

IV Edición

Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y
Administración Electrónica

Cuaderno para la preparación de una candidatura



Mejores Prácticas
de Administración
Electrónica

ÍNDICE

✓ Presentación	2
✓ ¿Qué debo saber antes de empezar?	3
✓ Recomendaciones generales	4
✓ ¿Cómo estructuro la Memoria-resumen?	7
✓ ¿Cómo describo una Práctica de Administración Electrónica?	10
✓ ¿Cómo redacto el ENFOQUE?	12
✓ ¿Cómo redacto el DESPLIEGUE?	21
✓ ¿Cómo redacto los RESULTADOS?	29
✓ ¿Cómo redacto la EVALUACIÓN?	36
✓ ¿Una última recomendación?	41

PRESENTACIÓN

Hemos preparado este Cuaderno como documento de trabajo de las actividades formativas para la preparación de una candidatura en la modalidad de Mejores Prácticas de Administración Electrónica de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica convocados por la Consejería de Justicia y Administración Pública.

¿QUÉ SE PUEDE PRESENTAR COMO CANDIDATURA A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA?

Se pueden presentar proyectos de modernización en beneficio de la ciudadanía relacionados con la implantación de medios o técnicas electrónicas e informáticas o la tramitación de procedimientos a través de redes abiertas de telecomunicación que hayan hecho posible el desarrollo de la Administración Electrónica Andaluza.

Por ejemplo, Servicios de Información y Atención a la Ciudadanía a través de Internet, registros y archivos electrónicos, así como aplicaciones, programas, medios o soportes informáticos o electrónicos que den cobertura a la implantación de la Administración Electrónica,


Para presentar una candidatura debe preparar dos documentos:

- ✓ La solicitud (anexo II de la Orden de Convocatoria de los Premios – Orden de 20 de diciembre de 2007 publicada en el BOJA núm. 23 de 1 de febrero de 2008).

! **IMPORTANTE:**

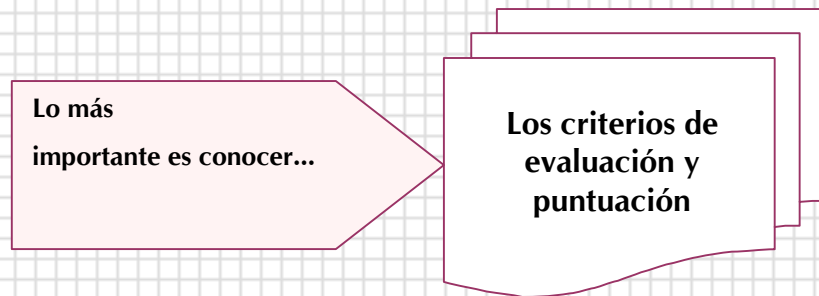
No olvide señalar específicamente, y en el lugar correspondiente del Anexo II, que desea presentar su candidatura en la modalidad de **Mejores Prácticas de Administración Electrónica**.

- ✓ La Memoria-resumen, en la que nos centramos en este Cuaderno, ofreciéndole las pautas generales para su correcta preparación.

Utilice este Cuaderno para realizar las anotaciones que le facilitarán posteriormente la preparación del documento definitivo de su candidatura a las Mejores Prácticas de Administración Electrónica, y tenga en cuenta que en el Cuaderno se ha utilizado un icono:  para señalar las áreas del Cuaderno habilitadas específicamente para realizar dichas anotaciones. Ahora ya...

¡Preparemos la candidatura!

¿QUÉ DEBO SABER ANTES DE EMPEZAR?



Los criterios de evaluación y puntuación que se aplican están basados en la matriz de puntuación REDER del Modelo EFQM de Excelencia.

Se evalúan cuatro elementos de cada Práctica de Administración Electrónica: Enfoque, Despliegue, Resultados y Evaluación, y los criterios de puntuación que se aplican son:

- ✓ Enfoque: De 0 a 100 puntos.
- ✓ Despliegue: De 0 a 100 puntos.
- ✓ Resultados: De 0 a 100 puntos.
- ✓ Evaluación: De 0 a 100 puntos.

La puntuación total de la Memoria-resumen será la media de las puntuaciones obtenidas en cada elemento, es decir:

$$\text{PUNTUACIÓN}_{\text{TOTAL}} = (\text{Puntuación}_{\text{Enfoque}} + \text{Puntuación}_{\text{Despliegue}} + \text{Puntuación}_{\text{Resultados}} + \text{Puntuación}_{\text{Evaluación}}) / 4$$

! IMPORTANTE:

La principal referencia para elaborar una Memoria-resumen que se desee presentar en la modalidad "Mejores Prácticas de Administración Electrónica" es la **Orden de la convocatoria** (Orden de 20 de diciembre de 2007 – BOJA núm. 23 de 1 de febrero de 2008) y el **Modelo EFQM para el Sector Público (v. 2003) o, para órganos, unidades o entidades de la Junta de Andalucía, el Modelo EFQM adaptado a ésta (Edición 0.2)**.

Este último documento se puede solicitar a la Consejería de Justicia y Administración Pública o descargar del apartado 'Calidad de los Servicios' de la página web de dicha Consejería.

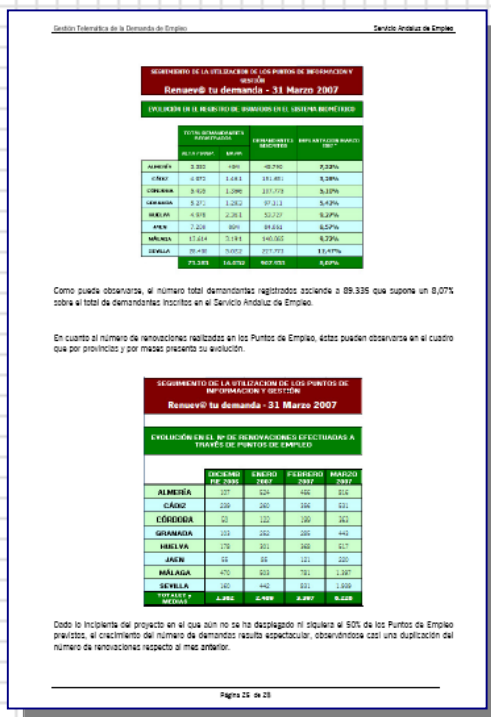
RECOMENDACIONES GENERALES

Según la Orden de Convocatoria, la Memoria-resumen:

- ✓ Ha de tener una extensión máxima de treinta páginas numeradas, en tamaño A4, a una sola cara, con interlineado sencillo y con un tamaño de letra como mínimo de 10 puntos, si bien pueden utilizarse tamaños inferiores (8 puntos mínimo) para gráficos e ilustraciones en color siempre que resulten inteligibles.
- ✓ Ha de presentarse en soporte electrónico (en archivo "pdf").

Es fundamental tener en cuenta que la única información que se evaluará, es la recogida en la Memoria-resumen. Esto hace que sea especialmente relevante su contenido así como la manera en que éste se expone. Con objeto de optimizar estos dos aspectos se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Planifique los contenidos a plasmar en la Memoria-resumen teniendo en cuenta:
 - o Las pautas establecidas en la Orden de la Convocatoria.
 - o Las características del órgano, unidad o entidad.
 - o Las características de la Práctica en sus distintas fases (planificación, ejecución, medición, evaluación).



- ✓ Estructure las páginas para optimizar el espacio (párrafos, gráficos, tablas, referencias cruzadas,...): La información si es suficiente, clara y está estructurada, facilita la evaluación.

- ✓ Reflexione sobre todos los elementos a considerar que propone la Orden de la Convocatoria, identifique los importantes para la Práctica, descarte los que no lo son y añada otros si los considera relevantes. En todo caso, si se

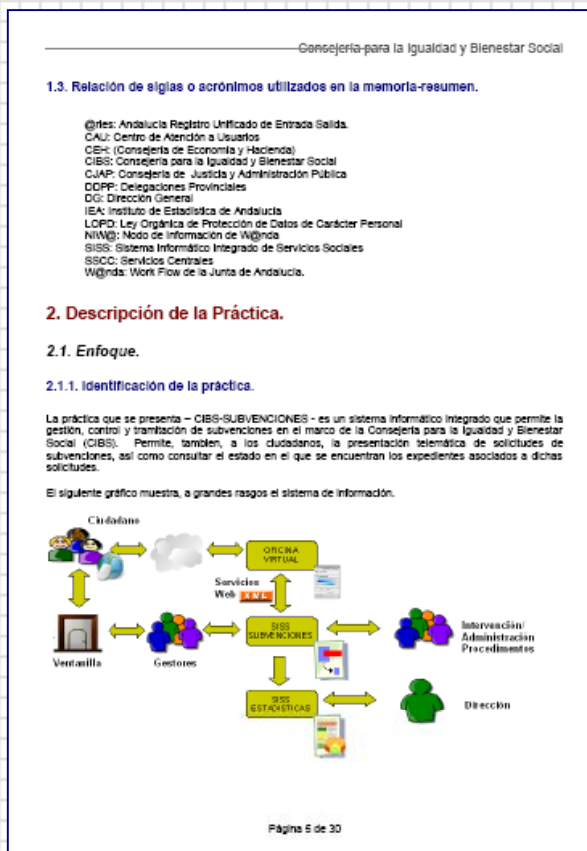
Página extraída de Memoria-candidata.

descarta algún aspecto de los propuestos en la Orden de la Convocatoria, es bueno aclararlo en la Memoria-resumen.

- ✓ Evite incluir información que no aporte valor, como por ejemplo desarrollos excesivamente amplios sobre conceptos teóricos, percepciones no objetivas o cuantificadas, cuestiones a las que no se les de respuesta en la propia Memoria-resumen y manifestaciones de anhelos y deseos de cara al futuro que no estén planificados.

“...En el futuro se puede plantear la presentación telemática de estos documentos y de esta forma incluir todos los tipos de licencia en el proceso.”

*Texto extraído de una Memoria-resumen candidata.
Planteamiento de cara al futuro no planificado
y que aporta escaso valor a la evaluación*



Página extraída de Memoria-resumen candidata.- Incluye relación de siglas.

- ✓ No abuse de términos especializados. Póngase en el lugar de las personas que evaluarán la Práctica y que es posible que no tengan conocimiento de esa terminología. En todo caso valore la conveniencia de incluir un glosario de términos en la Memoria-resumen.

- ✓ Aporte evidencias, pruebas y ejemplos que subrayen la veracidad de lo que se describe en la Memoria-resumen. Para ello es importante incluir datos históricos, imágenes, fechas, nombres, códigos, lugares, etc.

“Se estableció la siguiente Normalización de códigos de envío, conocida por Correos como código SERADE (Sistema de Envíos Registrados, Admisión, Distribución y Entrega):

Ejemplo: NT140013861401008000026

NT - 2 dígitos del tipo de Producto (en este caso Notificación)

14001386 - 8 dígitos del código de cliente de Correos (uno por Delegación)

14 - 2 dígitos del código de provincia

01 - 2 dígitos del código del Servicio

008 - 3 dígitos del código del usuario que genera el acuse

000026 - 6 dígitos del número secuencial (número de acuse generado por un usuario)

De esta forma, el código de barras contenía además información útil para la Consejería, de manera que la grabación de la recepción del impreso del acuse de recibo, pudiera realizarse mediante un lector óptico, sin necesidad de introducir los datos manualmente.”

*Texto extraído de Memoria-resumen candidata.
Con aporte de evidencias*

Las memorias-resumen de las candidaturas ganadoras de otros años están publicadas en el Banco de Prácticas del Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos de la Consejería de Justicia y Administración Pública. Estos documentos pueden servirle de referencia muy válida al empezar a redactar la Memoria-resumen de su Práctica de Administración Electrónica.



www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/omsp

¿CÓMO ESTRUCTURO LA MEMORIA-RESUMEN?

En la Memoria-resumen debe diferenciarse fundamentalmente entre:

- ✓ **Portada.-** En la que debe constar:
 - Identificación de la organización que presenta la candidatura.
 - Título de la Práctica de Administración Electrónica.
 - Modalidad (Mejores Prácticas de Administración Electrónica).



- ✓ **Índice.-** Con referencia al contenido de la Memoria-resumen y su localización en la misma (es recomendable que el índice esté paginado).



- ✓ **Presentación de la organización participante.-** Incluyendo funciones, actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados. El objeto de este apartado es dar a conocer información sobre la organización y el contexto en el que tiene lugar la Práctica candidata. Esta parte de la Memoria-resumen puede finalizarse con la relación de siglas o acrónimos que se utilicen a lo largo de la Memoria-resumen, si fuera el caso, constituyendo el inicio del siguiente apartado.



Blank area for writing the presentation of the participating organization.

- ✓ **Descripción de la Práctica.-** DESARROLLANDO CUATRO BLOQUES: ENFOQUE, DESPLIEGUE, RESULTADOS Y EVALUACIÓN, cuyo contenido será al menos el que se especifica en la Orden de la Convocatoria. Para realizar esta descripción, una de las partes más importantes de la Memoria-resumen, le iremos dando a continuación las pautas oportunas.

¿CÓMO DESCRIBO UNA PRÁCTICA DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA?

Para describir una Práctica de Administración Electrónica según lo establecido en la Orden de Convocatoria de los Premios, primero debe incluir su resumen breve y claro. Preferiblemente debe hacerlo en forma de una tabla como la siguiente en la que le mostramos un ejemplo.

<i>Breve descripción</i>	<i>El objetivo estratégico de esta práctica es la atender mediante un sistema integrado de gestión de la información, en consonancia con la estructura organizacional expuesta en la introducción, a los distintos grupos de interés (profesorado, personal que trabajan en la organización, la Administración y la sociedad en general) del CEPMA.</i>
Colectivo al que va dirigido el servicio electrónico al que se refiere la Práctica:	
<i>Ciudadanía</i>	Administración. Intranet con aplicaciones relacionadas con las tareas administrativas del personal, su entorno de trabajo relacionado con el grupo de interés <u>personal</u> que trabaja en la organización. Desde un entorno Web, los usuarios acceden a la información pública y pueden realizar solicitudes de actividades, rellenar memorias y encuestas. Corresponde al grupo de interés del <u>profesorado</u> y de la <u>sociedad</u> en aspectos como la información genérica del CEPMA. Formación. En un entorno web el profesorado participante en actividades dispone de un repositorio de materiales, así como de todos los servicios propios de la formación online (foros, chat, ft p, etc.). También se utiliza como soporte de redes profesionales (centros TIC, profesorado de ciencias, etc.). Corresponde al grupo de interés del <u>profesorado</u> .
<i>Empresas</i>	No aplica.
<i>Cooperación entre Administraciones</i>	No aplica.

Texto extraído de Memoria-resumen candidata modificado.



Breve descripción

Colectivo al que va dirigido el servicio electrónico al que se refiere la Práctica:

Ciudadanía

Empresas

*Cooperación entre
Administraciones*

Tras este resumen, ya estará en disposición de describir la Práctica de Administración Electrónica con más detalle, estructurando toda la información en cuatro bloques: Enfoque, Despliegue, Resultados y Evaluación.

¿CÓMO REDACTO EL ENFOQUE?

El primer apartado que debe redactar al abordar la descripción de su Práctica de Administración Electrónica es el ENFOQUE, es decir, lo que la organización ha planificado hacer para desarrollar la Práctica y las razones para ello.

En líneas generales sería recomendable que incluyera un esquema ilustrativo de la Práctica de Administración Electrónica donde se refleje el seguimiento del ciclo de mejora continua que han realizado (planificar, ejecutar –midiendo– y revisar), así como que plasme claramente:

- ✓ El fundamento de la Práctica, es decir, cómo ésta tiene una base lógica clara (objetivos, estrategias, tácticas), se hace realidad a través de procesos bien definidos y se apoya en las necesidades de las personas a las que afecta.
- ✓ El espíritu innovador que inspira la Práctica.
- ✓ Lo integrada que se encuentra la Práctica en la estrategia y política global de la organización, y cómo es coherente y consistente con el resto de prácticas, procesos, actividades y metodologías que aplica.

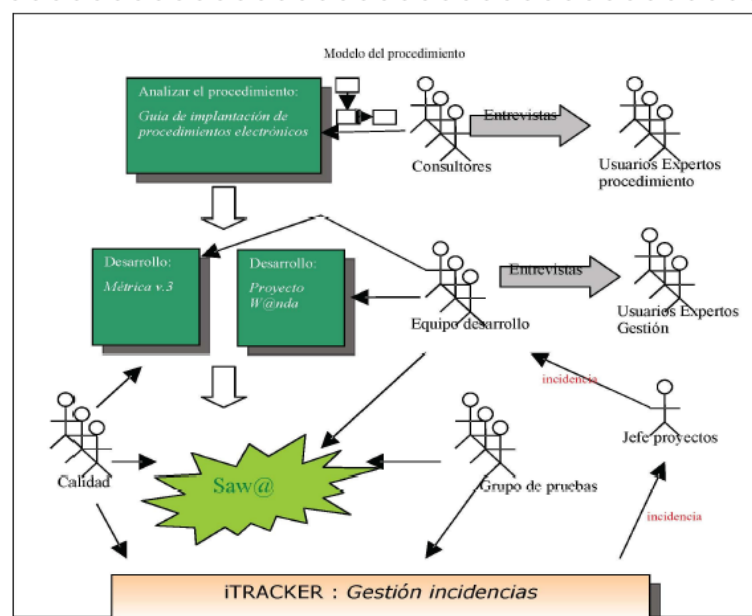


Gráfico extraído de Memoria-resumen candidata. - Ejemplo para la descripción de una Práctica de Administración Electrónica.

! IMPORTANTE:

El Enfoque será mejor valorado cuantas más evidencias (datos, ejemplos, gráficos, imágenes,...) se aporten de la solidez de su fundamento, de su originalidad, de su integración y de su coherencia.

En la Orden de la Convocatoria se especifica la información que se debería incluir en este apartado, y que puede usarse como guía para reflexionar sobre el Enfoque de la Práctica de Administración Electrónica además de cómo guión para su redacción.

BLOQUE 1: ENFOQUE

1.1. Las razones por las que se considera que la Práctica mejora la gestión y puede ser referencia a otras Organizaciones.

1.2. Cómo la Práctica se adecua a los estándares, políticas y procedimientos establecidos por la Junta de Andalucía, especificando:

- *Los medios técnicos utilizados (software y hardware).*
- *Plataformas de administración electrónica con los que se establece conexión.*
- *Aspectos de confianza, seguridad e integridad de la información gestionada en la Práctica. Uso de certificado digital o DNI-electrónico.*

1.3. Cómo se han concretado los objetivos a conseguir aplicando la Práctica y referencia a los indicadores definidos para su seguimiento.

1.4. Cómo se han tenido en cuenta a los diferentes grupos de interés en el desarrollo de la Práctica.

1.5. Cómo la Práctica repercute en la mejora de los siguientes aspectos:

- *La comunicación y el acceso a los servicios públicos de la ciudadanía o empresas, según los casos.*
- *Modernización y simplificación de los procedimientos.*
- *Usabilidad, accesibilidad e impacto medio ambiental.*
- *Implicación de la ciudadanía o empresas en los asuntos públicos.*

1.6. Lo innovadora de la Práctica en el modelo de gestión aplicado.

Elementos a considerar en el apartado ENFOQUE de una Práctica de Administración Electrónica.

Con objeto de desglosar la información que podría incluirse en el ENFOQUE en relación con cada uno de los elementos a considerar propuestos en la Orden de la Convocatoria, es recomendable que se plantee cuestiones más concretas (como las que le proponemos a continuación) y que anote la información que proceda en relación con la Práctica de Administración Electrónica que desea presentar como candidatura.

BLOQUE 1: ENFOQUE

¿Por qué la Práctica es importante? ¿Por qué se ha implementado?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

La practica presentada supone un ejemplo patente del esfuerzo de adaptación de la CIBS a la línea estratégica global de modernización de los servicios prestados, establecida por la Junta de Andalucía en el Plan Director de organización para la calidad de los Servicios (PLADOCS). La CIBS tiene competencias de muy variada naturaleza, que se traduce en una gran cantidad de servicios y direcciones generales. Una de las principales funciones de la CIBS es la gestión de subvenciones, que a pesar de su variada naturaleza, sectores de población a los que van dirigidos y problemáticas distintas, comparten un tronco común basado en una misma normativa, diferenciándose es aspectos como: · documentos de salida, · documentación requerida al solicitante, · baremos y puntuaciones, · solicitantes (personas individuales, entidades de servicios sociales), etc.

La aplicación SISS-SUBVENCIONES ha aportado una solución a esta situación, lo cual se evidencia en el siguiente fragmento de informe del SISS presentado a la dirección el 17/11/2003: "Se ha constatado la validez del sistema a la hora de estandarizar y homogeneizar los procedimientos administrativos de la casa. La prueba palpable está siendo el subsistema de Subvenciones Individuales, que ha servido para demostrar la necesidad de tener una herramienta como el SISS. Por ejemplo, cada Delegación utilizaba un sistema distinto y particular para calcular la renta per cápita de los miembros de la Unidad familiar. Con el SISS se ha unificado el criterio del cálculo, realizándose en todas las provincias de la misma manera."

Ejemplo de recopilación de información útil para describir
el Enfoque de la Práctica de Administración Electrónica,
a través de cuestiones más concretas.



BLOQUE 1: ENFOQUE

¿Por qué la Práctica es importante? ¿Por qué se ha implementado?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Por qué la Práctica es útil para la organización y puede servir de modelo a otras?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo se adecua la Práctica a los estándares, políticas y procedimientos establecidos por la Junta de Andalucía? ¿A cuáles? ¿Qué medios técnicos –software, hardware- se han utilizado? ¿Con qué plataformas de administración electrónica se establece conexión? ¿Qué aspectos de confianza, seguridad e integridad de la información son gestionados en la Práctica (uso de certificado digital o DNI electrónico)?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 1: ENFOQUE (Cont.I)

¿Cómo apoya la Práctica a la política y estrategia de la organización y a los resultados que pretende conseguir?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué procesos actividades, resultados,... se pretendían mejorar?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 1: ENFOQUE (Cont.II)

¿Qué objetivos se pretendían conseguir con la Práctica?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo se han concretado los objetivos? ¿Cómo han participado en ello los diferentes grupos de interés identificados? ¿Qué objetivos de los marcados están relacionados con sus necesidades y expectativas?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿A qué indicador o indicadores se vincula cada objetivo? ¿Cómo se han identificado y definido?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cuáles son las fuentes de información, periodicidad de medición, forma de cálculo y responsable de la medición de cada indicador?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 1: ENFOQUE (Cont.III)

¿Los indicadores están asociados a procesos de la organización? ¿A cuáles? ¿Están definidos ya estos procesos?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué impacto se ha previsto que la Práctica pueda tener sobre la mejora de la comunicación y el acceso a los servicios públicos de la ciudadanía o empresas, según los casos?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué impacto se ha previsto que la Práctica pueda tener sobre la modernización y simplificación de los procedimientos?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué impacto se ha previsto que la Práctica pueda tener sobre la usabilidad, accesibilidad e impacto medio ambiental?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 1: ENFOQUE (Cont.IV)

¿Qué impacto se ha previsto que la Práctica pueda tener sobre la implicación de la ciudadanía o de las empresas en los asuntos públicos?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo se identificó la Práctica? ¿Qué la inspiró o motivó?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿En qué sentido es innovadora la Práctica? ¿Qué ha modificado, innovado o modernizado? ¿Es innovadora aquí o en cualquier órgano, unidad o entidad de la Administración Pública o del sector privado?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

Otra información de interés:

Una vez que se haya planteado, respecto a su Práctica de Administración Electrónica, cada una de las cuestiones anteriores (e incluso otras que puedan resultar interesantes para la organización o para la Práctica en sí) analice la información que haya recopilado y plásmela de forma ordenada y coherente en la Memoria-resumen evitando duplicidades. En todo caso, como en ocasiones una misma prueba pueda servir como evidencia de dos o más aspectos diferentes de la Práctica, puede optar por utilizar referencias cruzadas, pero teniendo en cuenta que su uso excesivo puede complicar la lectura de la Memoria-resumen.

Indicador	Descripción	Información
Documentos con ingreso.	Número de autoliquidaciones/liquidaciones con Ingreso pagadas mediante la Plataforma (por intervalo de tiempo).	Evolución de uso de la Plataforma.
Documentos sin ingreso.	Número de autoliquidaciones sin Ingreso presentadas mediante la Plataforma (por intervalo de tiempo).	Evolución de uso de la Plataforma.
Importe ingresado.	Importe total ingresado mediante la Plataforma (por intervalo de tiempo).	Evolución de uso de la Plataforma.
Contribuyentes particulares.	Número de contribuyentes particulares que han utilizado la Plataforma de (por intervalo de tiempo).	Grado de aceptación de la Plataforma entre los contribuyentes individuales.
Autorizaciones.	Número de autorizaciones a profesionales para el uso de la Plataforma (acumulado).	Grado de aceptación de la Plataforma entre los profesionales.
Autorizaciones efectivas.	Número de autorizaciones a profesionales para el uso de la Plataforma realmente utilizadas (acumulado).	Grado de uso de la Plataforma por los profesionales.
Entidades financieras integradas.	Número de entidades financieras integradas en la Plataforma (acumulado).	Grado de extensión de la Plataforma entre las Entidades Financieras.
Modelos incorporados.	Número de modelos de ingreso susceptibles de ser pagados mediante la Plataforma (acumulado).	Grado de extensión de la Plataforma entre los modelos de ingresos.

Tabla extraída de Memoria-resumen candidata. -Indicadores definidos para medir el grado de consecución de los objetivos fijados en la Práctica de Administración Electrónica.

¿CÓMO REDACTO EL DESPLIEGUE?

El segundo apartado que debe abordar para describir su Práctica de Administración Electrónica es el DESPLIEGUE, es decir, *cómo la organización ha desarrollado e implantado la Práctica en su ámbito de aplicación.*

Es recomendable reflejar en la Memoria-resumen en qué áreas de la organización se ha implantado la Práctica, la importancia de estas áreas y en qué medida la implantación se ha realizado sistemáticamente (evitando improvisaciones).

! **IMPORTANTE:**

El Despliegue será mejor valorado cuantas más evidencias (datos, ejemplos, gráficos, imágenes,...) se aporten, cuantas más sean las áreas relevantes en las que se haya implantado el enfoque y cuanto más sistemática haya sido la implantación.

En la Orden de la Convocatoria se especifica la información que se debería incluir en este apartado, la cual podrá ser usada como guía para reflexionar sobre el Despliegue de la Práctica de Administración Electrónica, además de cómo guión para su redacción.

BLOQUE 2: DESPLIEGUE

2.1. Cómo la Dirección se ha implicado y ha implicado al resto del personal, aportando los recursos materiales y tecnológicos necesarios.

2.2. Cuáles han sido los grupos de trabajo identificables en la Práctica (Comité de Dirección, Grupo de Desarrollo, Control de Calidad, etc.)

2.3. Cómo se ha desarrollado el plan de implantación para conseguir los objetivos esperados.

2.4. Cómo se han identificado y organizado los planes de formación y divulgación de la Práctica.

Elementos a considerar en el apartado DESPLIEGUE de una Práctica de Administración Electrónica.

Al igual que hizo cuando abordó la descripción del Enfoque, es recomendable que se plantee cuestiones más concretas (como las que le proponemos a continuación) y que anote la información que proceda en relación con la Práctica de Administración Electrónica que desee presentar como candidatura.

BLOQUE 2: DESPLIEGUE

¿Cómo se ha implicado la Dirección?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

Tras la reorganización de la organización en procesos se crearon una serie de comisiones de trabajo, entre ellas se creó la Comisión de Calidad, responsable de la optimización de la estructura organizativa y la calidad. Está formada por el director, el coordinador de calidad y tres asesores/as. Esta comisión se reúne como mínimo dos veces en el curso, según consta en el manual de calidad, aunque durante el curso 2005/2006 se reunió en ocho ocasiones y a lo largo del presente curso, cuatro, en las fechas que se indican a continuación..."

*Ejemplo de recopilación de información útil para describir el
Despliegue de la Práctica de Administración Electrónica,
a través de cuestiones más concretas.*



BLOQUE 2: DESPLIEGUE

¿Cómo se ha implicado la Dirección?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿La Dirección ha aportado todos los medios (materiales y tecnológicos) necesarios tal y como se había previsto? ¿A través de qué vías? ¿Con qué cronograma?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué recursos humanos, subcontrataciones o contrataciones externas han sido necesarios? ¿Qué planificación han tenido asociada?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo ha implicado la Dirección al personal?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 2: DESPLIEGUE (Cont. I)

¿Qué grupos de trabajo identificables se han creado (Comité de Dirección, Grupo de Desarrollo, Control de Calidad,...)? ¿Cuándo? ¿Qué funciones tenían asignadas?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Quiénes han constituido los grupos de trabajo? ¿Con qué periodicidad han trabajado?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué actividades se han ejecutado para cumplir lo previsto en el Enfoque? ¿Cuál ha sido la planificación asociada a las mismas (responsables, plazos,...)?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Se ha realizado un análisis de la tecnología existente y de las mejores técnicas disponibles en el mercado? ¿Cómo? ¿Qué Nuevas Tecnologías (tecnologías de la información y comunicaciones) se han incorporado o utilizado? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Qué planificación han tenido asociada?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 2: DESPLIEGUE (Cont. II)

¿De cuántos entornos dispone la práctica (producción, pruebas, desarrollo, pre-producción,...)? (Descripción, finalidad de cada entorno y uso de los mismos) ¿Tienen la misma arquitectura hardware-software que el entorno de producción? En caso negativo, justificación de las diferencias.

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo es el servicio o sistema desarrollado?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué áreas de la organización han sido afectadas por la Práctica? ¿Cómo?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué convenios o acuerdos con entidades externas a la organización han sido necesarios? ¿Cómo se planificaron?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 2: DESPLIEGUE (Cont. III)

¿Qué costes se habían previsto para la implantación de la Práctica? ¿Cómo? ¿Qué desviaciones ha habido respecto a los costes previstos? ¿Por qué?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Se ejecutó todo tal y como se había planificado? ¿Se encontraron problemas? ¿Cómo se resolvieron?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo se ha documentado la nueva forma de trabajar o el nuevo servicio electrónico? ¿Qué procedimientos, protocolos, normas, instrucciones,...han sido necesarios? ¿Cómo se han elaborado? ¿Quiénes? ¿Han sido eficaces? ¿Han supuesto una racionalización administrativa? ¿Por qué?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué metodologías se han empleado en el desarrollo e implantación de la práctica? ¿De qué manera?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 2: DESPLIEGUE (Cont. IV)

¿Qué competencias (formación, experiencia, habilidades,...) tenían las personas que han intervenido en la Práctica? ¿Qué competencias eran necesarias para implantar la Práctica? ¿Cómo se han identificado estas competencias?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo se han aportado las competencias necesarias? ¿En qué plazos? ¿Cómo se han planificado y ejecutado? ¿Fueron eficaces? ¿Cómo se comprobó su eficacia?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

Otra información de interés:

Trabajando sobre toda esta información estará en disposición de describir el Despliegue de la Práctica de Administración Electrónica en los términos que requiere la Orden de Convocatoria.

De nuevo, tenga en cuenta que debe analizar y plasmar de forma ordenada y coherente la información que haya recopilado evitando las duplicidades tanto dentro del propio apartado Despliegue como respecto al contenido que se haya incluido en el apartado Enfoque.

Para el éxito del proyecto tanto para subvenciones individuales como institucionales ha sido necesaria una labor de motivación, concienciación y de publicidad, en primer lugar a la dirección de la Consejería (directores generales, secretarios generales, etc.) y en segundo lugar a los usuarios de la nueva aplicación tanto de gestión como de intervención. Esta labor se ha llevado a cabo a través de:

- *Jornadas informativas y de motivación*
- *Jornadas formativas*
- *Reuniones de coordinación*
- *Uso intensivo de la intranet de la Consejería para: - Acceso al sistema (a los distintos entornos existentes: producción, pruebas, desarrollo)- Información de nuevas funcionalidades, noticias, novedades, etc.- Acceso a manuales de Subvenciones (Manual del Sistema Integrado Horizontal, Sistema de avisos SISS, Manual del subsistema de subvenciones individuales, Guía rápida para la gestión de subvenciones individuales, Manual del subsistema de subvenciones institucionales).- Curso on-line del Sistema Integrado Horizontal. - Acceso a formularios de alta, baja y modificación de usuario SISS. Así como a catálogos de permisos disponibles. - Preguntas y respuestas más frecuentes (F.A.Q.) - Centro de atención a usuario (Formulario de comunicación de incidencias, Dirección de correo electrónico de contacto, Teléfonos de contacto).*

*Texto extraído de una Memoria candidata.-
Evidencia aportada sobre actividades desarrolladas y documentos elaborados para la implantación de una Práctica de Administración Electrónica.*

Para evitar estas duplicidades, y tal como se ha comentado anteriormente, podría utilizar referencias cruzadas.

“Para optimizar la utilización de este tipo de sistemas, es fundamental la formación de todos los usuarios implicados, tanto internos como externos. La formación se realiza como se ha indicado en el apartado “Despliegue-Información”.

*Texto extraído de una Memoria candidata.-
Utilización de referencia cruzada.*

En este sentido cabe destacar, que es importante que exista un “hilo conductor” entre el Enfoque (descrito en el apartado anterior) y el Despliegue. Este “hilo conductor” es el que dota a la Práctica de Administración Electrónica de coherencia, robustez y fundamento, por lo que deberá mantenerlo también en los apartados siguientes: Resultados y Evaluación.

¿CÓMO REDACTO LOS RESULTADOS?

El tercer apartado en la descripción de una Práctica de Administración Electrónica son los **RESULTADOS**, es decir, *los logros alcanzados como consecuencia de la Práctica y de su despliegue*.

Es recomendable mostrar los resultados obtenidos a través de la **representación ordenada de datos numéricos concretos**. Esta representación puede hacerse en forma de tabla o, preferiblemente, mediante gráficos.

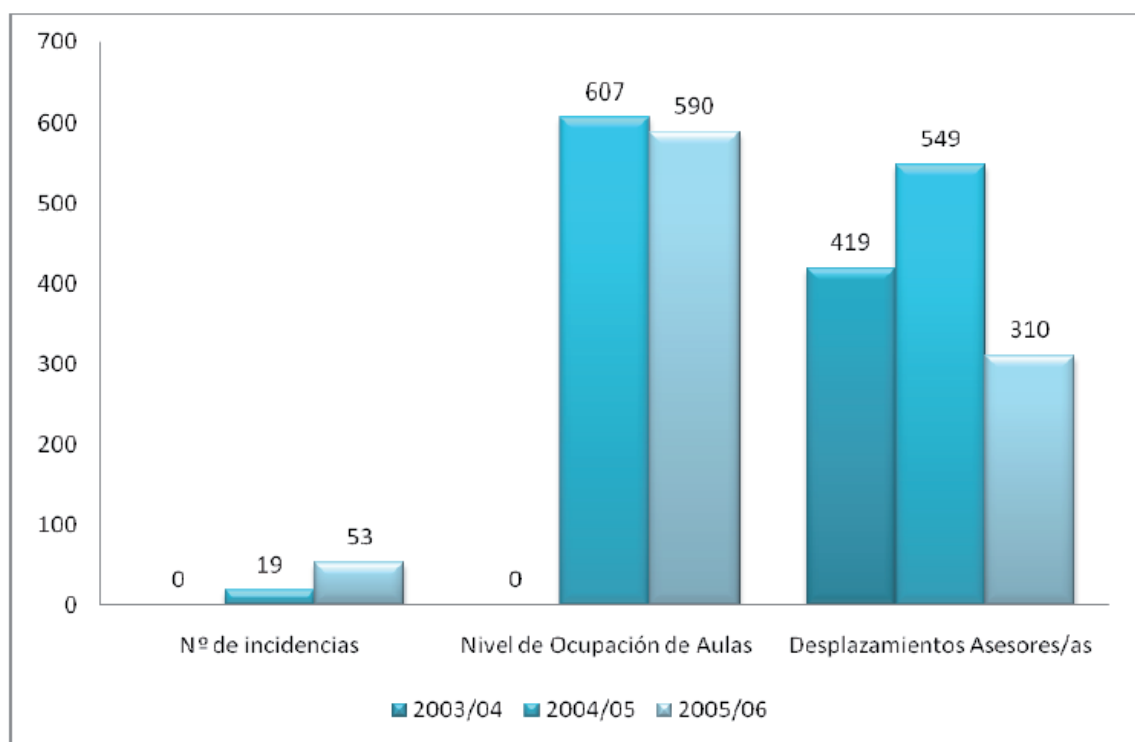


Imagen extraída de Memoria candidata.- Exposición de resultados obtenidos.

En líneas generales debe quedar claramente reflejada:

- **La evolución** que los resultados han experimentado a lo largo del tiempo, a fin de dar a conocer las tendencias existentes, así como si **se han alcanzado los objetivos** establecidos en los plazos previstos.
- **La comparación con resultados externos**, que deberían ser la media de un sector de actividad, de un grupo adecuado de organizaciones o de la mejor.

- La evidencia de que los resultados obtenidos derivan del enfoque y del despliegue de la Práctica y no de otros factores externos.
- La segmentación de los resultados en función de las diferentes personas o entidades afectadas por la Práctica y de los objetivos, áreas y actividades relevantes de la organización.

! IMPORTANTE:

Los Resultados serán mejor valorados cuanto:

- Mayor sea el número de objetivos alcanzados frente a los marcados (siendo estos objetivos adecuados).
- Más resultados sean mejores frente a los conseguidos por otras organizaciones y/o con el mejor.
- Más resultados sean consecuencia visible del enfoque y del despliegue sugeridos.
- Más áreas y actividades relevantes vayan a ser alcanzadas por los resultados.
- Más adecuada sea la segmentación realizada.

En la Orden de la Convocatoria se especifica la información que se debería incluir en este apartado, la cual podrá ser usada como guía para reflexionar sobre los Resultados de la Práctica de Administración Electrónica además de cómo guión para su redacción.

BLOQUE 3: RESULTADOS

3.1. Los resultados obtenidos como consecuencia de la implantación de la Práctica así como del método utilizado para su medición y análisis.

3.2. Resultados en cuanto al grado de utilización del servicio en períodos de tiempo que permitan evaluar su tendencia.

3.3. Repercusión de la Práctica en la ciudadanía o empresa (según el caso).

3.4. Repercusión en cuanto al impacto social (igualdad de género, medio ambiental, integración de diferentes colectivos,...).

Elementos a considerar en el apartado RESULTADOS de una Práctica de Administración Electrónica.

De forma análoga a como se hizo en la descripción del Enfoque y del Despliegue, es recomendable que se plantee cuestiones más concretas que los elementos a considerar establecidos en la Orden de la Convocatoria (como las que le proponemos a continuación) y que anote la información que proceda en relación con la Práctica de Administración Electrónica que desea presentar como candidatura.

BLOQUE 3: RESULTADOS

¿Qué resultados se han obtenido al ejecutar la Práctica?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

Los resultados fundamentales corresponden a los indicadores asociados a los objetivos definidos al planificar la Práctica.

Evidencias: Aportar los valores por trimestre de cada uno de los resultados segmentados por provincias (Solicitar a la Jefa de Servicio). Exponer los datos en forma de gráfica para evidenciar la tendencia positiva y el alcance de los objetivos marcados.

*Ejemplo de recopilación de información útil para describir los
Resultados de la Práctica de Administración Electrónica,
a través de cuestiones más concretas.*



BLOQUE 3: RESULTADOS

¿Qué resultados se han obtenido al ejecutar la Práctica? (Resultados respecto al grado de utilización del servicio, en cuanto a la repercusión de la Práctica en la ciudadanía o empresa (según casos), en la sociedad (impacto social: igualdad de género, medioambiental, integración de diferentes colectivos,...)

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo se han medido esos resultados? ¿Por quién? ¿Se han obtenido de forma automatizada?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo se han analizado los resultados? ¿Cómo? ¿Por quién? ¿Existe un cuadro de mando que permita analizar los resultados por parte de la Dirección?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 3: RESULTADOS (Cont. I)

¿Cuál ha sido la evolución de los resultados a lo largo del tiempo?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

Si se han producido desviaciones respecto a lo previsto, ¿se han detectado a tiempo? ¿Cómo se ha actuado?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Se han alcanzado los objetivos tal y como estaba previsto? En caso negativo, ¿cuáles han sido las causas?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Los objetivos definidos han sido alcanzables, cuantificables y adecuados? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 3: RESULTADOS (Cont. II)

¿Se han comparado los resultados obtenidos con otras organizaciones? ¿Con qué organizaciones se ha comparado? En caso negativo, justificar.

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Los datos sobre las otras organizaciones (elegidas para comparar) son fiables, suficientes y actuales? ¿Cómo se han obtenido?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Los resultados que se han obtenido son resultado del enfoque y despliegue de la Práctica y no de otros factores externos? ¿Por qué? ¿Cómo se ha controlado esa influencia?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cuáles son las áreas relevantes de la organización que se han visto afectadas por la Práctica? ¿Los resultados obtenidos se refieren a todas estas áreas? ¿Cómo se pueden segmentar teniendo esto en cuenta?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 3: RESULTADOS (Cont. III)

¿La segmentación de los resultados obtenidos tiene en cuenta a los diferentes grupos de interés?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

Otra información de interés:

Trabajando sobre toda la información anotada, estará en disposición de describir los Resultados de la Práctica de Administración Electrónica en los términos que requiere la Orden de Convocatoria.

...“ El gráfico de evolución de incidencias y de importe pagado durante el periodo de la campaña, puede no parecer satisfactorio, pero para su interpretación se debe tener en cuenta que, aquellas campañas en las que la WEB ha estado implantada, han coincidido con un incremento de los controles reglamentarios que hacen que una solicitud pueda presentar incidencias.”

*Texto extraído de Memoria-resumen candidata.-
Análisis de desviaciones en los resultados obtenidos.*

En el caso de que alguno de los resultados aparezcan como insatisfactorios (por no cumplir los objetivos planificados), es preciso identificar y exponer los correspondientes planes o proyectos de mejora que se han llevado o llevarán a cabo para superar la situación, aportando algunos detalles sobre dichos proyectos (esto se hará preferiblemente en el bloque de Evaluación).

¿CÓMO REDACTO LA EVALUACIÓN?

El último apartado para la descripción de una Práctica es la **EVALUACIÓN**, es decir, la *medición sistemática y análisis de los resultados para evaluar la eficacia de la Práctica y planificar e implantar las mejoras necesarias*.

En líneas generales debe quedar claramente reflejado:

- La descripción de lo que se ha hecho para revisar la Práctica y consolidar y/o mejorar la misma (mediciones, actividades de aprendizaje –benchmarking, ...-).
- La manera en que se utilizan las mediciones y las actividades de aprendizaje para valorar la situación alcanzada, encontrar oportunidades de mejora actuales y futuras y desarrollar las acciones o planes necesarios.

! **IMPORTANTE:**

La Evaluación será mejor valorada cuantas más evidencias (datos, ejemplos, gráficos, imágenes,...) se aporten de las mediciones y actividades de aprendizaje realizadas para identificar mejoras y de las mejoras reales introducidas en la Práctica a raíz de éstas.

En la Orden de la Convocatoria se especifica la información que se debería incluir en este apartado, la cual podrá ser usada como guía para reflexionar sobre la Evaluación de la Práctica además de cómo guió para su redacción.

BLOQUE 4: EVALUACIÓN

4.1. Cómo se miden sistemática y periódicamente los indicadores relacionados con los objetivos previamente fijados.

4.2. Cómo se aprovechan las conclusiones obtenidas de las mediciones y de las actividades de aprendizaje, para identificar posibles mejoras en la Práctica (nuevos módulos desarrollados, existencia de mantenimiento evolutivo-correctivo, mejoras a implantar en el futuro,...)

Elementos a considerar en el apartado EVALUACIÓN de una Práctica de Administración Electrónica.

Con objeto de apoyar esta reflexión que debería hacer sobre la EVALUACIÓN de la Práctica, le exponemos a continuación algunas cuestiones que podría plantearse, y que ha de considerar únicamente como una referencia u orientación algo más concreta respecto a lo que se indica en la Orden de Convocatoria.

BLOQUE 4: EVALUACIÓN

¿Cómo se analizan y por quiénes los resultados obtenidos para identificar posibles mejoras a introducir en la Práctica?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

Mediante los informes que proporciona SISS-ESTADISTICAS. Existe un libro de trabajo (conjunto de estadísticas agrupadas con características comunes) dedicado a este propósito. Se denomina 'NIVEL DE GRABACIÓN PROVINCIAL' y contiene las siguientes estadísticas: • Evolución anual de grabación de solicitudes por Procedimiento Administrativo. • Evolución mensual de grabación de solicitudes por Año Administrativo, Agrupación de Procedimientos y Órgano de Tramitación. Gráfico asociado. • Evolución mensual de grabación de solicitudes por Año Administrativo, Procedimiento y Órgano de Tramitación. Gráfico asociado. • Número de solicitudes resueltas y Tiempo medio de resolución por Año Administrativo y Procedimiento Administrativo. Gráfico asociado. • Evolución de solicitudes resueltas y del Tiempo Medio de resolución por Agrupación de Procedimientos. Gráfico asociado.

SISS-ESTADISTICAS, además de ser una herramienta para obtener boletines estadísticos trimestrales, semestrales o anuales, ofrece a los Directivos la posibilidad de tomar decisiones respecto al funcionamiento de su Dirección General.

Ejemplo de recopilación de información útil para describir la Evaluación de una Práctica de Administración Electrónica, a través de cuestiones más concretas.



BLOQUE 4: EVALUACIÓN

¿Cómo se analizan, y por quienes, los resultados obtenidos para identificar posibles mejoras a introducir en la Práctica?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Existe un mantenimiento evolutivo-correctivo asociado a la Práctica? ¿Qué acciones más significativas se han llevado a cabo por este mantenimiento?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué acciones se han planificado y realizado para identificar posibles mejoras: cursos u otras actividades formativas, recepción de sugerencias de usuarios/as, realización de pruebas de carga y rendimiento,...?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Qué mejoras se han identificado en la Práctica a raíz del análisis de los resultados obtenidos y de las actividades de aprendizaje?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:



BLOQUE 4: EVALUACIÓN (Cont. I)

¿Cómo se han priorizado, planificado e implantado las mejoras?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cómo se han cuantificado las mejoras?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

¿Cuáles son las futuras Prácticas o proyectos? ¿Qué nuevos desarrollos o módulos están planificados o se están desarrollando como consecuencia de las mejoras identificadas en la Práctica? ¿Qué plazo y planificación tienen? ¿Qué beneficios se esperan obtener con ellos?

RESPUESTA Y EVIDENCIAS:

Otra información de interés:

Trabajando sobre esta información se estará en disposición de describir la Evaluación de la Práctica de Administración Electrónica en los términos que requiere la Orden de Convocatoria.

“En la actualidad se han establecido unas líneas de mejora relacionadas con el sistema de información en base a los objetivos del proyecto: Mejorar la interfaz y la información que aparece en el cuadro de indicadores, para que resulte más fácil su interpretación. - Mejorar el trasvase de información con los servicios centrales de la Consejería de Educación. Esta en fase de desarrollo un interfaz con PDA. En las II Jornadas sobre Política Educativa para Gestión del Conocimiento Granada (marzo de 2007), se presentó una primera versión.”

*Texto extraído de Memoria-resumen candidata.-
Exposición de Planes de Mejora derivados de la evaluación de la Práctica*

¿UNA ÚLTIMA RECOMENDACIÓN?

Una vez elaborada la Memoria-resumen es recomendable revisar el documento resultante mediante una lectura comprensiva. Siempre será preferible si esta revisión la realiza un equipo de personas entre las que se encuentren alguna de las participantes directamente en la Práctica (especialista en Administración Electrónica) y alguna representante de la Dirección.

Adicionalmente, aportará valor si en el equipo hay alguna persona que conozca bien el Modelo EFQM de Excelencia.

En dicha revisión se debe analizar que:

- La Memoria-resumen cumple con la Orden de Convocatoria (estructura,..).
- No hay información redundante.
- No falte ninguna información relevante de la Práctica.
- Se han considerado las recomendaciones incluidas en este Cuaderno en cada uno de los bloques (se proporciona información sobre cada aspecto mencionado en la Orden de la Convocatoria, se aportan suficientes evidencias, no hay excesivas referencias cruzadas, se ha cuidado el lenguaje,...).

Asimismo, se comprobará que no se han cometido alguno de los siguientes errores (que suelen ser los más comunes en este tipo de Memorias-resumen):

- Describir a la organización con narraciones excesivas (sin utilizar por ejemplo gráficos, esquemas o tablas).
- Centrar la descripción del Enfoque, el Despliegue y la Evaluación en el “qué” y no en el “cómo” ni en el “por qué”.
- Facilitar escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva y no explicar cómo se ha sistematizado el Despliegue.
- No vincular el Enfoque con la razón de ser de la organización (misión, visión, estrategia, políticas, funciones).
- No establecer referencias cruzadas con los Resultados.
- No presentar un mecanismo de revisión y mejora para el aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos que apoyen lo escrito, y realizar declaraciones de intención sin aportar al menos una planificación.

- Describir los resultados con mediciones no relevantes por no estar centradas en las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- No presentar unos resultados coherentes con el Enfoque y el Despliegue (con el sistema de gestión, con los procesos, etc.) y que demuestren la eficacia de la Práctica.
- No presentar un número suficiente de datos que permita evaluar tendencias.
- No presentar o presentar escasas o poco relevantes comparaciones con otras organizaciones.
- No identificar claramente la identidad de las organizaciones con las que se realizan las comparaciones ni la razón por las que son relevantes estas comparaciones para la organización.
- No evidenciar de forma clara las relaciones causa-efecto entre el Enfoque y el Despliegue con los Resultados.



Resultado de la revisión: