET 26 de noviembre de 2005.

LEGISLACIÓN

- Ley 30/92 de 26 de noviembre, de régimen jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.**
- **Real Decreto 263/1996, de 16 de febrero, por el que se regula la utilización de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas por la Administración General del Estado**
- **Directiva 1999/93/CE.**
- **Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.**

LISTADO DE TABLAS

TABLA N° 1 VOLUMEN GLOBAL DEL PRESUPUESTO DEDICADO A SUBVENCIONES (2003-2006).....	PÁG. 23
TABLA N° 2 COMPARATIVA DE N° DE EXPEDIENTES DE SUBVENCIONES TRAMITADOS Y FECHAS CONVOCATORIA (2002-2006).....	PAG.24
TABLA N° 3 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	PAG.52

LISTADO DE CUADROS

CUADRO N° 1 RESUMEN DE OBJETIVOS.....	PAG.42
CUADRO N° 2 RESUMEN DE OBJETIVOS, RESPONSABLES Y ACTORES QUE REALIZARAN LAS ACCIONES.....	PAG.53
CUADRO N° 3 RESUMEN DE INDICADORES.....	PAG.56