



## VIII JOMCAL

Libro Espejo "Tú, yo y la Administración Electrónica...No hemos terminado"

Premios a la Calidad y Concurso de Ideas innovadoras

Observatorio Municipal para la Inclusión Social (OMIS)



## La innovación: una herramienta de cambio organizativo

### ***Son momentos de repensar la Organización, decíamos hace un año***

En la última revista de 2013 se abría esta editorial con este titular, es el momento de “repensar la organización”, de cuestionarnos lo que hacemos, cómo lo hacemos, por qué lo hacemos, con qué recursos, cuánto tardamos, etc.

Los cambios para confluir con éxito en ese horizonte europeo “2020” no son solo de mejora, de progresión controlada, sino que es el momento de cuestionar la razón de ser de la propia administración pública como motor social, como verdadera respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

### ***Una administración local no puede ser un problema para sus ciudadanos, debe ser agente principal de la solución de sus problemas***

Pues bien, si modernización, calidad y gestión del conocimiento, son instrumentos útiles para el cambio organizativo progresivo y enfocado al corto plazo, la innovación supone un cambio más profundo, no necesariamente disruptivo, y con horizontes más de futuro.

Y, además, en una administración pública esa innovación debe tener un carácter social, debe orientar, más si cabe, las mejoras a la ciudadanía.

Es por ello que desde esta Delegación se ha potenciado en todo lo posible el Plan de Innovación, se le ha dado y se le seguirá dando el papel de herramienta para la implicación de todos los agentes de la actividad municipal, desde el nivel político y directivo a todos los niveles del personal.

Mi agradecimiento a la colaboración y esfuerzo de todos y todas, muy en especial a quienes han integrado y participado en los Grupos de Innovación.

Igualmente quiero animar a la participación en los premios a la calidad y la innovación, con una invitación muy directa al concurso de “**ideas individuales para la innovación y mejora de la atención a la ciudadanía**”, una convocatoria en sí innovadora en nuestra organización que, como su objetivo indica, se dirige a primar esa orientación a usuario.

Permítanme que utilice estas líneas para, como en años anteriores, transmitirles mis mejores deseos de felicidad en la Navidad y el Año Nuevo que se avecinan.

María del Mar Martín Rojo  
Delegada de Economía, Hacienda y Personal



## SUMARIO

Editorial.....	Pág. 2
JOMCAL.....	Pág. 3
Taller 1.....	Pág. 4
Taller 2.....	Pág. 5
Taller 3.....	Pág. 6
Taller 4.....	Pág. 7
Observatorio OMIS.....	Pág. 8
Adhesión a la Carta de Compromisos.....	Pág. 9
Plan de Innovación (PIN).....	Pág. 10
Premios Concurso de Ideas.....	Pág. 11
Oficina sin papeles (OSP).....	Pág. 12
Cambios ISO 9001.....	Pág. 13
Resultados de la Encuesta sobre Auditorías.....	Pág. 14
Libro espejo.....	Pág. 15
Felicitación de Navidad.....	Pág. 22

### Consejo de Redacción

Carlos Gómez-Cambronero Sainz de la Maza  
Manuel Serrano Canón  
Ricardo Manuel Fernández de la Cruz  
Eduardo Padial Morillas  
Javier Prieto Burgos  
Mónica Sánchez Álvarez

### Diseño y maquetación

Vanessa Andrés Erdozaín

## El Palacio de Ferias punto de encuentro de expertos e interesados en el ámbito de la Calidad

### *“El momento del compromiso compartido, de la innovación colaborativa”*

Durante los pasados días 27 y 28 de octubre se celebraron, como cada dos años, las Jornadas de Modernización y Calidad, en esta edición muy ligadas al Plan de Innovación puesto en marcha desde el Servicio de Calidad y Modernización.

Además de contar con la presencia de distintos representantes de administraciones públicas e instituciones vinculadas a la innovación, la modernización y la calidad, tuvimos la fortuna de escuchar a D. Daniel Innerarity en su conferencia Gobernar en el siglo XXI.

En esta ocasión las JOMCAL han girado en torno a los trabajos que desarrollaron distintos talleres de trabajo que durante los dos días y mediante sesiones de trabajo elaboraron una serie de conclusiones que se elevaron al plenario.

No podemos entender la prestación de nuestros servicios a la ciudadanía en un entorno cambiante y en continuo progreso sin la confluencia del compromiso de todos desde la colaboración y la innovación que nos lleve a la búsqueda de nuevas soluciones para nuevos problemas,

### *El eje central de las jornadas giró en torno a 4 talleres de debate*

Se organizaron 4 talleres donde se debatió sobre la situación actual y las líneas de futuro de cuatro ámbitos del cambio en nuestras administraciones públicas:

**Taller 1: Innovando en la gestión pública local, repensando la organización municipal:** coordinado por Antonio Díaz y Albert Galofré en él se debatieron aspectos tan incidentes como la delimitación de las competencias locales o la gestión de la situación de escasez de recursos.  
[MÁS INFORMACIÓN Y CONCLUSIONES](#)

**Taller 2: La orientación a usuario, el compromiso con los ciudadanos:** fue el taller de la atención a la ciudadanía, la transparencia y la irrupción de las redes sociales, Estuvo coordinado por Íñigo Marcos y Alberto Ortiz de Zárate.  
[MÁS INFORMACIÓN Y CONCLUSIONES](#)

**Taller 3: Hacia una administración inteligente y relacional:** no podía faltar el taller de la administración inteligente, la e-administración. Fue llevado por Virginia Moreno y Mario Alguacil.  
[MÁS INFORMACIÓN Y CONCLUSIONES](#)

**Taller 4: La innovación y mejora de los procesos, las personas protagonistas del cambio:** Máximo Fraile y Joaquín Ruíz

coordinaron el debate sobre el futuro de la calidad y la innovación.

### [MÁS INFORMACIÓN Y CONCLUSIONES](#)

### *Reunión de Comités*

Como viene siendo habitual en paralelo al desarrollo de las JOMCAL, se celebraron encuentros de trabajo de diferentes Organismos y Entidades relacionados con la Modernización y la Calidad tales como la AEVAL, la FEMP o la AEC.

Las comisiones de trabajo constituidas fueron:

- Red interadministrativa de la AEVAL.
- Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad (FEMP).
- Comisión de NNTT (FEMP).
- Comité de Administración Pública de la AEC.



Eduardo Padial Morillas  
Jefe del Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía

## “Innovando en la Gestión Pública. Repensando la organización.”

Sin duda para innovar hay que partir de lo que hay, pensando y repensando sobre la realidad. Este es el fundamento del taller nº 1 de las VIII JOMCAL: repensar la organización para poder aportar nuevas ideas, nuevas formas de hacer, nuevos protocolos, en definitiva, para poder innovar.

El taller fue uno de los que contó con mayor expectación, de ahí que se desarrollara en el lugar destinado al Plenario, además las actividades que se plantearon en el taller invitaban a un espacio amplio y con movilidad como veremos más adelante.

El taller en que, como se ha comentado participó numerosos asistentes, contó con la coordinación del experto en Administración Inteligente Antonio Díaz, que tras exponer los objetivos del taller, dio paso a Albert Galofré que analizó cuál es la situación actual de la Gestión Pública. Sin duda, este encuadre permitió poder seguir avanzando y que se generaran interesantes debates en los que se abordaron los distintos caminos de la innovación, así como sus pros y contras.



### *Las Chapelas de Bono*

Siguiendo con el espíritu innovador por la tarde se planeó la parte más práctica del taller, de manera que basado en la conocida técnica de Los seis sombreros de Bono, Joseba Pérez de Herdía, Txus Imaz y Anna Peláez, coordinaron esta dinámica entre los participantes. Con esta sesión se pretendía que los participantes se pusieran el sombrero- chapelas en nuestro caso, no hay que olvidar el origen de vasco de dos de los coordinadores- para así reflexionar sobre los distintos roles que el profesional que está en la Administración puede tener en su vida diaria y de cómo este rol afecta a la innovación de la gestión.

Fue una sesión divertida e interesante, en la que se contó con la participación de todos los asistentes y que, en la evaluación posterior, fue de las actividades mejor valoradas de la JOMCAL.

### *Conclusiones*

La principal conclusión se puede resumir en una frase: LA INNOVACIÓN ESTÁ EN LAS PERSONAS. Esta fue la idea motor y final de este taller, manteniendo todos sus participantes que sin las personas la innovación no es posible, que sin el empleado público, la tan renombrada innovación de la Administración Pública irá a saco roto, y siempre teniendo en cuenta que el resto de innovaciones (tecnológicas, principalmente) y el impulso política pero partiendo de la idea fuera expuesta de que la innovación está y parte de las personas.



## “Orientación al usuario, el compromiso con los ciudadanos.”

Tal y como estaba previsto en el [Programa de las VIII JOMCAL](#) se celebraron varios talleres paralelos con el objetivo de debatir en torno de una serie de ideas clave.

El Taller de Orientación al Usuario, coordinado por Íñigo Marcos, Responsable de Servicios de Información y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Irún, comenzó con la introducción y análisis del entorno de Alberto Ortiz de Zárate, Especialista en Open Government.

Tras una puesta en situación, comenzaron a tratarse, en un formato participativo, los distintos temas de debate del Taller que aun partiendo de concepto que se tienen ya por asumidos, era interesante discutir añadiendo algunas cuestiones:

- *Orientación al usuario sí, pero ¿CONOCEMOS AL USUARIO?*
- *Orientación al usuario sí, pero ¿NOS CONOCE EL USUARIO? ¿SOMOS TRANSPARENTES?*
- *Orientación al usuario sí, pero ¿SABEMOS SI LO QUE HACEMOS, LO HACEMOS BIEN? La evaluación, un instrumento clave. Un caso de evaluación participativa.*

Se realizó con posterioridad una presentación de BUENAS PRÁCTICAS relacionadas con los distintos puntos de debate.

El taller se cerró con la presentación, por parte del Coordinador, de las [conclusiones](#) del Taller (*10 factores clave en la orientación a la ciudadanía*), de las que cabe destacar:

1. La necesidad de **escuchar al ciudadano**, para dar respuesta a sus necesidades y conocer sus expectativas.
2. Para ello es necesario potenciar el uso de encuestas, estudios de satisfacción...
3. La necesidad de poner en marcha **Planes de Comunicación** para que nuestros usuarios nos conozcan, adaptados a los distintos perfiles.
4. La necesaria actividad evaluativa de nuestras acciones y puesta en marcha de modelos de **evaluación participativa**.
5. Tener en cuenta lo planteado en las Buenas Prácticas presentadas en cuanto a Cartas de Servicio, Guías, personalización de la atención...
6. Tener en cuenta los distintos condicionantes planteados en el diseño de la atención de futuro.
7. El uso de las Redes Sociales, su incorporación de una manera inteligente, a los modelos de atención ciudadana.

Sólo nos cabe agradecer, una vez más, desde la organización, la participación de los distintos ponentes en el Taller y el alto grado de participación y aportación de ideas y debate a todos los participantes.

- Orientación al usuario sí, pero ¿te enganchas con nosotros?



## ”Hacia una administración inteligente y relacional”

Durante las pasadas Jornadas de Modernización y Calidad celebradas en el Palacio de Ferias y Congresos de Málaga, los días 27 y 28 de octubre de 2014, se realizó un taller sobre Administración Inteligente, con el título “Hacia una administración Inteligente y relacional. ¿Nuevo modelo de e-administración?” (Taller nº3). En los dos días en los que se desarrolló el taller, hubo diversos debates y presentación de buenas prácticas.

Los debates tuvieron diferentes temáticas:

- *¿Qué se ha hecho bien y qué no en la e-administración? ¿Realmente sabemos que no nos estamos equivocando?*
- *¿Cómo se está gestionando la Administración Electrónica? ¿Qué deberíamos hacer? ¿Podemos pasar ya de e-Administración a I-Administración?*
- *¿La e-Admón. nos ayuda a innovar hacia una Admón. y una ciudad inteligente? ¿Es la Administración Electrónica una pieza clave?*
- *Tendencias en e-administración. Nueva normativa del PAC (procedimiento administrativo). Colaboración Público-Privada.*

En materia de buenas prácticas (que se realizaron en formato Pechakucha), se destaca las exposiciones sobre: Datos abiertos con CKAN y Federación con datos.gob.es. (Ayto. Málaga), Tarjeta Ciudadana IRUN TXARTELA. (Ayto. de Irún), Nuevo concepto de Sede Electrónica. (Ayto. de Avilés), Plataformas integradas de Administración Electrónica. (Ayto.

de Valencia), AMETIC: e-factura. (Comisión factura electrónica), Licitación Electrónica. (Ayto. de Gijón), Sistema Integral para obtención de Planes de Emergencia a partir de Códigos QR. (Ayto. de Ávila), CloudOpting. (Ayto. de Sant Feliu de Llobregat), Portal de Transparencia (Ayto. de Logroño), Factura-e (Ayto. de Pamplona) y Plan de Implantación de Administración Electrónica. La hoja de ruta para una administración electrónica eficiente. (Ayto. de Torrent).

### **Decálogo para despliegue de la Administración Electrónica**

De la actividad desarrollada en el taller se consensuó el siguiente decálogo sobre las dimensiones que se consideran relevantes para el despliegue de la administración electrónica en transición a una administración inteligente:

- *Modelo de Gestión (Liderazgo)*
- *Smart Organization (bi, fm, risp, smart city...)*
- *Gestión de procesos/documentos (simplificación y eficiencia)*
- *Capacidad de Integración (viabilidad)*
- *Arquitectura (modular/escalar)*
- *Bus de servicios (integración)*
- *Modelo de datos (para inter/intraoperar)*
- *Open source (reutilización de productos)*
- *Garantías de evolución del producto (continuidad)*
- *Transferencia de conocimiento (confianza)*

### **Conclusiones**

De los 2 días de reuniones se sacaron varias conclusiones entre las que se destacan:

- Se deben ajustar los niveles de certificados en función de la seguridad exigible a la tipología de trámites.
- Todos los ayuntamientos medianos y grandes están más o menos al mismo nivel, los pequeños están atascados en el despliegue de AE.
- La contratación electrónica es una pieza clave del futuro despliegue de AE completa, como son las facturas electrónicas, las notificaciones o los expedientes y los documentos electrónicos.
- Las Redes Sociales son un escenario magnifico para escuchar lo que la ciudadanía piensa y demanda.
- El big data, la sensorización y las plataformas tecnológicas no dan lugar a inteligencia; La inteligencia proviene de hacer buenas preguntas a esas plataformas y de hacer disponibles nuevos o mejores servicios que los ciudadanos valoren como útiles.
- La ciudadanía de hoy no entiende que la Administración siga modelos distintos de los que exitosamente ha implantado el sector privado.

[Más información](#)

Javier Prieto Burgos  
Técnico Organización y Calidad

# Taller 4

## “Innovación y mejora en procesos. Las personas y el cambio.”

### La innovación y mejora en procesos

“La innovación y mejora en los procesos. Las personas y el cambio” era uno de los talleres alternativos donde los asistentes a la [JOMCAL VIII](#) podían inscribirse.

Este taller estaba enmarcado dentro del lema de las Jornadas: [“El momento del compromiso compartido, de la innovación colaborativa”](#), concretamente haciendo hincapié en la puesta en común de la introducción de aspectos innovadores en los procesos y servicios prestados por las administraciones públicas. El aspecto colaborativo se hacía patente tanto por los ponentes que formaban parte de diversas administraciones (ayuntamientos, diputaciones, comunidades autónomas y otras entidades) como por los asistentes cuyas intervenciones siempre eran bienvenidas.

El contenido del taller contribuyó a alcanzar los objetivos de las jornadas ya que posibilitó un espacio de reflexión, intercambio de buenas prácticas e impulso de estrategias de innovación entre otros.

El proceso de cambio en las AAPP debe ser un aspecto irrenunciable y como podemos ver en los propios modelos de gestión que van evolucionando, por ejemplo, la norma ISO 9001 desde su primera edición en 1987 ha tenido diferentes revisiones 1994, 2000, 2008 y la próxima 2015, igualmente el modelo EFQM 2004, 2008 Y 2013.

Hoy la innovación es la herramienta más eficaz del cambio y las personas implicadas en él la clave para el éxito.

### Desarrollo del taller

El taller fue moderado por Máximo Fraile, Auditor de gestión en el Gobierno de La Rioja y participaron numerosos [ponentes](#).



Comenzó planteándose el marco situacional: en el ámbito del cambio y la mejora en las AALL para posteriormente establecer una sesión de debate sobre la realidad de ese cambio y su implicación en la mejora real de las Administraciones Locales. Antes del almuerzo se abrió otra sesión de debate sobre si había o no un estancamiento en el proceso de cambio y la implicación de las personas en ese proceso. Durante el almuerzo de trabajo se plantearon propuestas relacionadas, siendo las mejores objeto de premio.

Por la tarde se hicieron presentaciones de experiencias novedosas en formato [PechaKucha](#) y en formato convencional de 15min también objeto de premio.

Al día siguiente, antes de volver a la sesión plenaria se abrió un debate sobre el futuro y para extraer las conclusiones.

### Conclusiones

A continuación y de modo esquemático se enumeran las conclusiones a las que se llegaron en el taller clasificadas en función de la temática tratada.

1. CAMBIO Y MEJORA ORGANIZATIVA
    - Cambiar hacia organizaciones matriciales y en red, superando las estructuras jerárquicas, hacia la eficiencia y la sostenibilidad.
    - Incorporar la RSC con los trabajadores.
  2. MODELOS Y HERRAMIENTAS
    - Simplificar modelos.
    - Hacer benchmarking para la excelencia.
  3. DEPLIEGUE Y CERTIFICACIONES
    - No podemos seguir dependiendo del voluntarismo para el despliegue de la Calidad.
    - Para reformar son necesarios cambios culturales.
  4. EN CUANTO A ORIENTACIÓN A PERSONAS
    - Dirección Pública Profesional para un liderazgo innovador y participativo que mejore el Clima Laboral.
    - Empoderar al empleado público desde la gestión por competencias y la Evaluación del Desempeño.
    - Auditorías éticas.
    - Potenciar la Gestión del Conocimiento organizacional y el aprendizaje en equipo.
  5. ORIENTACIÓN AL CIUDADANO
    - Considerar al Ciudadano no solo como consumidor, sino como co-diseñador del Servicio.
    - Más Transparencia y Rendición de Cuentas.
- Federico Marín Díez  
Consultor del Servicio de Calidad del Ayuntamiento de Málaga

# Observatorio Municipal para la Inclusión Social (OMIS)

El **Observatorio Municipal para la Inclusión Social** es la Herramienta operativa del Área de Derechos Sociales diseñada para conocer la realidad social de Málaga en general y de las personas usuarias del Sistema Público de Servicios Sociales en particular.

Consta de un equipo interdisciplinar de profesionales del Trabajo Social, la Psicología y la Informática con especialización en Investigación social y Comunitaria.

Mantiene acuerdo de colaboración con la Universidad de Málaga, con el Grupo de Investigación "Calidad de Vida e Intervención Comunitaria y Organizacional".

Desde su creación, en el marco del V Plan Municipal 2009-2013, ha realizado Estudios e Investigaciones:

1. [Estudio de Condiciones de Vida de las personas usuarias de los Servicios Sociales de Atención Primaria 2011](#)
2. [Perfil de las personas usuarias de los Servicios Sociales de Atención Primaria 2012](#)
3. Estudio de Condiciones de Vida de las personas usuarias de los Servicios Sociales de Atención Primaria se han analizado los datos de 2013
4. [Mapa de Trabajo Social 2012: Cifras e indicadores Demográficos.](#)
5. [Diagnóstico Social de la ciudad 2013 para el VI Plan Municipal de la Inclusión Social\)](#)

El objetivo de los Estudios de Condiciones de Vida y perfil de las personas es profundizar en el conocimiento de la población usuaria de los Servicios Sociales de Atención Primaria (SSAP) de la ciudad. Se realiza cada 2 años, aunque anualmente publicamos un perfil.

Los datos son extraídos del Sistema de Información de Usuarios de Servicios Sociales (SIUSS), soporte documental informatizado implantado por el Ministerio de Asuntos Sociales (actualmente llamado Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) en el año 1996 y que permite recabar los datos básicos de los usuarios/as y de las intervenciones de los Servicios Sociales de Atención Primaria, unificados a nivel estatal.

Tanto los datos utilizados como los resultados obtenidos, se han relacionado con los valores a nivel estatal, autonómico y provincial.

El objetivo del Mapa de Trabajo Social es la generación de un **sistema de información propio que facilite el análisis y diagnóstico de la situación social de la ciudad**, su evolución en el tiempo y que permita la comparación con otros ámbitos territoriales. Se realiza cada 4 años.

El Mapa de Trabajo Social de Málaga contribuye a conformar ese sistema de información y se configura como un **conjunto de cifras e indicadores** que, resumen el perfil demográfico de la población residente en la ciudad, permite observar la evolución de los principales fenómenos demográficos (natalidad, fecundidad y mortalidad), el crecimiento y la

estructura de la población (edad, sexo y nacionalidad).

Pero sin duda la mayor aportación del Mapa de Trabajo Social sea la **información desagregada en diferentes ámbitos** de 11 Distritos municipales, 64 Unidades de Trabajo Social (UTS) y 185 Núcleos de Trabajo Social (NTS).

Pretende ser **fuerza de información y herramienta de trabajo para la planificación**. Útil no solo para los profesionales de la acción social, también para investigadores y todas aquellas personas con responsabilidad en la toma de decisiones.



Equipo Técnico del Observatorio Municipal para la Inclusión Social <http://observatoriosocial.malaga.eu>



## 10 Compromisos con la Calidad en las Administraciones Públicas

### Qué es la Carta de Compromisos

La Carta de Compromisos (CC) con la Calidad de las Administraciones Públicas (AAPP), tal y como se explicita en la propia carta “es producto de una reflexión que ofrece un decálogo de compromisos concretos por parte de todas ellas, y que puede erigirse en el marco común de referencia para guiar su actuación en el futuro inmediato”. [\(Ver\)](#)

La Carta fue aprobada en el Senado por la Conferencia Sectorial de Administración Pública, celebrada el 16 de noviembre de 2009, y es promovida por la Red Interadministrativa de la Calidad, de la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL), del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP), y la propia Federación de Municipios y Provincias (FEMP).

Pretende la Carta, y la metodología de evaluación que la desarrolla, fomentar unas organizaciones públicas inteligentes, innovadoras y excelentes que sean capaces de generar valor a la ciudadanía, teniendo “como objetivo concretar el principio de servicio al ciudadano en torno a dos referencias básicas: la orientación de la gestión pública a resultados y la satisfacción de los ciudadanos en su condición tanto de usuarios de los servicios como de copartícipes en el diseño, implementación y evaluación de las políticas y servicios públicos”.

### ¿Qué supone la adhesión a la CC?

La propia Carta promueve la adhesión de las distintas AAPP a la Carta, como compromiso contraído con la ciudadanía de cumplir los 10 principios que la componen. Esta adhesión debe formalizarse en los ayuntamientos en sesión Plenaria.

Esta adhesión, a propuesta el Área de Personal, Organización y Calidad, se materializó en nuestro ayuntamiento en la sesión plenaria del mes de septiembre. [\(Ver\)](#)

### Memoria de evaluación para la mejora

Previo a la adhesión se han llevado a cabo dos evaluaciones con la metodología elaborada al respecto en el seno de la Red Interadministrativa de la AEVAL; el ayuntamiento de Málaga se comprometió a aplicar la primera experiencia piloto de esta metodología que supone la garantía de que la adhesión no es solo una manifestación de voluntad sino un compromiso de mejora manifiesto. [\(Ver\)](#)

### Guía de despliegue

Posteriormente el ayuntamiento ha coordinado la elaboración de una Guía de despliegue de la CC en los ayuntamientos, presentada en las JOMCAL. [\(Ver\)](#)

### Decálogo

- 1º Determinar estructuras o mecanismos de apoyo necesarios para implantar la Calidad en las Administraciones.
- 2º Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de las políticas de modernización y calidad.
- 3º Fomentar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento.
- 4º Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía.
- 5º Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas.
- 6º Desarrollar fórmulas de reconocimiento a organizaciones y a personas, incluyendo los incentivos ligados a la evaluación del desempeño.
- 7º Rendir cuentas a la sociedad.
- 8º Elaborar y difundir Cartas de Servicios.
- 9º Integrar la calidad en los programas de gobierno.
- 10º Establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento y revisión de la Carta.

# Finaliza el plazo de presentación a los Premios a la Calidad

## También a nivel individual se pueden aportar ideas innovadoras

### *El PIN se ha desplegado durante este año*

Como se recordará el PIN se presentó en febrero durante la celebración del Día Municipal de la Calidad, con una conferencia del Director de CERES, de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, Diego Hernández.

Se dio a conocer a otras AAPP en las Jornadas sobre Innovación Pública organizadas por el Ayuntamiento y el INAP el 31 de marzo y 1 de abril.

Tras varias reuniones de delimitación de objetivos, presentación de documentación y programación de actuaciones, durante las JOMCAL se reunieron todos los grupos con invitación expresa a responsables de otras instituciones interesados en innovar en colaboración.

Tras las sesiones de creatividad celebradas en diciembre los grupos han presentado sus propuestas innovadoras y su programa de trabajo para 2015.

### *El convenio con la UMA en marcha*

Ya se han mantenido sesiones informativas, explicando el PIN y ofreciendo posibilidades de colaboración, con más de 200 alumnos de varios departamentos: administración de empresas, marketing, informática y gestión pública.

### *Líneas en marcha*

Un pequeño resumen de la actuación de cada línea y su programación para 2015 y enlace para mayor información:

- Línea 2 de impulso a la administración electrónica.
- Línea 3 para la colaboración y la coordinación.
- Línea 4 para repensar y revisar lo que hacemos.
- Línea 5 para innovar en la atención a ciudadanía.
- Línea 6 para orientarnos mejor a los grupos de interés.
- Línea 7 para innovar en la gestión.
- Línea 8 de desarrollo de la gestión del conocimiento.
- Línea 10 de innovación en la comunicación externa.
- Línea 12 para innovar en la evaluación del impacto.

Para el próximo año se activan:

- Línea 1 para la simplificación de las tareas (el procedimiento más simple es el que no existe).
- Línea 9 de innovación para el desarrollo de competencias (la creatividad hay que provocarla, hay que facilitar las nuevas “formas de hacer”).

**SI ESTÁS INTERESADO  
¡SÚMATE A LOS GRUPOS!**

### *Propuestas de innovación presentadas*

Presentadas por los GIT en este 2014 se elevarán, para su estudio y viabilidad, a los Grupos de Desarrollo y a los Departamentos correspondientes:

GIT 3.1 Sobre colaboración interadministrativa: proponen una metodología para elaborar un mapa de la coordinación entre departamentos del ayuntamiento.

GIT 4.1 Sobre reorganización de productos y servicios: proponen una metodología para analizar el valor de las actuaciones y repensar su funcionalidad, tanto para la organización como para los usuarios.

GIT 6.1 Sobre grupos de interés: proponen un protocolo para identificar grupos de interés sectorizados en servicios o actuaciones y ajustar con ello la prestación.

GIT 7.1 Sobre innovación en la gestión: proponen dos mejoras, una metodología para elaborar los Planes de Acción Departamentales (PAD) y otra para experiencias piloto en gestión de proyectos.

GIT 10.1 Para la innovación en la Comunicación externa: proponen un protocolo para experiencias piloto en la elaboración de un sistema de comunicación externa.

GIT 12.1 Sobre evaluación: proponen un protocolo para experiencias de evaluación del impacto de los servicios y un aplicativo app para evaluación de la satisfacción.

# Finaliza el plazo de presentación a los Premios a la Calidad

## También a nivel individual se pueden aportar ideas innovadoras

### Excelencia en las entidades locales

Como todos los años a final del ejercicio, el próximo 31 de diciembre, finaliza el plazo para presentar candidaturas a los premios a la calidad, la simplificación y la innovación.

Según las bases actuales (calidad/premios/malaga.eu), este año corresponden las siguientes modalidades:



Premios a la Calidad  
(Ver las bases)

Premios a la Simplificación  
(Ver las bases)



Cómo concursar: las candidaturas pueden presentarse por correo electrónico o registro, remitidas al Servicio de Calidad y Modernización. Antes del 31 de diciembre y en los siguientes modelos:

- Departamento simplificación
- Grupos de mejora

### Premios a la innovación

Por primera vez este año se convocan los premios a la innovación correspondientes al Plan de Innovación (PIN).

Aunque este es el primer año de despliegue del PIN, y por tanto los grupos de innovación aún se encuentran en un estadio inicial, algunos de ellos han desarrollado una gran labor y proponen alguna propuesta innovadora de aplicación, que se eleva, de oficio, como candidatura a estos premios.

Recordemos que las candidaturas son de dos modalidades:

- Candidaturas de propuestas innovadoras correspondientes a grupos de las modalidades de procesos y organización.
- Candidaturas de propuestas correspondientes a los ámbitos de productos o servicios y de marketing o atención a ciudadanía.

Estas candidaturas se remiten de oficio, presentadas por los Grupos de Desarrollo de cada una de las líneas de innovación.

### Propuestas innovadoras para la atención a la ciudadanía

Las bases de los premios de 2014 contemplan un concurso de ideas innovadoras presentadas a título individual. **(Ver más)**

El motivo elegido para este año son propuestas relacionadas con la atención a la ciudadanía. En esta primera convocatoria se le ha querido dar el objetivo a una de las mayores necesidades de innovación: todo lo que se refiera a la atención a la ciudadanía. **(VER MÁS DETALLES Y EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE INNOVACIÓN).**

La innovación es una cuestión de todos, todos debemos participar en este gran fin que supone el repensar y redefinir nuestra atención a la ciudadanía.

CONTAMOS CON TUS APORTACIONES

Para ver modelo de propuesta pincha **aquí**.



## Principales resultados del año 2014

Va llegando el final de año y se acerca por tanto el momento de hacer una evaluación de los resultados del proyecto de Oficina Sin Papeles.

El proyecto, Oficina Sin Papeles, hay que recordar que trabaja principalmente en dos grandes líneas de actuación, la primera de ellas el fomento de las comunicaciones electrónicas internas mediante el uso de dispositivos electrónicos y telemáticos, y la segunda que trata sobre la simplificación administrativa y la reducción de cargas.

Sobre esta última, el Servicio de Calidad y Modernización lleva desde finales de 2012 impulsando la puesta en marcha del Servicio de Verificación en las diferentes áreas y organismos municipales. Dicho servicio, que permite la consulta de diferentes datos ciudadanos para la resolución de trámites municipales, está en marcha en la organización en 12 áreas municipales y en las 11 Juntas Municipales de Distrito. Asimismo está funcionando en 6 de los 8 Organismos Autónomos de que dispone el Ayuntamiento, en un Organismo especial (Instituto Municipal del Taxi) y va a comenzar a funcionar en la primera empresa municipal "EMT", siendo de las primeras empresas que a nivel nacional, está consultando datos en dicha plataforma.

La EMT, va a ser una de las empresas pioneras en el uso del servicio de verificación de datos para facilitar las gestiones administrativas a sus usuarios.

Son por ahora 88 los procedimientos municipales, en los que se está aplicando la consulta del Servicio de Verificación de Datos, y cerca de 280 personas dentro de la organización las que están accediendo a las consultas, todo ello, está suponiendo que en lo que llevamos de 2014 se hayan consultado más de 44.000 documentos de los cuales cerca de 32.000 son documentos que se han dejado de solicitar a la ciudadanía y que por tanto están suponiendo reducciones de carga a los ciudadanos por valor de más de 162.000€.

Estos datos comparados con los del año anterior en los que se consiguió ahorrar a los ciudadanos cerca de 50.000€ demuestran la consolidación de la plataforma dentro de la organización

En 2014, se ha conseguido triplicar la reducción de cargas a los ciudadanos respecto a 2013 en los trámites municipales.

Entre los Departamentos, usuarios del Servicio de Verificación de Datos se podrían destacar a Derechos Sociales, los cuales en este año han reducido Cargas por un valor de más de 82.000€, superando ampliamente los cerca de 35.000€ que consiguieron ahorrar a los ciudadanos en 2013, el IMFE, que en su primer año como usuario del Servicio de Verificación de Datos está consiguiendo reducir cargas a los ciudadanos por valor de más de 43.000€ o GESTRISAM que solamente con el procedimiento de "Ayudas al Pago del Impuesto del IBI" ha reducido las cargas administrativas en este año por valor de más de 20.000€.

Para el año próximo, está previsto un Plan de Acción y revisión de trámites municipales, para conseguir aumentar el número de trámites municipales, sobre los que se reducen cargas, teniendo especial relevancia el impulso que se quiere dar en Organismos Autónomos y Empresas.



Respecto, a la otra línea del Plan "Fomento de las comunicaciones internas por medios telemáticos" indicar que son ya cerca de 1.000 los empleados municipales que disponen de certificados electrónicos y portafirmas, en particular este año se han emitido más de 250 nuevos certificados, todo ello está haciendo que desde la puesta en marcha de la herramienta Portafirmas, en 2011, se hayan firmado en la organización un número de documentos cercano a los 50.000.

Sin embargo hay que resaltar el aumento significativo que está alcanzando la firma de documentos en formato electrónico en los últimos dos años. En 2013, se firmaron electrónicamente más de 13.000 documentos y en 2014, se conseguido doblar ampliamente esa cifra alcanzando los 31.000 documentos.

Para el año próximo se quiere avanza en la consolidación de los sistemas de firma electrónica, en el impulso de otros sistemas de firma y en la puesta en marcha de otros dispositivos que faciliten las comunicaciones internas en la gestión municipal.

## ¿Hacia dónde se dirigen los sistemas de gestión?

Las normas ISO 9001 y 14001, conocidas por todo el mundo y que se extienden a todo tipo de organizaciones, han sufrido otro nuevo proceso de revisión. La última gran modificación que tuvo lugar, en el caso de la ISO 9001, fue en el 2008, lo que supuso toda una revolución para las organizaciones, ya que se incluyó el **Enfoque a Procesos**, originando bastantes cambios en muchas empresas y administraciones. Ahora nos toca hacer frente a la siguiente revisión, las ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, cuya publicación está prevista para finales de ese año.

Es esta revisión se tratan temas muy importantes para las organizaciones porque se busca la integración de los sistemas de gestión con las estrategias de las organizaciones y la integración entre los diferentes sistema de gestión, aspecto que ya estaba siendo reclamado por muchos interesados. El objeto de las normas sigue siendo el mismo, pero le da una nueva dimensión al centrarse en buscar aún más la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. A continuación vamos a comentar algunas de las modificaciones más importantes de ambas normas con objeto de que nos vayan sonando en qué aspectos vamos a tener que incidir:

### ISO 9001:2015

La nueva norma tendrá en cuenta el **contexto** en el que se mueven las organizaciones como por ejemplo los factores sociológicos, la cultura de empresa, las relaciones administración-empresa, la situación económica general...

Todo ello en el punto número 4.

Se habla mucho del **liderazgo** (al estilo de la EFQM) en el punto 5. Desaparece el representante de la dirección como tal, pero se solicita evidencias de otras cosas como la asignación de roles, cómo se involucra a las personas de la organización en su mejora...

Se refuerza el enfoque basado en procesos, pero incluye **la gestión de los riesgos**. Es necesaria la identificación de riesgos, aunque no exponen ni exigen una metodología específica (puntos 6.1, 9.3, 8.1 y 4.4).

Se incluye **la gestión del cambio**, entendido como planificación del cambio y control del cambio no planificado. Un ejemplo de esto sería la comunicación y relación con los grupos de interés.

Se incluye la **provisión externa**, entendida a cómo se hace la evaluación del desempeño de los proveedores. Avanzamos un poco más en la relación con nuestros proveedores.

Se resalta el tema de **la comunicación externa e interna** (muy relacionada con el tema de los riesgos).

No se necesita documentación ni registros, la norma habla de información documentada. Desaparece el MC y AP (que son sustituidas por el enfoque de riesgos).

Estas son algunas de las novedades más importantes.

### ISO 14001:2015

Esta nueva versión incluye el concepto de **desarrollo sostenible y Responsabilidad Social**, y se centra en que el objetivo de la organización debe ser mejorar el comportamiento ambiental del entorno, no sólo del sistema.

Se tiene que demostrar que la gestión ambiental se tiene en cuenta en la **estrategia de la empresa** y que se consideran los impactos ambientales en la cadena de valor.

Es obligatorio **comunicar externamente** y por tanto se tendrá que hacer un procedimiento con esta consideración.

Como vemos, son muchas las novedades que incluyen en ambas normas la revisión y poco a poco nuestros sistemas de gestión en el Ayuntamiento se adaptarán a ellas.

No es motivo de alarma y preocupación, ya que las novedades las iremos trabajando entre todos y el Servicio de Calidad prestará todo el apoyo necesario para ello.

### Periodo de adaptación

La aprobación de la norma está prevista para septiembre 2015. La antigua será válida hasta 2018, aunque las nuevas certificaciones empezarán en marzo de 2017. Así que nuestra adaptación se producirá seguramente a lo largo del 2016 y 2017.

Mónica Sánchez Álvarez  
Servicio de Calidad del Ayuntamiento de Málaga

# Resultados de la Encuesta sobre auditorías

## La consolidación de las auditorías internas

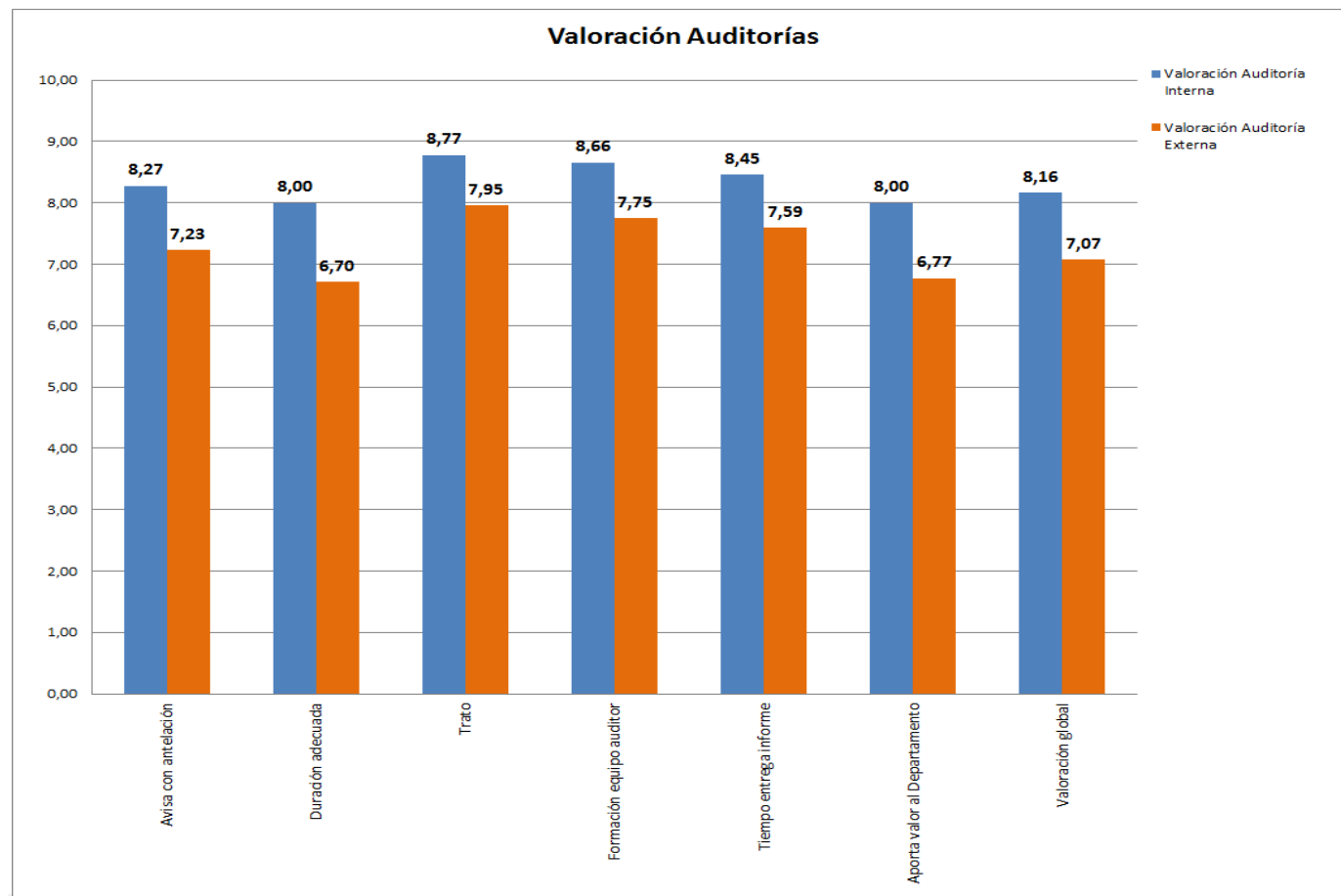
### Antecedentes

Desde hace ya varios años, el Servicio de Calidad y Modernización viene realizando anualmente **encuestas de satisfacción** a sus usuarios (responsables de calidad de los departamentos) para conocer su opinión sobre la prestación de servicios de consultoría y auditoría (tanto interna como externa), de forma que se puedan mejorar los servicios prestados. Pues no sólo es importante la orientación al usuario que, como sabemos, debe primar en las actuaciones de todas las áreas, también lo es predicar con el ejemplo.

Merece la pena recordar también el hecho de que el grueso de las **auditorías internas en ISO 9001** coordinadas desde el Servicio de Calidad se viene realizando, desde hace unos años, con personal municipal de los diferentes departamentos específicamente formados como Auditores Jefes en Calidad (el famoso curso IRCA), así como con los recursos habituales en consultoría.

Sin ánimo de profundizar en demasiados detalles, comentaremos algunos aspectos de la **ficha técnica** de estos estudios, que vienen realizándose de forma online, a comienzos de año, sobre el mencionado grupo de responsables de calidad, y que este año ha obtenido unos muy buenos resultados en cuanto a **participación** y error muestral (7,3% para nivel de confianza del 95%).

Si bien es cierto que los **resultados** han sido siempre bastante positivos, desde las primeras mediciones en 2011, en la presente oleada de 2014 merece la pena destacar el **gran auge** presentado en cuanto a la valoración de las **auditorías internas**, particularmente en comparación con la valoración de las auditorías externas.



### Principales conclusiones: ¿Qué acciones de mejora llevar a cabo?

De los resultados anteriores se observa una valoración muy positiva, superior en el caso de las auditorías internas (entre 8 y 8,7, en una escala del 1 al 10), siendo más elevado el diferencial a favor de la auditoría interna especialmente en cuanto a la duración y al hecho de que aporte valor al Departamento. En general (para ambas auditorías), las puntuaciones más elevadas se observa en los parámetros “trato” (8,77 en la interna y 7,95 en la externa) y “formación del equipo auditor” (8,66 en la interna y 7,75 en la externa), mientras que las puntuaciones más bajas (aunque también positivas) son para la duración (8 y 6,7) y a la aportación de valor al departamento (8 y 6,77).

## “QUE 20 AÑOS NO ES NADA, QUE AUN NOS QUEDAN GANAS”

No todos los días se presenta un libro “espejo” sobre administración electrónica, escrito por 63 personas de reconocido prestigio en el sector, coordinados por su autora, Virginia Moreno, quien ejerce de promotora, gestora, provocadora y alma de la obra.

Quizás porque el ayuntamiento de Málaga participa en él con tres artículos, y seguro que por la relación de colaboración efectiva que mantenemos con Virginia y con la mayoría de los articulistas, el Alcalde de Málaga presentó el libro en las VIII JOMCAL, presentación que amplió el Gerente del CEMI, David Bueno, con la propia Virginia.

Desde esta Revista de Calidad, y por la importancia e impacto que este libro tendrá en todos aquellos que perseguimos el cambio y la modernización de nuestras administraciones, hemos querido hacer un extra en el formato y darle una amplia cobertura con este artículo-presentación de su autora, a quien agradecemos su buen hacer y lo mucho que nos aporta.

La reseña del libro es amplia, pero seguro que a los interesados en esta “meta” de la administración electrónica les será de provecho.

### SERVICIO DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA

Si echamos la vista atrás, años 70-80, y analizamos la situación de las TIC hasta el momento actual, nos damos cuenta del efecto de los servicios informáticos a lo largo del tiempo y el cambio constante y continuo debido a una evolución imparable del Hardware y nuevos



desarrollos de Software que permiten evolucionar la gestión diaria de los ayuntamientos y en general el comportamiento en la vida diaria de los ciudadanos.

Una gran mayoría de Ayuntamientos, y seguramente movidos por el famoso “Efecto 2000” empiezan a plantearse sus sistemas de gestión y empiezan a desarrollar “Planes de Sistemas” que tenía como objetivo fundamental situar al ciudadano como eje central de los servicios del Ayuntamiento y dar respuesta a las necesidades del entorno tecnológico que existía en el mercado. El principal reto, sin duda, fue la integración de sistemas y la introducción del

dato único, lo que no todos han conseguido incluso en estos momentos (implantación de un sistema de gestión municipal integral (ERP).

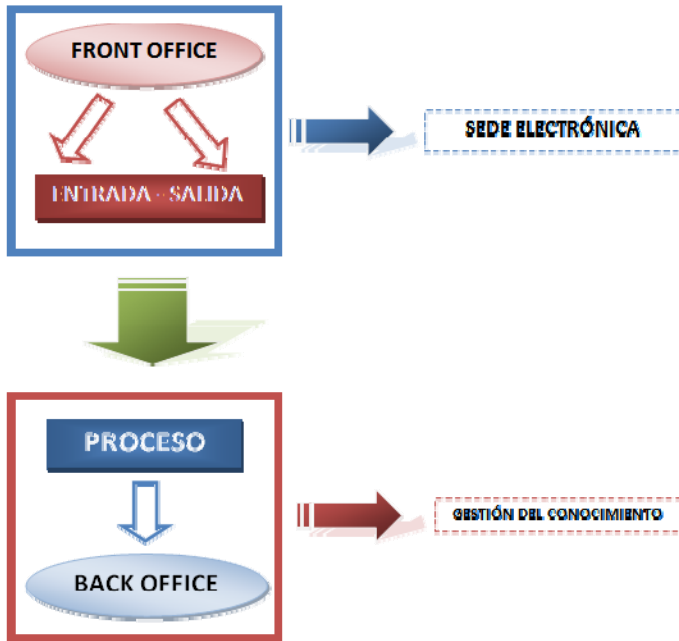
El siguiente paso fue la implementación de esos planes con dos características nuevas: continuidad y mejora.

Estaban dirigidos a cuatro grandes bloques: comunicación, formación, gestión del cambio y nueva arquitectura tecnológica. Los Ayuntamientos afrontaban problemas de operación que no se habían solucionado en la primera fase. Una de las transformaciones que se llevaron a cabo fue la creación de los portales Web, con una clara orientación al ciudadano en el que, además de información sobre los servicios, se podían realizar trámites sencillos.

Y el siguiente paso en el desarrollo tecnológico de los Ayuntamientos, fue avanzar hacia la Administración Electrónica, un planteamiento que además se alineaba en aquel momento con la convocatoria de “Ciudades Digitales” del Ministerio de Nuevas Tecnologías, después Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, ahora, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, en colaboración con las Comunidades Autónomas.

## “QUE 20 AÑOS NO ES NADA, QUE AUN NOS QUEDAN GANAS”

### E-Administración



centros de acceso a nuevas tecnologías y de esta forma poder potenciar la alfabetización digital.

Como resultado, los Ayuntamientos lograban mejorar su interacción con el ciudadano, además de conseguir un mayor público objetivo, llegando incluso a colectivos que a priori parecían difíciles de abordar.

**En estos momentos**, la sociedad actual vive una imparable Revolución Tecnológica y una nueva transformación cultural, siendo la Administración parte activa de este fenómeno. Desde hace años, la Administración Local se ha marcado el firme objetivo de establecer una definitiva interrelación entre Nuevas Tecnologías, Ayuntamientos y Ciudadanos.

En su camino a la llamada “Administración Inteligente”, las instituciones locales hace tiempo que trabajan para generar un cambio de comportamiento y relación. Un proyecto ambicioso que requiere un esfuerzo especial tanto desde el punto de vista tecnológico como humano y que persigue como objetivos: simplificar la interacción entre el ciudadano y su administración local; incrementar nuevos canales de comunicación; y generar nuevos servicios de valor añadido.

En esta línea, los Ayuntamientos juegan un papel motor como agente principal de desarrollo local. Son varios los retos marcados y, hoy por hoy, algunos de ellos comienzan ya a ser una realidad. Promover la Alfabetización Tecnológica de los ciudadanos, empresas y organizaciones sociales para romper la “brecha digital”; impulsar el despliegue de las TIC y su aplicación en los nuevos servicios dirigidos a los trámites con el ciudadano; modernizar el equipamiento tecnológico y telemático e impulsar la certificación digital en la Administración, (la futura puesta en marcha del DNI Electrónico mejorará, sin duda, la forma de operar de las empresas y ciudadanos), son algunos de los ejemplos de que la Administración Local va “por buen camino”.

El objetivo fue alinear los retos tecnológicos en Administración Electrónica con sistemas robustos capaces de dar respuesta a las nuevas demandas y las políticas sociales, haciendo que sus servicios llegaran a todos los colectivos de las ciudades o municipios.

Se empiezan a poner en marcha proyectos de pago online, Carpeta Ciudadana y Certificado digital para facilitar el acceso a un mayor número de servicios, siendo habitual poner a disposición de los ciudadanos servicios digitales orientados a colectivos especiales, como proyectos educativos, servicios digitales para mayores,

CUADRO II

### Evolución de la "brecha digital"





## “QUE 20 AÑOS NO ES NADA, QUE AUN NOS QUEDAN GANAS”

La política de modernización ha sido una constante a lo largo de los últimos años y los avances que se han logrado desde distintos Ayuntamientos están en la línea de mejorar la calidad de los servicios públicos.

El programa Ciudades Inteligentes es otra de las iniciativas que bajo la supervisión del Ministerio de Industria, prueba el interés de llevar a cabo actuaciones relevantes en materia de bienestar social y gobiernos abiertos.

### *Entorno favorable*

A lo largo de los últimos años los distintos Gobiernos de España han realizado una apuesta decidida por el desarrollo de la Sociedad de la Información y por la modernización de nuestra economía mediante el uso de las TIC.

El complejo escenario económico actual, hace necesario adaptar las políticas públicas para continuar avanzando en la trayectoria de transformación y modernización de la economía y la sociedad española y contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la generación de empleo y bienestar.

El Gobierno ha decidido desarrollar una Agenda Digital para España como marco de referencia para establecer una hoja de ruta en materia de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y de administración electrónica; establecer la estrategia de España para alcanzar los objetivos de la Agenda Digital para Europa; maximizar el impacto de las políticas públicas en TIC para mejorar la

productividad y la competitividad; y transformar y modernizar la economía y sociedad española mediante un uso eficaz e intensivo de las TIC por la ciudadanía, empresas y Administraciones. Los objetivos, líneas de actuación y planes establecidos en esta Agenda Digital se articulan para favorecer la creación de oportunidades de empleo y el crecimiento económico mediante una adopción inteligente de las tecnologías digitales, contribuyendo de esta forma al esfuerzo colectivo de impulsar la recuperación económica del país.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo y el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas han liderado la elaboración de esta propuesta de Agenda Digital para España y han invitado al conjunto de agentes implicados a participar y colaborar.

Se han tomado como punto de partida los resultados de diversos diagnósticos sobre la situación de la Sociedad de la Información en España, las recomendaciones elaboradas por el Grupo de Expertos de Alto Nivel, las propuestas aportadas por un elevado número de empresas y actores del mundo digital y las sugerencias realizadas por responsables de la Administración General del Estado y de otras Administraciones. Contando con las distintas aportaciones se elaboró una propuesta inicial de Agenda que fue sometida a consulta pública mediante el uso de una plataforma de participación ciudadana.

La consulta ha permitido precisar el sentido y alcance de las líneas de actuación planteadas y configurar esta versión final de Agenda Digital para España.

La Agenda Digital para España se estructura en torno a seis grandes objetivos:

1. Fomentar el despliegue de redes y servicios para garantizar la conectividad digital.
2. Desarrollar la economía digital para el crecimiento, la competitividad y la internacionalización de la empresa española.
3. **Mejorar la e-Administración y adoptar soluciones digitales para una prestación eficiente de los servicios públicos.**
4. Reforzar la confianza en el ámbito digital.
5. Impulsar el sistema de I+D+i en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
6. Promover la inclusión y alfabetización digital y la formación de nuevos profesionales TIC.

El tercer objetivo de la Agenda Digital para España, tiene como fin incrementar la eficacia y eficiencia de nuestras Administraciones y optimizar el gasto público, manteniendo al mismo tiempo unos servicios públicos universales y de calidad.

La participación ciudadana y la utilización de canales electrónicos para la comunicación entre ciudadanos, empresas y Administraciones son factores clave por los que la Unión Europea ha apostado decididamente. De esta forma, España comparte los objetivos de la Agenda Digital para Europa de conseguir que en 2015 más del 50% de la población utilice la administración

## “QUE 20 AÑOS NO ES NADA, QUE AUN NOS QUEDAN GANAS”

electrónica y más del 25% cumplimenten formularios en línea.

Para ello, las líneas de actuación planteadas por la Agenda son acercar la Administración a ciudadanos y empresas; incrementar los niveles de uso de la administración electrónica; racionalizar y optimizar el empleo de las TIC en las Administraciones Públicas; aumentar la colaboración entre las distintas Administraciones Públicas; e introducir el uso intensivo e inteligente de las TIC en sectores clave.

No ha sido fácil, evolucionar al ritmo que nos han impuesto las infraestructuras y redes de telecomunicaciones, en una primera fase era lento para los servicios que se ponían en marcha, y posteriormente crece a un ritmo muy rápido adaptándose a la demanda de los ciudadanos. Pero esto hace que las grandes inversiones realizadas por los ayuntamientos en este tipo de infraestructuras, se queden obsoletas y requieran de nuevo equipamiento, fibra, servidores y otros componentes que en un momento de crisis es difícil de asumir.

Es por esto que surgen nuevas alternativas de dar servicios como son infraestructuras comunes, en cloud computing (servicios en la nube, infraestructuras en terceros, etc...).

### ***El expediente electrónico: la clave de la Administración Electrónica***

El expediente electrónico, tan conocido por todos (es el pilar de nuestra gestión) y al mismo tiempo un gran desconocido, que no dejará de sorprendernos por muchos años que pasen.

Es curioso, que siendo la base de la gestión administrativa, sigue siendo el elemento más complicado en su automatización.

Parece ya contrastado que el éxito en la automatización del expediente está, en hacer una buena gestión del cambio en el proceso de gestión del mismo, en la simplificación administrativa, en el documento electrónico y en la custodia de ese documento. Todo esto incorporado a una herramienta de work-flow flexible, que sea abierta, con un repositorio único de datos y documentos con firma electrónica reconocida incorporada.

Pero ¿Dónde está la mayor dificultad al implantar la tramitación electrónica?

La mayor dificultad para la implantación de un sistema de tramitación electrónica no es el diseño de las aplicaciones de soporte. El mercado ofrece distintas aplicaciones de gestión documental y de work-flow que pueden cubrir las necesidades básicas de cualquier Ayuntamiento. El problema, una vez más, es organizativo: el tiempo necesario y los recursos a aportar para afrontar el análisis y definición de los procedimientos, la normalización de la documentación emitida, la formación del personal y el seguimiento y apoyo a los usuarios en la implantación.

En un ayuntamiento pueden identificarse cientos de posibles procedimientos reglados diferentes. Algunos quizás no se tramiten nunca, (un cambio en el escudo municipal) o raramente (una modificación de los límites del término). Como en todo problema el 20% de las causas originan el 80% de las consecuencias (Pareto).

Identificando los procedimientos reglados que más expedientes generan, podemos afirmar que en unos 130 procedimientos se concentra aproximadamente entre un 80 y un 85% de la producción administrativa. Describir, analizar e implementar en la herramienta de gestión este número de procedimientos requiere un esfuerzo ingente.

No olvidemos una cosa, en estos momentos la tecnología es un medio y sólo nos sirve para volcar la gestión que nosotros queramos hacer. La prueba está en que nos encontramos con Ayuntamientos que han elegido la misma herramienta de trabajo, y unos gestionan electrónicamente el expediente y otros no han sido capaces y lamentablemente, siento decir que no lo serán.

La clave del éxito no está en la tecnología, sino en el cambio organizativo y la forma de estructurar cada paso que tengo que dar en la gestión del expediente, sin olvidar todos los elementos que lleva incorporados en su recorrido, para poder darle resolución.

Una solución posible podría ser **definir procedimientos genéricos**, en los que se hubieran establecido previamente cualquier tipo de trámites posibles (una propuesta, una resolución de Alcaldía, un acuerdo de Junta de Gobierno, un requerimiento de documentación...) a los que habríamos asociado **plantillas abiertas de documentos** también de tipo genérico, en los que la seguridad general del expediente venga ligada por defecto a la unidad de impulso del expediente y en los que se determine por sucesivos encargos de tareas la

## “QUE 20 AÑOS NO ES NADA, QUE AUN NOS QUEDAN GANAS”

intervención de cada funcionario en la tramitación posterior. Esto quizás exigiría una mayor colaboración de los tramitadores en la confección final de los documentos y un mayor conocimiento por su parte de los procedimientos que es necesario en los expedientes reglados, pero permitiría utilizar las herramientas de productividad del sistema, tener disponibles para la consulta electrónica la hoja de ruta, el estado y los documentos del expediente y acceder a la firma electrónica, los registros y las notificaciones telemáticas de la misma forma que en los procedimientos reglados.

Una solución de este tipo podría permitir una implantación global rápida y para toda la organización, de un sistema de tramitación electrónica que, aportando herramientas de productividad y control, soportaría el cumplimiento de las obligaciones legales y que gradualmente se iría perfeccionando con la posterior definición individualizada de cada procedimiento.

En este sentido, pocos son los Ayuntamientos que tienen resuelta la tramitación electrónica de sus expedientes administrativos.

Es culpa de la complejidad de la gestión, de la complejidad del expediente, no existen herramientas que se adapten, no somos capaces de parametrizarlos, ¿qué pasa?

Es difícil de contestar, lo que sí es cierto es que pocos son los Ayuntamientos que a fecha de hoy, tienen solucionada la gestión integral del expediente de forma electrónica, y por qué no decirlo, imposible no es, por qué algunos sí que lo han conseguido.

### Conclusiones

*“La Administración Electrónica está demostrando que es un instrumento imprescindible para la integración de procesos y la modernización de las Administraciones Públicas”*

Como dice una gran amiga; “hoy, con las posibilidades que nos ofrece el mercado, el que no tiene zapatos es porque no quiere”, pues lo mismo ocurre con el despliegue de la Administración Electrónica.

Desde la aprobación de la ley 11/2007, ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, se han puesto en marcha multitud de servicios electrónicos completos, de calidad y fáciles de usar y que permita nuevas formas de colaboración y relación empleando las tecnologías. Pero muchos son los organismos que todavía no han conseguido poner en marcha una tramitación electrónica de los expedientes completa. Y para ello las principales medidas propuestas son la eliminación o simplificación de cargas administrativas, la adaptación de los servicios públicos a las demandas ciudadanas, el desarrollo de una estrategia de gobierno abierto que estimule la transparencia, participación y la colaboración público-privada y la reutilización de la información del sector público para facilitar la generación de valor y conocimiento.

La cooperación interadministrativa para resolver problemas comunes mediante un uso adecuado de las TIC permite crear nuevos modelos de funcionamiento más eficientes y más eficaces que generen ahorros para el sector público.

En este sentido las principales medidas propuestas se centran en compartir y reutilizar las infraestructuras y los servicios desarrollados por las Administraciones, optimizar los recursos existentes mediante la automatización de procesos y como ya hemos mencionado poner en práctica los modelos de colaboración público-privada.

Tres líneas de actuación para conseguir otro de los objetivos que es la confianza: impulsar el mercado de los servicios de confianza; reforzar las capacidades actuales para promover la confianza digital; e impulsar la excelencia de las organizaciones en materia de confianza digital.

El principal problema hasta ahora es que un entorno electrónico de confianza requiere de un mercado de servicios de confianza que posibilite la certificación de identidades y del contenido de las operaciones realizadas y hasta el momento no disponemos de ello. Por otro lado, debemos facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios digitales, promoviendo acciones que le permitan disponer de mecanismos de acceso e identificación mucho más sencillos de los actuales.

Para conseguirlo se proponen medidas de estímulo basadas en el desarrollo regulador y de mecanismos de fomento de oferta y demanda, de promoción del uso de servicios de identidad y firma electrónica y de refuerzo de la capacidad de supervisión de la Administración.

## “QUE 20 AÑOS NO ES NADA, QUE AUN NOS QUEDAN GANAS”



La inversión en investigación, desarrollo e innovación en TIC y la aplicación de los resultados conseguidos

a través de ésta son factores claves en la mejora de la competitividad de nuestras empresas y Administraciones.

Lo cierto es que después de 20 años trabajando en el impulso y el despliegue de la administración electrónica y a pesar de no haber conseguido a día de hoy, al 100% los objetivos que nos habíamos marcado, si algo bueno que podemos decir, es que aún nos quedan ganas y que la mayor parte de los ayuntamientos y en general, las administraciones públicas, creen y mantienen la ilusión por alcanzar un sistema de Administración electrónica integrada y a pleno rendimiento que constituya uno de los pilares de las llamadas Ciudades Inteligentes.

### Publicaciones

**El libro espejo de la Administración Electrónica; “Tú, yo y la Administración Electrónica.... no hemos terminado.”**

La idea de este libro nació hace tiempo, pero se justifica ahora, en este momento, donde empezamos a trabajar con términos y conceptos nuevos como son ciudades inteligentes, gobiernos abiertos, innovación...., que hacen que la Administración electrónica se considere ya, consolidada. No es así, todos lo sabemos y hasta ahora sólo lo hemos conseguido con

actuaciones concretas, por partes y en algunos casos de forma aislada.

<http://www.elibroespejodevirginiamoreno.com/index.php>

La administración electrónica es la razón de ser de las ciudades digitales del 2000, y el paso previo a una administración inteligente del 2020, que nos permitirá conseguir una Ciudad Inteligente con ciudadanos inteligentes en un futuro.

Si analizamos la evolución de la administración electrónica, nos damos cuenta que estamos sometidos a constantes cambios y formas de hacer las cosas en el tiempo, con distintos factores que aparecen y desaparecen, y que curioso!, sólo dos se mantienen: “los servicios” y “los ciudadanos”.

La administración electrónica es extraordinaria, pero muy ingrata, porque curiosamente al ciudadano no le interesa nada de esto de lo que estamos hablando, y no entiende de datos únicos, ni procesos consolidados, ni si se hace bien o mal,... al ciudadano sólo le

interesa cómo se gestiona su tiempo, su dinero y su ciudad. Pero una cosa está clara, el ciudadano del siglo XXI no cuestiona una transacción electrónica, un pago desde su dispositivo móvil, una comunicación en *twitter*....; al revés, no entiende que su administración no tenga el mismo tipo de servicios que le da su banco, o sus tiendas, o su propia empresa.... Y esto no lo perdona.

Y es por esta razón, que el ciudadano deja de ser un mero receptor de servicios y adopta un nuevo papel con su administración, ahora el ciudadano participa, define y gestiona sus servicios; es este nuevo concepto de ciudadano inteligente al que debemos dirigirnos.

Hablaremos y daremos soluciones a todo esto, a lo largo del libro.

Quiero hacer hincapié y resaltar que está centrado en las administraciones locales, siendo consciente de que existe un condicionamiento que nace desde las autonomías y/o la administración general del estado, donde prima la interoperabilidad.

En estos momentos todos somos conscientes, no sólo yo, que no podemos pasar página y que debemos marcar las pautas para que todos



## “QUE 20 AÑOS NO ES NADA, QUE AUN NOS QUEDAN GANAS”

podamos tener las mismas percepciones de las cosas y saber cómo tenemos que trabajar para consolidar la administración electrónica y conseguir una administración inteligente que nos permita evolucionar hacia una Ciudad Inteligente integral, sin lagunas.

Tengo la necesidad de escribir desde el optimismo y desde la oportunidad que nos brinda la crisis. Leerlo nos debe permitir identificar los problemas, saber dónde hemos fallado (o acertado) pero sobre todo, reunir un decálogo de actuaciones claras, que nos permita, siendo conscientes cada uno de los condicionantes de nuestra organización, saber que tenemos que hacer.

Podéis observar que no se trata de un texto normal, es un “**libro espejo**”. Y ¿qué significa?.. Tratamos todos los temas desde dos visiones complementarias, la pública y la privada. Vamos a tener dos índices reflejados, el índice público con 26 temas y el índice privado con los mismos respectivamente.

La visión pública desarrollada por expertos públicos, es imprescindible, de esto no hay ninguna duda, pero tener un reflejo privado de los mismos contenidos, desarrollados por expertos privados, lo enriquece sin duda, lo completa y nos lleva a establecer esa colaboración pública-privada de la que tanto se habla, pero que todavía no hemos visto materializada en ningún sitio.

Estamos en la era de la reutilización, y no sólo de los datos, también de los procesos, procedimientos y de la forma de hacer. Es por esto que la administración pública debería

reutilizar partes de la empresa privada, y al revés, la empresa privada debería implementar procedimientos y normativas ya establecidas y de las que curiosamente carecen.

En una tercera parte del libro, contaremos con distintas visiones, sin duda enriquecedoras, a distintos niveles y con una óptica marcada por el famoso horizonte 20.20, y el colofón, terminaremos con un **decálogo de actuaciones comunes** después de mirar el espejo, que nos permita terminar con la administración electrónica y dar paso a nuevos retos. Lo he llamado “**Decálogo en Espejo**”.

El libro cuenta con la participación de grandes expertos profesionales en cada uno de los temas que tratamos, en forma de artículos, (la mayoría con una estructura común) que nos explican el origen, la evolución, en que situación nos encontramos y hacia dónde vamos, que en muchos casos no coinciden con hacia donde deberíamos ir.



**¡Desde el Servicio de Calidad  
os deseamos una Feliz Navidad!**

