



La modernización de los servicios públicos en Andalucía es uno de los principales objetivos de la Administración autonómica, que pretende situar al ciudadano en el centro de todas sus actuaciones para conseguir una administración más próxima, más moderna, flexible y participativa.

El bienestar y la calidad de vida de la sociedad andaluza mejoran día a día con la transformación continua del sector público que, a través de las nuevas tecnologías, acerca los servicios a la ciudadanía y agiliza las relaciones y los trámites en la Administración.

La Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía, un instrumento estratégico y transversal, coordinará las actuaciones de las distintas Consejerías para conseguir una Administración pública más ágil y eficaz, más transparente y próxima, como se recoge en la Segunda Modernización de Andalucía.

Manuel Chaves González
Presidente de la Junta de Andalucía



La Junta de Andalucía se encuentra inmersa en un proceso de modernización de sus procedimientos administrativos y los servicios públicos que se prestan a la ciudadanía andaluza. En respuesta a este compromiso de renovación de la Administración Andaluza inspirado en los valores de transparencia, agilidad y eficiencia, el pasado 20 de junio del 2006 el Consejo de Gobierno aprobó la "Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía".

El documento, elaborado por la Consejería de Justicia y Administración Pública, tiene como objetivos básicos, seguir garantizando una Administración orientada a la ciudadanía como eje central de todas sus actuaciones, una Administración participativa que atienda de forma equilibrada las expectativas de los diferentes grupos de la sociedad y dirigida en toda su actividad por Valores, Objetivos y Resultados.

La Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía, fruto de un intenso trabajo de análisis de las principales tendencias de modernización de las distintas administraciones nacionales e internacionales, tendrá una vigencia de 2006 a 2010. Se sustenta en cinco líneas estratégicas orientadas a mejorar el acceso de la ciudadanía a la Administración, aumentar la eficacia y la transparencia, fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores públicos, gestionar el intercambio eficaz de la información y favorecer la cooperación con otras administraciones.

Con este nuevo proyecto estratégico y transversal, la Consejería de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía, en el marco de la Segunda Modernización de Andalucía, va a acometer con éxito la mejora de la calidad y la modernización de la Administración autonómica al objeto de dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de la sociedad en general.

María José López González
Consejera de Justicia y Administración Pública



INTRODUCCIÓN

La modernización o transformación continua del sector público constituye una necesidad de la sociedad actual, que exige a su Administración una mayor eficacia, eficiencia, calidad y una mayor orientación a la ciudadanía; y todo ello en un entorno cambiante y complejo.

En los últimos años, las diferentes Administraciones Públicas españolas (nacional, autonómica y local) han acometido procesos de cambio que tratan de acercar los servicios a la ciudadanía por canales surgidos a partir de la aplicación de las nuevas tecnologías.

El gran reto de cambio futuro y de modernización exige una concepción integral de la organización, de sus funciones, de la estructura y de su cultura, de la dirección estratégica, de los procesos de decisión, de la calidad, de la gestión del capital humano y de la gestión del conocimiento, de los procesos de prestación de servicios a la ciudadanía, de las tecnologías y de los sistemas de información.

Sólo una transformación de este calado va a permitir seguir dando una respuesta de calidad a los requerimientos de la sociedad actual de más y mejores servicios, de una mayor eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión, de mayor presencia y participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones.

La Administración de la Junta de Andalucía, continuando con el proceso iniciado en el año 2002 con el Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios, quiere llevar a cabo una nueva alineación estratégica de modernización para sus servicios públicos donde la ciudadanía es el centro de todas sus actuaciones.

Para ello, el Consejo de Gobierno acordó el 14 de febrero de 2006 la elaboración de la Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía, formulando este encargo a la Consejería de Justicia y Administración Pública y con una vigencia desde el año 2006 al 2010, y que a grandes rasgos, persigue seguir garantizando una Administración Autonómica:

»Orientada a la ciudadanía, como eje central de todas sus actuaciones.

»Participativa y orientada a satisfacer las expectativas de la ciudadanía.

»Dirigida por valores, objetivos y resultados.

SITUACIÓN DE PARTIDA

La Consejería de Justicia y Administración Pública elaboró en el año 2002 el Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios (PLADOCS 2002-2005), que recogía un conjunto de actuaciones para impulsar la gestión de la calidad de los Servicios Públicos andaluces.

En el contexto general en el que se elabora la presente Estrategia destacan una serie de iniciativas de nivel europeo, nacional y autonómico relacionadas con la mejora de los servicios públicos y de su gestión:

En el marco europeo, la Estrategia de Lisboa (Consejo Europeo 23-24 de marzo del año 2000) planteaba diferentes retos para mejorar la competitividad de la economía europea respetando la cohesión social y el medio ambiente.

En respuesta a esta estrategia la Comisión Europea puso en marcha la iniciativa eEurope 2002, con el fin de imprimir un impulso político al desarrollo de la sociedad de la información. Finalizado el periodo de vigencia del Plan eEurope 2002, conviene señalar que ha sido un éxito en su conjunto, y ha servido de catalizador del debate político acerca del papel de la sociedad de la información dentro y fuera de Europa.

El siguiente plan de acción eEurope 2005 perseguía crear un marco favorable para aumentar la inversión privada y para la creación de nuevos puestos de trabajo, impulsar la productividad, la

formación, y brindar a cualquiera la oportunidad de participar en la sociedad de la información, haciendo especial mención de la modernización de los servicios públicos con el desarrollo de la Administración Electrónica (e Government).

Para potenciar y relanzar las metas de la estrategia de Lisboa, el Consejo Europeo de Primavera de Marzo del 2005 acordó el impulso de los objetivos para el año 2010:

» **Hacer de Europa un espacio atractivo para la inversión privada.**

» **Impulsar la innovación.**

» **Mejorar la calidad de los empleos.**

En el marco nacional destacan:

» El **Plan Moderniza** (2006-2008) pretende mejorar y modernizar la Administración Pública. Contiene un total de dieciséis medidas que van desde el desarrollo de iniciativas legislativas, como el Estatuto básico del empleado público y la Ley de Administración Electrónica, a la puesta en marcha de planes especiales para la Administración General del Estado (AGE) y la reforma de la Administración Periférica. También destacan la creación de un Observatorio de la Calidad de los Servicios, la Red de Oficinas Integradas (red 060) con CCAA y Ayuntamientos con más de dos mil ochocientos puntos de información, la eliminación de más de veinte millones de documentos en papel entre 2006 y 2008 y la incorporación a Internet de más de ochocientos nuevos formularios administrativos, conjuntamente con más de cien nuevos servicios digitales accesibles con el nuevo DNI electrónico, entre otros.

» El **Plan Avanza 2006 - 2010** (dentro de ingenio 2010), configura una serie de áreas de actuación con especial mención a los servicios públicos digitales, hogar digital e inclusión de la ciudadanía, educación en la era digital, etc.

» El **Plan Conecta**, concebido para impulsar la modernización de la Administración General del Estado mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, tiene como objetivos la mejora de la calidad, de la agilidad en la respuesta de los servicios a la ciudadanía, de la eficiencia en el uso de los recursos públicos, reducción de costes, satisfacción de los usuarios, integración interdepartamental y simplificación administrativa.

» En el contexto de la Comunidad Autónoma de Andalucía las estrategias recogidas en el documento para la **Segunda Modernización** son la base para el continuo proceso de transformación actual. Se establecen objetivos de calidad para la Administración Pública, y prevé también su accesibilidad para la ciudadanía los 365 días del año, durante 24 horas del día.

» El **Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA)** establece el papel de la Administración Pública en el nuevo contexto de la Sociedad de la Información como productora de servicios públicos de calidad que tienen como centro a la ciudadanía, que es la impulsora y el ejemplo de procesos innovadores.

» El **Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios (PLADOCS, 2002-2005)** se estructuraba en torno a cinco estrategias: la estrategia de atención a la ciudadanía, la estrategia de aplicación de las tecnologías de la información, la estrategia de estructuración y organización de la Administración Pública, la estrategia de revisión de la relación de puestos de trabajo y la estrategia

de calidad, dirigidas principalmente a acercar y convertir a la ciudadanía en el centro de las actuaciones administrativas.

Durante los años en los que se ha ejecutado el PLADOCS se han conseguido hitos significativos en proximidad, accesibilidad e interactividad con la ciudadanía. Así, destacan la clasificación de los procedimientos administrativos existentes en 19 familias de tramitación, la implantación del proyecto **W@nda** como sistema integrado de gestión de expedientes, la implantación de la plataforma de autenticación y firma digital, la **plataforma de pago telemático**, el **Registro único de entrada y salida**, la **plataforma de notario electrónico**, el **sistema de notificaciones telemáticas fehacientes** y la creación de una **oficina técnica de administración electrónica**. En relación a la mejora de la calidad de los servicios, se han puesto en funcionamiento oficinas para la calidad de los servicios en cada una de las Delegaciones Provinciales de la Consejería de Justicia y Administración Pública, se ha diseñado una **metodología para la realización de autoevaluaciones** EFQM (más de 50 unidades las han realizado), y **se han elaborado más de 120 cartas de servicios**. Además, y como mecanismo de impulso de una cultura de calidad se han creado diversas modalidades de premios a la Calidad con las correspondientes convocatorias en los ejercicios 2004 y 2005.

También se ha realizado el desarrollo normativo que da soporte a estas acciones: Decreto 183/2003, de 24 de junio, por el que se regula la información y atención al ciudadano y la tramitación de procedimientos administrativos por medios electrónicos, (Internet) y el Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, modificado por el Decreto 177/2005, de 19 de julio, que regula las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos, entre otros.

En lo que respecta a la organización administrativa, se ha consolidado el sistema de información para la gestión de recursos humanos, se ha creado la **Web del empleado público**, y se dispone de sistemas de información para la modificación de la relación de puestos de trabajo para el personal funcionario.

Como conclusión, el PLADOCS 2002 - 2005 ha sentado las bases para profundizar en la mejora de la calidad, de la innovación y de la modernización de la Administración Autonómica al objeto de dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de la sociedad en general.

OBJETIVO Y ALCANCE

La Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía persigue conseguir una Administración más ágil, más eficaz y más moderna, que contribuya a mejorar el bienestar y la calidad de vida de la ciudadanía. Tiene como principales fines:

- » **Tener a la ciudadanía como eje central de todas sus actuaciones, y estar orientada por objetivos, valores y resultados.**
- » **Ser una Administración Relacional, atendiendo de forma equilibrada las expectativas de los diferentes grupos de la Sociedad.**
- » **Establecer colaboraciones eficientes con todas las administraciones públicas.**

Es un instrumento de carácter estratégico y horizontal que se traduce en un programa operativo de actuaciones cuya implantación y desarrollo se considera necesario para acometer con éxito la mejora de la calidad de los servicios y la modernización de la organización administrativa de la Junta de Andalucía.

Este conjunto de actuaciones es el resultado de un proceso de reflexión estratégica acometido dentro

de la Administración de la Junta de Andalucía, y que se ha estructurado en:

»Un análisis interno que ha permitido identificar la situación de partida de la Administración de la Junta de Andalucía.

»Un análisis externo (administraciones nacionales e internacionales) a través del cual se han identificado las principales tendencias y mejores prácticas en el ámbito de la innovación.

El programa operativo de actuaciones se ha agrupado en cinco líneas estratégicas que se apoyan y retroalimentan entre sí, configurando una red de acciones interrelacionadas y capaces de lograr sinergias para la consecución de los objetivos de la Estrategia para la Modernización de los Servicios Públicos.

MARCO ESTRATÉGICO DE LA MODERNIZACIÓN

Vertebrar las actuaciones de la Administración Pública de la Junta de Andalucía desde valores que sigan situando a la ciudadanía como elemento central y clave.

Visión. Una Administración próxima, moderna, flexible, participativa y que avanza con el reconocimiento de la sociedad.

Valores:

»Servicio público y orientación a la ciudadanía.

»Participación, implicación y comunicación con la ciudadanía y con todas las personas que integran la Administración.

»Responsabilidad pública y social.

»Aprendizaje, innovación y mejora continua.

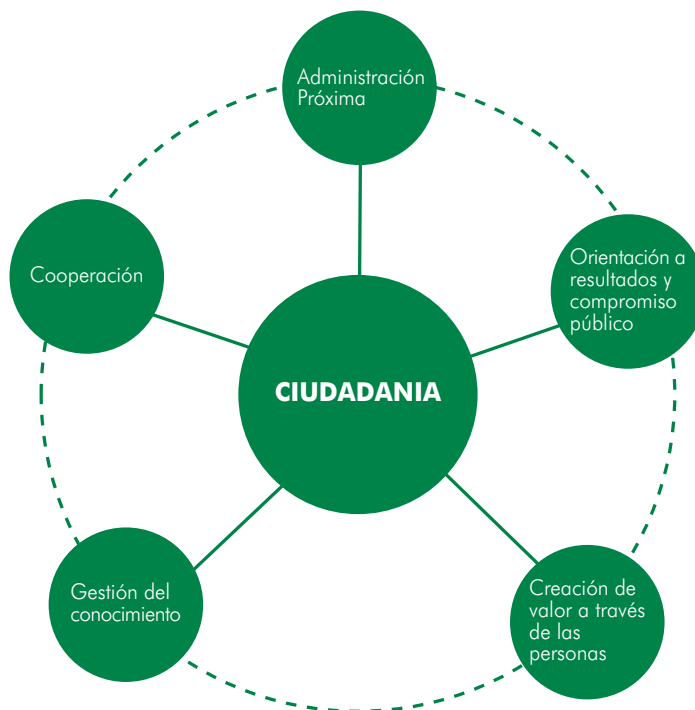
»Anticipación y adaptación al cambio, afrontando retos futuros.

»Organización transversal y relacional.

» Orientación a resultados en la gestión.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos de Andalucía se articula en torno a cinco líneas estratégicas que sirven de referencia para la implantación de acciones de innovación y de mejora y que orienta al logro de los resultados planificados:



Cada una de estas líneas estratégicas se compone de una serie de objetivos y líneas de actuación a partir de las cuales se definen las acciones.

- ✓ **Administración próxima**, el principal objetivo de esta línea es lograr una Administración más accesible y cercana a toda la ciudadanía con independencia de dónde se encuentre y de los medios de que se disponga.
- ✓ **Orientación a resultados y compromiso público**, su eje nuclear es seguir garantizando que la Administración disponga de los sistemas de dirección y gestión oportunos para lograr una mayor eficacia, eficiencia y transparencia. Implementa herramientas para la evaluación de los resultados obtenidos y de los efectos o impactos producidos en la ciudadanía.
- ✓ **Creación de valor a través de las personas profesionales**. Facilitar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores y trabajadoras públicas de la Administración es un compromiso de toda organización responsable.
- ✓ **Gestión del conocimiento**, garantiza un continuo y necesario aprendizaje organizativo. Se trata de diseñar y poner en marcha procesos que permitan gestionar más eficazmente la información y la toma de decisiones, y establecer áreas de mejora que pueden afectar a los resultados.
- ✓ **Cooperación**, establece las bases para el despliegue de redes de relación entre la Administración de la Junta de Andalucía y otras organizaciones que permitan establecer desarrollos innovadores. La colaboración y coordinación con otras organizaciones (principalmente otras administraciones) constituye uno de los puntos de partida para responder a determinadas necesidades de la ciudadanía (servicios integrados y accesibles) y desarrollar nuevos servicios.

En resumen, la Estrategia se compone de las siguientes líneas estratégicas, objetivos, líneas de actuación y acciones:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	ACCIONES
LÍNEA 1	4	10	26
LÍNEA 2	3	5	12
LÍNEA 3	4	6	12
LÍNEA 4	4	7	10
LÍNEA 5	3	5	13
TOTAL	20	33	73

Las relaciones de estas líneas con los valores de la Estrategia se presenta a continuación:

	Servicio Público y Orientación	Participación, implicación y comunicación	Responsabilidad pública	Aprendizaje, innovación y mejora continua	Anticipación y Adaptación al cambio	Organización transversal y relacional	Orientación a resultados
Administración Próxima	X	X			X	X	X
Orientación a resultados	X	X	X	X	X	X	X
Creación de valor a través de las personas	X	X	X	X	X	X	X
Gestión del Conocimiento	X	X		X	X	X	X
Cooperación	X	X	X	X		X	X



ADMINISTRACIÓN
PRÓXIMA

1. ADMINISTRACIÓN PRÓXIMA

La primera línea estratégica, Administración Próxima, define los pilares fundamentales para el desarrollo del resto de líneas estratégicas al explicitar la vocación de la Administración Autonómica Andaluza de situar a la ciudadanía como eje central de todas sus actuaciones.

La voluntad de satisfacer las expectativas de la ciudadanía debe traducirse en ofrecer más y mejores servicios, tratando de equilibrar los intereses particulares con los colectivos bajo las siguientes premisas:

- » Cercanía y accesibilidad.
- » Servicios integrales, que necesitan una reorganización de los mismos para que la ciudadanía pueda acceder por modo multicanal o modo presencial a las diferentes administraciones, con independencia de quien preste el servicio.
- » Excelencia y transparencia en la gestión.
- » Flexibilidad organizativa y una gran capacidad de respuesta frente a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

En este contexto, aproximarse a la ciudadanía significa:

- » Desarrollar un modelo de atención e información multicanal que garantice la accesibilidad de toda la ciudadanía y la seguridad de las transacciones, y en el que los canales tradicionales (presencial y telefónico) se vean reforzados a partir del aprovechamiento de la aplicación de las nuevas tecnologías y, los recientemente incorporados como Internet se sigan desarrollando y promocionando. También se plantea continuar investigando en la identificación de nuevos canales que, por su cercanía a la ciudadanía (por ejemplo, la televisión), pudieran resultar útiles para la ciudadanía.
- » Anticiparse a sus necesidades. La gestión pública persigue configurar una administración capaz de poder ofrecer respuestas anticipativas, es decir, ser capaz de ofrecer servicios antes de que sean solicitados.
- » Facilitar la interacción con la Administración, siendo uno de los factores clave la simplificación y normalización de procedimientos administrativos. Con ello se pretende racionalizar la gestión de las unidades administrativas y facilitar la relación de la ciudadanía con la Administración al eliminar trámites y barreras.

Para alcanzar estos propósitos esta línea estratégica plantea cuatro objetivos:

1.1 Aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión interna, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

1.1.1 Racionalización y homogeneización de los procedimientos administrativos.

1.1.1.1 Rediseñar y homogeneizar los procedimientos administrativos de las Consejerías y Organismos Autónomos.

Consiste en el análisis de los procedimientos administrativos para unificarlos, simplificando su tramitación, evitando pasos y documentación innecesaria y homogeneizar las estructuras procedimentales con el fin de disponer de trámites más ágiles, transparentes y accesibles.

1.1.1.2 Implantar los servicios de respuesta inmediata.

Con esta acción se trata de identificar y preparar los servicios susceptibles para ser facilitados con resolución inmediata y en el mismo acto.

1.1.1.3 Identificar y desarrollar los procedimientos en los que intervienen dos o más administraciones.

El objetivo es implementar mejoras en aquellos procedimientos dirigidos a la ciudadanía y otros agentes

en cuya ejecución participan varias administraciones, racionalizando y simplificándolos para hacerlos más accesibles y ágiles para los distintos usuarios/clientes.

1.1.2 Establecimiento de los elementos tecnológicos habilitantes.

1.1.2.1 Evolucionar las plataformas habilitantes que dan soporte actual al modelo de Administración Electrónica.

Se trata de mantener actualizadas las plataformas que actualmente conforman el modelo de administración electrónica de la Administración de la Junta de Andalucía para garantizar que se adaptan a las funcionalidades requeridas.

1.1.2.2 Definir y poner en marcha las infraestructuras necesarias para la implementación de certificados de atributos.

Infraestructuras tecnológicas que permiten la interrelación de diversos componentes para la definición, aprobación, distribución y uso de certificados de atributos. Sus elementos básicos son: una fuente de autoridad (similar a una autoridad de certificación raíz), las autoridades de atributos, los sujetos de los permisos y las entidades verificadoras de los diferentes tipos de permisos.

1.1.2.3 Definir y poner en marcha las infraestructuras necesarias para la implementación de certificados de personas jurídicas.

Se trata de solucionar la autenticación y la firma para personas jurídicas. Los certificados de persona jurídica son certificados digitales emitidos a favor de una entidad jurídica que podrá ser utilizado cuando se admita en las relaciones que mantenga la persona jurídica con la Administración Pública.

1.1.2.4 Definir y poner en marcha las infraestructuras necesarias para la implementación de la representación de terceros.

La presente acción pretende hacer extensivo un sistema de representación de terceros, tomando como base la solución adoptada por la Consejería de Economía y Hacienda, al resto de Consejerías al objeto de facilitar la posibilidad de garantizar la interacción de la ciudadanía con la Administración a través de la realización de sus trámites en la red y recepción también por esta misma vía de la respuesta de la Administración.

1.1.2.5 Desarrollar los sistemas de custodia de documentos electrónicos.

Se trata de desarrollar y mantener una base de documentación electrónica de la ciudadanía y entidades que se relacionan con la Administración para evitar la presentación de documentos que ya obren en poder de la Administración para agilizar los trámites.

1.1.2.6 Desarrollar nuevas plataformas habilitantes.

Se trata de diseñar y poner en marcha las infraestructuras requeridas por los servicios, canales, etc., necesarios para continuar con el modelo de prestación de servicios de la Junta de Andalucía.

1.1.3 Despliegue del marco jurídico.

1.1.3.1 Seguir con el desarrollo de la normativa asociada al procedimiento administrativo.

Consiste en configurar el marco jurídico que de soporte a la actuación de la Administración de la Junta de Andalucía en su forma de prestar servicios y en los ámbitos relacionados con los procedimientos administrativos.

1.1.3.2 Desarrollar la normativa de la Administración electrónica que complemente y detalle la existente.

Se trata de configurar el marco jurídico que de soporte a la actuación de la Administración de la Junta de Andalucía en lo relacionado con la Administración electrónica y tecnología sobre la que se desarrolla.

1.2 Seguir facilitando la participación de la ciudadanía, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

1.2.1 Definición de los mecanismos para mejorar la oferta de servicios.

1.2.1.1 Diseñar y desarrollar la Trayectoria Digital de la Ciudadanía Andaluza.

Diseño del modelo para la recopilación de los datos y la situación de las actividades que realiza la ciudadanía con la Junta de Andalucía, así como el desarrollo y puesta en marcha de las herramientas y plataformas tecnológicas que soporten este proceso y que permitan el uso de esta información con la finalidad de mejorar el servicio ofrecido.

1.2.1.2 Implantar medidas de proactividad.

Desarrollo de iniciativas basadas en la prestación de servicios sin necesidad de que exista una solicitud o consulta específica por parte de las personas interesadas. Para ello, se contará con la información ya disponible de la ciudadanía y la previsión de posibles actuaciones o trámites necesarios.

1.2.1.3 Elaborar planes e implementar procedimientos y servicios en administración electrónica.

Se trata de desarrollar planes en los que se describan las actuaciones a seguir en cada Consejería para la progresiva incorporación de todos los procedimientos y servicios en el actual modelo de administración electrónica de la Junta de Andalucía.

1.2.2 Mejora de los servicios prestados vía web.

1.2.2.1 Desarrollar e implementar la contratación electrónica.

Se trata de poner en funcionamiento una plataforma que implemente el proceso completo de contratación pública en la Junta de Andalucía.

1.2.2.2 Reestructurar la Web de la Administración de la Junta de Andalucía.

Implica organizar los contenidos y servicios con el objetivo último de facilitar a la ciudadanía el acceso a los mismos, garantizando al mismo tiempo la visibilidad en Internet de los diferentes órganos administrativos.

1.2.2.3 Desarrollar el servicio y plataforma tecnológica que permitan formas de participación ciudadana por vía telemática.

Se trata de implementar una plataforma configurable y extensible para permitir su empleo en distintos escenarios de participación ciudadana a través de Internet.

1.3 Potenciar los mecanismos de atención a la ciudadanía, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

1.3.1 Diseño del Modelo global de atención a la ciudadanía.

1.3.1.1 Desarrollar el actual modelo integral de atención ciudadana.

Consiste en configurar la prestación de servicios estableciendo los canales, los niveles de atención y las infraestructuras necesarias.

1.3.1.2 Desarrollar el sistema Central de Atención y Relaciones con la Administración de la Junta de Andalucía (CRM único).

Esta acción persigue implementar un sistema de información integral y corporativo que permita gestionar toda la información relativa a la ciudadanía en su relación con la Administración. También se plantea desarrollar las herramientas de gestión de la relación al objeto de realizar análisis, segmentación, diseño y desarrollo de campañas y gestión proactiva de las relaciones y así ofrecer servicios de manera integral.

1.3.2 Mejora de los canales de comunicación con la ciudadanía.

1.3.2.1 Crear estructuras tecnológicas que permitan facilitar servicios de proximidad.

Se trata de poner en marcha unidades automáticas de atención a la ciudadanía en lugares próximos a la misma.

1.3.2.2 Desarrollar las diferentes formas de comunicación.

La ciudadanía, con los nuevos medios que la tecnología ofrece (TDT, teléfono, SMS) busca información por conceptos (subvenciones, tráfico). Se deberían facilitar los sistemas de navegación y búsqueda.

Por tanto será necesario la apertura y desarrollo de cauces de interrelación y prestación de servicio basado en los nuevos canales de comunicación. Estos nuevos canales se incluirán en el modelo de atención a la ciudadanía y se desarrollarán contenidos y servicios específicos para ellos.

1.3.2.3 Continuar desarrollando el modelo integral de atención ciudadana.

Consiste en definir el plan de acción para la implantación de las acciones oportunas que permitan priorizar la consecución de resultados con los recursos más eficientes.

1.3.3 Despliegue del marco jurídico

1.3.3.1 Desarrollar la normativa que dé soporte a los canales y a las nuevas formas de identificación.

Consiste en configurar el marco jurídico que dé soporte a la actuación de la Administración de la Junta de Andalucía en cuanto a los canales de interrelación con la ciudadanía y las nuevas formas de identificación.

1.4 Mejorar la transparencia del modelo de interrelación de la Administración de la Junta de Andalucía con la ciudadanía, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

1.4.1 Continuar con el impulso del conocimiento de las tecnologías de la información en la Sociedad Andaluza.

1.4.1.1 Fomentar los servicios electrónicos a través de técnicas de incentivos y marketing.

Los esfuerzos desarrollados para poner la administración electrónica a disposición de la ciudadanía y aumentar la confianza en estos canales deben ir acompañados por incentivos a su utilización.

Estos incentivos pueden incluir multitud de iniciativas, entre las que se pueden mencionar prioridades en la tramitación, reducciones en los plazos máximos, etc.

1.4.1.2 Impulsar la identificación digital.

Desarrollo de medidas y herramientas orientadas a impulsar la obtención y el uso de la identificación digital de la ciudadanía andaluza.

1.4.2 Creación de instrumentos complementarios para extender el modelo de interrelación.

1.4.2.1 Crear la figura de "dinamizador o dinamizadora de servicios on-line".

Se trata de identificar y formar a la ciudadanía para actuar como impulsores del modelo de prestación de servicios de la Administración de la Junta de Andalucía al objeto de que puedan asesorar a otras personas y colectivos en la utilización de los distintos canales de interrelación.



ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y COMPROMISO PÚBLICO

2. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y COMPROMISO PÚBLICO

La segunda línea estratégica, Orientación a Resultados y Compromiso Público, establece que la gestión pública debe dirigirse a dar respuestas eficaces a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, tanto las presentes como las potenciales o latentes que pudieran surgir en el futuro.

La gestión de la Administración debe continuar avanzando en la eficiencia de la inversión de los fondos públicos. Conjugando eficacia y eficiencia con los principios de responsabilidad, legalidad y transparencia.

Como consecuencia, los diferentes centros directivos y unidades administrativas deben trabajar para implementar sistemas efectivos de medición de los logros alcanzados que permitan entender, alinear y mejorar los resultados a todos los niveles dentro de la organización y poder así definir su planificación y estrategia para la consecución de los objetivos.

Un instrumento fundamental de la legitimación democrática de la Administración es la información y comunicación transparente de los resultados y efectos de su gestión. Facilitando aún más la participación de la ciudadanía.

Para ello, esta línea aborda las diferentes actuaciones necesarias para promover la eficacia, la eficiencia y la gestión por objetivos orientada a la consecución de resultados, dentro de una cultura de evaluación y mejora continua a través de los siguientes cinco objetivos:

2.1 Promover la cultura de orientación a resultados y mejora continua, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

2.1.1 Fomento de la cultura de orientación a resultados y mejora continua.

2.1.1.1 Crear y poner en marcha un Observatorio para la calidad de los servicios públicos y Administración Electrónica.

Se trata de configurar un instrumento que permita hacer una prospección y seguimiento de las actividades que se realicen en los ámbitos que definan la actuación del Observatorio de la calidad (por ejemplo: modernización, buenas prácticas, participación ciudadana, etc.) en la Administración de la Junta de Andalucía.

2.1.1.2 Constituir nuevas modalidades de reconocimiento y premios.

Consiste en incorporar nuevas modalidades que permitan incentivar la aportación de ideas innovadoras, experiencias de éxito, herramientas desarrolladas o implantadas o contribuciones especiales, etc.

2.2 Desarrollar mecanismos de medición, de evaluación y de mejora continua de la calidad de los servicios, en el que se incluyen las siguientes líneas de actuación y acciones:

2.2.1 Implementación de acciones que permitan avanzar en una gestión por procesos.

La gestión por procesos se concibe como el marco que permita la definición de indicadores de calidad necesarios para la mejora continua.

2.2.1.1 Identificar el mapa de procesos de las Consejerías.

El objetivo es establecer cuáles son las actividades de mayor valor para la ciudadanía. Se trata de facilitar la mejora continua de las unidades administrativas y seguir con el desarrollo de los sistemas de información basados en indicadores de calidad.

2.2.2 Diseño y desarrollo de metodologías y aplicación de sistemas de evaluación de resultados.

2.2.2.1 Definir el sistema de información integrado y cuadro de mando.

Establecer los sistemas de información oportunos, que permitan la monitorización de indicadores clave de calidad y gestión, para facilitar la mejora continua.

2.2.2.2 Fomentar la mejora continua mediante la realización de autoevaluaciones

Los procesos de autoevaluación con base, actualmente, en el modelo EFQM, tienen como misión principal estimular el proceso de convertir la calidad en un elemento de mejora continua que permita a las unidades administrativas una gestión excelente.

2.2.2.3 Implementar y monitorizar planes de mejora.

Como resultado del desarrollo de estos instrumentos de gestión y, bajo la dinámica de la gestión total de la calidad, se definirán mecanismos que faciliten la incorporación de las mejoras detectadas a través de diversos instrumentos (autoevaluación, evaluación externa, banco de expectativas, sistemas de sugerencias y reclamaciones, premios, banco de buenas prácticas, etc.) a las unidades administrativas.

2.2.2.4 Impulsar la evaluación externa y la certificación.

Se trata de favorecer procesos que permitan una declaración objetiva de la calidad del servicio, procesos, etc., a partir de la evaluación del cumplimiento de unos requisitos específicos o estándares de calidad establecidos previamente.

2.2.3 Seguimiento y evaluación de la Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos.

2.2.3.1 Establecer las medidas para el control de la implementación de la Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos.

El despliegue de las acciones de la Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos requiere el impulso, seguimiento, coordinación y evaluación de los beneficios (resultados) de la citada Estrategia, para lo cual se deben establecer metodologías, procesos y herramientas que permitan llevar a la práctica estas actuaciones.

2. 3 Establecer herramientas que faciliten la elaboración y evaluación de las cartas de servicios.

2.3.1 Desarrollo del sistema de cartas de servicios.

2.3.1.1 Rediseñar e implantar la metodología para la elaboración de las cartas de servicios.

Con el objetivo de facilitar la participación de la ciudadanía en la elaboración de las cartas de servicios y de diseñar el proceso de seguimiento y evaluación de los compromisos que la carta dispone se hace necesario revisar el actual sistema.

2.3.1.2 Implantar el proceso de actualización de las cartas de servicios.

Para mantener vigentes tanto la información que contienen como los compromisos e indicadores se requiere diseñar un mecanismo de actualización de las cartas de servicios.

2.3.1.3 Promover la elaboración de cartas de servicio interadministrativas.

Esta acción persigue lograr mayor transparencia con la ciudadanía a través de la asunción de compromisos por servicio prestado, es decir, independientemente de qué administración o unidad administrativa lo preste.

2.3.1.4 Impulsar la certificación de las cartas de servicios.

Se trata de favorecer procesos que permitan una declaración objetiva de la idoneidad de la carta de servicios a partir de la evaluación del cumplimiento de unos requisitos específicos establecidos previamente.



CREACIÓN DE
VALOR A TRAVÉS
DE LAS
PERSONAS
PROFESIONALES

3. CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LAS PERSONAS PROFESIONALES

La tercera línea estratégica establece la importancia de las personas profesionales de la Administración Pública como factor clave para el desarrollo futuro. De ahí la relevancia de conseguir una gestión óptima de los recursos humanos, es decir, de su planes de desarrollo profesional, organización, dirección, etc.

Actualmente las administraciones públicas están inmersas en procesos de definición de nuevos retos en el desarrollo profesional. Entre otras razones por:

»Proyectos de modernización desarrollados en la Administración.

»Uso de las tecnologías de la información.

»Nuevas competencias asociadas al empleado público.

»Necesidad de satisfacer las expectativas de la ciudadanía.

La gestión de las personas al servicio de la Administración constituye el principal reto actual y de futuro, siendo el valor añadido aportado por las personas el principal activo. Es necesario potenciar valores como la innovación, la creatividad, la flexibilidad, la capacidad de interrelación o el liderazgo que permitan mayores niveles de calidad.

Se enfoca el futuro con ilusión. Desde la situación actual de las personas profesionales de la Administración Pública se pretende diseñar, con consenso, el marco necesario para continuar avanzando en fórmulas organizativas y de desarrollo de calidad que colmen las expectativas de la ciudadanía.

Entre los elementos que contribuyen a este proceso se han identificado los siguientes:

»Una planificación adecuada de los recursos humanos permitirá a la Administración optimizar la gestión de las personas que prestan sus servicios en la misma.

»Las personas profesionales que en la Administración desarrollan competencias directivas tienen un papel clave para la consecución de resultados de calidad. La Administración debe asegurar que las personas que desempeñan tareas de dirección desarrollan al máximo las competencias oportunas.

»El enfoque de la gestión de los recursos humanos debe basarse en aprovechar las nuevas tecnologías de la información que permitirá reducir al mínimo los trámites.

»Una formación adecuada a las necesidades de las personas que trabajan en la Administración.

»Desarrollo de una cultura de investigación en la Administración que facilite la innovación.

En este marco, adquiere especial relevancia la gestión por competencias que actualmente está aplicándose en algunos sectores públicos. La gestión por competencias es la base para integrar todas las estrategias aplicables a la gestión de los recursos humanos de la Administración. Si bien, incluir la gestión de competencias en la Administración plantea algunos desafíos en los sistemas básicos de gestión, como los que afectan a la incorporación de personas, el desarrollo y la promoción, su utilización incide directamente sobre la motivación de las personas profesionales.

3.1 Mejorar la gestión a través del desarrollo de las competencias directivas, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

3.1.1 Definición del puesto y de las competencias de personas con funciones de dirección y planificación.

3.1.1.1 Desarrollar un modelo de gestión por competencias directivas.

Un perfil de competencias es un listado de las capacidades esenciales para un cargo o rol que sirve para el desarrollo de personas al permitir realizar la comparación entre el perfil requerido y la realidad de cada persona, para clarificar oportunidades de mejora o valorar el potencial disponible, logrando una mejor adecuación persona-cargo. Se trata de establecer elementos que faciliten aún más el establecimiento de compromisos y la evaluación del desempeño.

3.1.1.2 Desarrollar el plan de formación de profesionales que realizan funciones de dirección.

Continuar con el impulso de programas para la formación del personal directivo al objeto de impulsar las competencias necesarias para el desempeño de su función.

3.2 Potenciar el desarrollo profesional, que, a su vez, incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

3.2.1 Continuar con la estrategia de desarrollo de los profesionales públicos.

3.2.1.1 Desarrollar los mapas de competencias de los distintos puestos de trabajo.

Se trata de desarrollar un sistema de gestión de RR.HH por competencias compuesto básicamente por las funciones que tendrán asignadas los puestos o las familias de puestos de la RPT.

3.2.1.2 Poner en marcha planes de desarrollo profesional.

Definir criterios para la elaboración de planes de formación lo más individualizado posible para facilitar la adquisición de nuevas competencias y consolidación de las actuales.

3.2.2 Gestión eficiente.

3.2.2.1 Establecer mecanismos de planificación estratégica de los Recursos Humanos.

Al objeto de lograr una mayor eficacia y eficiencia se diseñarán las relaciones de puestos de trabajo para conseguir la máxima adecuación y eficiencia.

3.2.2.2 Desarrollar planes de formación.

Puesta en marcha de programas para la formación de las personas profesionales de la Administración de la Junta de Andalucía en distintos ámbitos, para facilitar el desarrollo profesional y personal.

3.3 Implicar a las personas profesionales en el proceso de mejora continua, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

3.3.1 Mejora de la comunicación interna.

3.3.1.1 Establecer mecanismos de mayor participación de los y las profesionales de la Administración.

Se trata de desarrollar e implantar sistemas que faciliten aún más la participación en los procesos de mejora continua de la Administración.

3.3.2 Fomento de la gestión del conocimiento.

3.3.2.1 Impulsar los grupos de mejora.

Se trata de involucrar a los y las profesionales de la Administración en el proceso de mejora continua de la organización. Las mejores prácticas constituirán la base de este impulso.

3.3.2.2 Impulsar el Sistema Integrado de Recursos Humanos.

Esta acción trata de dotar de nuevas funcionalidades a la herramienta actual de forma que se dé cobertura a las necesidades de gestión de los diferentes colectivos que integran la Administración de la Junta de Andalucía.

3.3.2.3 Mejorar y potenciar la Web específica de las personas que trabajan al servicio de la Administración.

Se trata de potenciar la Web como canal de comunicación y herramienta de trabajo diario entre sus profesionales, evolucionando en funcionalidad y diseño su actual versión.

3.4 Potenciar el valor, en las personas profesionales, de la atención a la ciudadanía

3.4.1 Alineación de la atención a la ciudadanía con sus necesidades y expectativas.

3.4.1.1. Análisis de los puestos de atención directa a la ciudadanía para desarrollar las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) más adecuadas de las personas profesionales para este desempeño.

Identificación en las relaciones de puestos de trabajo de las funciones de atención directa a la ciudadanía, para facilitar la adecuación más idónea en este ámbito.

3.4.1.2 Realizar formación específica en atención ciudadana.

Continuar con el desarrollo de programas específicos en atención ciudadana para la formación de las personas profesionales de la Administración de la Junta de Andalucía. Esta acción estará orientada a crear las competencias más idóneas.



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La cuarta línea estratégica identifica los requerimientos que tiene actualmente la Administración Autonómica, que hacen necesario abordar un modelo integral de gestión del conocimiento.

La gestión integral del conocimiento permite alinear los recursos y capacidades de la organización con sus objetivos estratégicos, facilitando la materialización de dichos objetivos en resultados, logrando una mayor focalización en la innovación (en los servicios, procesos, estructura organizativa y de gestión), mejorando el proceso de toma de decisiones, la gestión del cambio, la motivación del personal. Esto finalmente redundará en una mayor orientación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los destinatarios finales del servicio o ciudadanía.

Ello permite racionalizar los procesos vinculados a los servicios y adecuarlos a las necesidades claves de clientes (internos y ciudadanía), colaborar y compartir conocimientos dentro de la organización y con otras organizaciones y agentes, involucrar a la ciudadanía en el desarrollo y mejora de los servicios, etc.

En términos organizativos, el conocimiento es generalmente definido como el saber hacer "know how", que puede residir en el individuo o puede estar contenido en procesos organizativos, productos, bases de datos, sistemas y documentos.

Un modelo para la gestión del conocimiento contempla **cuatro dimensiones** fundamentales: la estrategia, las personas, los procesos y la tecnología.

La dimensión relativa a la estrategia se orientará fundamentalmente a asegurar que el conocimiento explícito está estructurado y al servicio de los objetivos estratégicos y que el contenido es gestionado efectivamente utilizando una adecuada combinación de procesos humanos y tecnología.

La dimensión relativa a las personas abordará entre otros aspectos los siguientes: comprender el papel del conocimiento en el trabajo diario de las personas, definir funciones y responsabilidades individuales para generar y demostrar conocimiento, desarrollar mecanismos de motivación, remuneración e incentivos y garantizar que están organizadas para compartir todo el conocimiento tácito.

La dimensión de procesos se focalizará en que estos sean diseñados desde la perspectiva del conocimiento, aplicando y creando conocimiento como parte del trabajo, que existen prácticas que facilitan la recogida, estructuración y actualización de los contenidos y que los procesos existen para demostrar qué conoce el personal y qué es almacenado en las bases de datos corporativas.

Por último, **la dimensión relativa a la tecnología**, tratará de asegurar que las herramientas están alineadas con los procesos de trabajo cotidianos y que la tecnología facilita la colaboración, comunicación y coordinación de equipos de trabajo.

De esta forma, la creación de espacios de intercambio potenciará el encuentro de individuos a fin de interactuar en pro de la generación, intercambio y asimilación de experiencias alrededor de áreas de aplicación específicas con objetivos claramente definidos. Estos espacios comunes deberán instrumentalizar, por un lado, el ciclo de captura, difusión, asimilación y renovación del conocimiento.

Los procesos de gestión del conocimiento (el término "proceso" engloba aquellas actividades que, por su naturaleza, están dirigidas a enriquecer un conocimiento dotándolo de valor para la organización) son todas aquellas actividades que, de forma estructurada o no, incrementan el valor de la información y del conocimiento útil para las personas y para la organización.

Se distinguen **cuatro tipos de procesos medulares** en la gestión del conocimiento: la captura, la difusión, la asimilación y la aplicación de conocimiento.

La captura: consiste en la búsqueda, registro y codificación de nuevo conocimiento (interno y externo).

La difusión: consiste en la puesta a disposición o distribución del conocimiento registrado a los actores correspondientes bajo esquemas o canales específicos.

La asimilación: consiste en la toma de conciencia de la existencia, interpretación y análisis del

contenido disponible en las estructuras o bases de conocimiento de la organización.

La aplicación: consistente en el aprovechamiento y puesta en práctica del conocimiento adquirido.

A continuación se presentan los objetivos, líneas de actuación y acciones que configuran este eje estratégico:

4.1 Continuar con la identificación del conocimiento clave de la Administración de la Junta de Andalucía, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

4.1.1 Mapa del conocimiento de la Administración de la Junta de Andalucía.

4.1.1.1 Realizar el análisis de la situación actual de fuentes y requisitos de conocimiento.

El objetivo de esta acción es determinar con claridad cuáles son las distintas fuentes de conocimiento (formal o informalmente gestionadas) del conocimiento relevante de toda la Administración. Estas fuentes incluirán bases de datos y sistemas de información, archivos, recursos documentales, bibliográficos, directorios y cualesquier otros que resulten de interés.

El estudio incluye la determinación de los distintos contenidos, sus responsables, los métodos de captación (de dónde se alimentan, cómo, con qué periodicidad, etc.), formatos, utilización y accesos, necesidades de conocimiento, entre otros.

4.1.1.2 Crear mapas del conocimiento.

A partir de los resultados del estudio de situación actual de fuentes de conocimiento y del análisis de requisito realizado, realizar una clasificación estructurada de los principales recursos de conocimiento de la Administración.

El mapa del conocimiento debe reflejar tanto el conocimiento explícito (generalmente documentado) como el no explícito, siempre que sean relevantes. El mapa no sólo incluye las fuentes de conocimiento, sino además sus fuentes, cómo se captura, formatos de almacenamiento, personas que tienen acceso, etc.

4.1.2 Diseño e implantación de un modelo de captación del conocimiento aplicable a las distintas unidades de la Administración de la Junta de Andalucía.

4.1.2.1 Definir un modelo general de clasificación del conocimiento.

Diseño de un modelo de captación y clasificación del conocimiento que pueda ser aplicable a las distintas unidades administrativas.

Este modelo permitirá a cada una de las Consejerías y Organismos la elaboración de un mapa de conocimiento propio, basado en el modelo general.

4.2 Conservar el conocimiento; incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

4.2.1 Definición de protocolos de conservación de la información y el conocimiento.

4.2.1.1 Definir los procesos de captación y conservación del conocimiento.

Diseño de los procesos homogeneizados de captura y conservación del conocimiento que serán de aplicación en el modelo de gestión del conocimiento de la Administración.

4.2.1.2 Asignar roles y responsabilidades específicas de gestión del conocimiento.

Designación de un conjunto de responsabilidades y funciones, así como dotación y diseño de una estructura organizacional dedicada a las labores de gestión del conocimiento en la Administración. Esta estructura organizacional no debe ser necesariamente nueva, pudiendo tratarse de la asignación de los roles descritos en alguna unidad ya existente.

4.2.2 Construcción de las plataformas de integración del conocimiento.

4.2.2.1 Construir la plataforma de integración del conocimiento.

Diseño y construcción de la plataforma tecnológica que dará soporte al modelo global de gestión del conocimiento.

4.3 Construir las infraestructuras que faciliten la transferencia de conocimiento, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

4.3.1 Intercambio de mejores prácticas.

4.3.1.1 Crear comunidades o redes de buenas prácticas.

Establecer grupos y programas de intercambio de experiencias de éxito innovadoras en distintos ámbitos de conocimiento.

4.3.2 Desarrollo de redes de transferencia de conocimiento.

4.3.2.1 Desarrollo de redes de transferencia de conocimiento.

Las redes de transferencia de conocimiento son un instrumento que permite el intercambio de experiencias y conocimiento, apoya la gestión de los profesionales y fomenta la innovación en la actividad diaria.

Estas redes deben incluir un modelo funcional y una infraestructura tecnológica que consiga que sean fácilmente replicables en distintos ámbitos (estos ámbitos podrían incluir el sanitario, educación, justicia y servicios sociales, entre otros, y además podría abarcar ámbitos generales, tales como atención al ciudadano, calidad, etc).

Esta acción comprende el diseño de un modelo funcional y el desarrollo de una plataforma tecnológica, funcional y organizativa únicas para la Administración de la Junta de Andalucía, que pudieran ser adaptados a cada caso, unidad o ámbito.

4.4 Generar conocimiento que permita apoyar el proceso de modernización de la Administración de la Junta de Andalucía y que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

4.4.1. Innovación e investigación en la Administración pública.

4.4.1.1 Crear grupos de investigación para la modernización administrativa.

Crear grupos de investigación permanentes. Entre sus funciones se pueden incluir, entre otros:

- » Estudios comparativos y benchmarking's.
- » Análisis de tendencias.
- » Definición de estrategias y soluciones.
- » Propuesta de soluciones e iniciativas.
- » Valoración de nuevos modelos estratégicos o de gestión y de su posible aplicación en la Administración de la Junta de Andalucía.

4.4.1.2 Crear un Portal Técnico de Gestión del Conocimiento.

Esta acción consistirá en el diseño, desarrollo e implantación de un portal web de carácter técnico con contenidos específicos de gestión del conocimiento. Estos contenidos podrían incluir, entre otros:

- » Estudios, informes e investigaciones.
- » Metodologías y enfoques.
- » Foros de discusión.
- » Publicaciones.
- » Buenas prácticas.
- » Información sobre actividades formativas.



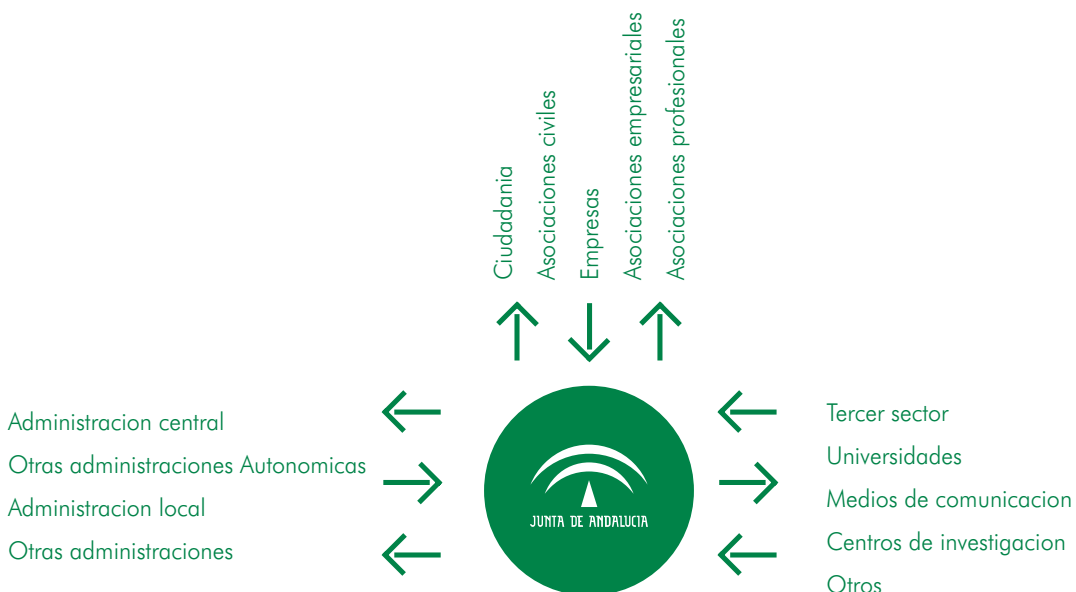
COOPERACIÓN

5. COOPERACIÓN

La quinta línea estratégica, Cooperación, pretende identificar los ámbitos y mecanismos que la Administración Autonómica Andaluza requiere para interrelacionarse con distintos agentes y organizaciones en aras de un mejor cumplimiento de sus funciones y mayor desarrollo.

Cualquier tipo de organización es mucho más efectiva cuando establece relaciones con otras, y serán más beneficiosas cuando estén basadas en la confianza, en compartir conocimiento y en la integración.

Los agentes con los que coopera en distintos ámbitos la administración andaluza incluyen a la ciudadanía con todos sus representantes (ciudadanía, asociaciones civiles y sociales, empresas, asociaciones empresariales, etc.), otras administraciones y otros agentes, tal como muestra el siguiente modelo de cooperación:



En el marco de la administración electrónica y de la calidad de los servicios, durante los últimos años, la Administración de la Junta de Andalucía ha realizado importantes esfuerzos orientados al intercambio de plataformas tecnológicas y a la participación en grupos interadministrativos de evolución de software y adopción de estándares de calidad. Con este planteamiento la evolución natural de estas actuaciones conlleva extender las actuaciones en materia de administración electrónica, integrar los servicios prestados desde las distintas administraciones, así como intercambiar información y conocimiento entre ellas y ensayar con fórmulas innovadoras de cooperación que permitan obtener importantes ventajas en el servicio prestado a la ciudadanía.

Dado que la cooperación y la colaboración con agentes externos es tan amplia y generalizada que no cabría abordar todos sus aspectos, esta línea estratégica pretende impulsar y fomentar determinados ámbitos de la cooperación que permitirán mejorar la eficiencia de la Administración y, sobre todo, la prestación de servicio a la ciudadanía andaluza.

Los objetivos y líneas de actuación sobre los que se articula son los siguientes:

5.1 Mejorar la atención a la ciudadanía facilitando mecanismos de cooperación entre los servicios públicos, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

5.1.1 Promoción de la prestación conjunta de servicios con otros organismos y administraciones.

5.1.1.1 Implantar la oficina de atención ciudadana.

Las oficinas integradas de atención ciudadana (oficinas 060) serán espacios comunes de prestación de servicios de información, orientación, atención y tramitación, donde la ciudadanía podrá resolver trámites de cualquier administración.

5.1.1.2 Implantar el libro de sugerencias y reclamaciones interadministrativo.

Diseño e Implantación de un Libro de Sugerencias y Reclamaciones Interadministrativo, que dirija la sugerencia o reclamación al órgano que corresponda y garantice la respuesta al interesado.

El proyecto pretende garantizar la disponibilidad de un cauce único a la ciudadanía.

5.1.2 Desarrollar acciones, tecnológicas y adecuadas a la normativa vigente, que faciliten y permitan el intercambio de la información que se considere oportuna para simplificar los trámites administrativos de la ciudadanía.

5.1.2.1 Definir estándares para intercambio de información, oportuna y adecuada, entre diferentes administraciones.

Definición de estándares y protocolos para el intercambio de información oportuna y adecuada, a través de la interconexión de sistemas de información.

5.1.2.2 Facilitar el reconocimiento de la identificación a través de certificados de firma electrónica para la tramitación interadministrativa.

Permitir que las administraciones reconozcan documentos válidos firmados electrónicamente para la tramitación telemática.

5.2 Intercambiar tecnología y experiencias que promuevan la modernización administrativa; incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

5.2.1 Potenciación del intercambio de tecnología y servicios de administración electrónica entre administraciones.

5.2.1.1 Intercambiar y evolucionar conjuntamente aplicaciones de administración electrónica.

Realizar un desarrollo de las aplicaciones cedidas por la Administración de la Junta de Andalucía a otras administraciones o por éstas a la Junta de Andalucía.

5.2.1.2 Intercambiar plataformas de administración electrónica con administraciones de otros países.

La acción consiste en la cesión de las plataformas de administración electrónica desarrolladas por la Administración Andaluza a las administraciones de otros países, así como la identificación de aplicaciones desarrolladas por éstas que pudieran ser de interés para la Administración autonómica.

5.2.1.3 Intercambiar servicios de administración electrónica.

Posibilidad de proporcionar u obtener servicios relativos a las plataformas de administración electrónica.

5.2.2 Potenciación del intercambio de experiencias sobre modernización administrativa.

5.2.2.1 Grupos de trabajo para la modernización de la administración andaluza.

Crear grupos de trabajo entre diferentes administraciones en Andalucía. Se designarán grupos de trabajo en distintos ámbitos relacionados con la modernización con representación de las distintas

administraciones andaluzas. Estos grupos tendrán el encargo de proponer iniciativas orientadas a la modernización de la administración pública (nuevos modelos de atención ciudadana, nuevos servicios, experiencias de éxito, modelos de organización y gestión, ámbitos de cooperación interadministrativa o con el sector empresarial, universitario, etc).

5.2.2.2 Red de intercambio de buenas prácticas de modernización administrativa.

Establecimiento de una red de transferencia de buenas prácticas en materia de modernización, administración electrónica, calidad, atención ciudadana, etc. Esta red incluiría el desarrollo e implantación de un portal web con:

- » Base de datos o repositorio de buenas prácticas.
- » Informes, estudios e investigaciones.
- » Noticias y novedades.
- » Foros y debates.

5.2.2.3 Encuentro de modernización de la administración andaluza.

La acción consistiría en la organización de un evento anual (tipo conferencia, jornadas o similar) de modernización de la Administración andaluza.

5.3 Conseguir una Administración innovadora, que incluye las siguientes líneas de actuación y acciones:

5.3.1 Desarrollo de una Administración innovadora.

5.3.1.1 Desarrollar líneas de cooperación con universidades y otras organizaciones y asociaciones sociales para la búsqueda de soluciones innovadoras de gestión pública

Colaboración con distintas organizaciones y asociaciones de ámbito social para la identificación y desarrollo de iniciativas innovadoras que permitan la mejora en la gestión pública, sobre todo en el ámbito de la atención a colectivos cuyas especiales circunstancias les dificulten el acceso a los servicios de la Junta de Andalucía (minusválidos, personas mayores, personas sin acceso a Internet, etc).

5.3.1.2 Crear un comité asesor de expertos en materia de modernización administrativa.

Establecimiento de un consejo con el objeto de asesorar a la Administración de la Junta de Andalucía en el diseño y puesta en marcha de iniciativas que impulsen la modernización administrativa.

Este consejo estaría formado por expertos de distintos ámbitos y se reuniría periódicamente para analizar la problemática actual y las posibles soluciones y oportunidades de mejora de la Administración de la Junta de Andalucía.

5.3.1.3 Colaborar con universidades para generación de conocimiento.

Establecimiento de acuerdos de colaboración con universidades para el desarrollo de investigaciones en el ámbito de la modernización administrativa, atención al ciudadano, calidad de los servicios, etc.

HERRAMIENTAS

Para el despliegue de la Estrategia de Modernización de la Administración se requiere de un conjunto de herramientas que, en unos casos tienen su origen en acciones definidas, y en otros se trata de instrumentos estratégicos ya existentes. Estas herramientas constituyen elementos clave que serán el soporte de una o varias acciones y permitirán la ejecución de las mismas.

VALORACIÓN ECONÓMICA

	Capítulo II							Capítulo VI					
	Capítulo II	Capítulo VI	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	total
Resultado total de la línea Administración próxima	4.056.219 €	17.952.040 €	775.000 €	775.000 €	804.450 €	835.019 €	866.750 €	3.430.000 €	3.430.000 €	3.560.340 €	3.695.633 €	3.836.067 €	22.008.259 €
Resultado total de la línea Orientación a resultados y compromiso público	1.020.597 €	3.977.711 €	195.000 €	195.000 €	202.102 €	210.102 €	218.085 €	760.000 €	760.000 €	788.880 €	818.857 €	849.974 €	4.998.308 €
Resultado total de la línea Estación de valor a través de la personas profesionales	2.747.761 €	15.308.955 €	525.000 €	525.000 €	544.950 €	565.658 €	587.159 €	2.925.000 €	2.925.000 €	3.036.150 €	3.151.524 €	3.271.282 €	18.056.717 €
Resultado total de la línea Gobierno del conocimiento	942.090 €	3.873.035 €	180.000 €	180.000 €	186.840 €	193.940 €	201.310 €	740.000 €	740.000 €	768.120 €	797.309 €	827.606 €	4.815.124 €
Resultado total de la línea Cooperación	1.700.995 €	5.207.662 €	325.000 €	325.000 €	337.350 €	350.169 €	363.476 €	995.000 €	995.000 €	1.032.810 €	1.072.057 €	1.112.795 €	6.908.657 €
Total líneas estratégicas	10.467.662 €	46.319.403 €	2.000.000 €	2.000.000 €	2.076.000 €	2.154.888 €	2.236.774 €	8.850.000 €	8.850.000 €	9.196.300 €	9.535.379 €	9.897.724 €	56.787.065 €

TOTALES: CAPITULO II Y CAPITULO VI

2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
10.850.000 €	10.850.000 €	11.262.300 €	11.690.267 €	12.134.498 €

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El despliegue de Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos requiere de un sistema de un sistema que permita el impulso, seguimiento y evaluación de las acciones que configuran la citada Estrategia.

La gestión de proyectos se configura como un elemento de éxito de la implantación de la Estrategia:

» Porque se van a acometer proyectos estratégicos de cambio.

» Porque muchas de las acciones previstas son de carácter horizontal y por tanto, afectan a toda la organización.

» Porque es necesario alinear los proyectos con los recursos y garantizar la utilización eficiente de los mismos.

» Porque permite alcanzar los resultados esperados.

Por tanto, estableciendo estándares de la gestión aplicados en cada uno de los proyectos realizados a lo largo de la organización y mediante una evaluación objetiva de los procesos se garantiza el correcto desarrollo armónico de la Estrategia.

DENOMINACIÓN DE LAS HERRAMINETA	LÍNEAS ESTRATÉGICAS A LAS QUE DA SOPORTE
Formación	L1, L2 ,L3 ,L4 ,L5
Acciones de comunicación	L1, L2 ,L3 ,L4 ,L5
Normativa y convenios	L1, L2 ,L3 ,L4 ,L5
Premios	L1, L2 ,L3 ,L4 ,L5
Cuadro de mando	L1, L2 ,L3 ,L4 ,L5
Metodología para la gestión de los proyectos	L1, L2 ,L3 ,L4 ,L5
Metodología de análisis y desarrollo de sistemas de información	L1, L2 ,L3 ,L4 ,L5
Mapa de procesos	L1, L2 ,L3 ,L4 ,L5
Observatorio	L1, L2 ,L3 ,L5
Banco de buenas prácticas	L2, L3 ,L4 ,L5
Mapa de conocimiento	L2, L4, L5
Manual de atención a la ciudadanía	L1, L4
Banco de expectativas	L2, L3, L4, L5
Redes de traferencia	L2, L5
Firma electrónica	L1, L5
Modelo EFQM	L2,L3
Cartas de Servicios	L2, L3
Sistemas de información de calidad	L2, L3
Código de valores	L3, L4
Gestión por competencias	L2, L4
Reingeniería de procesos	L1, L2
Estándares de intercambio de información	L1, L5
Manual de evaluación de puestos de trabajo	L3