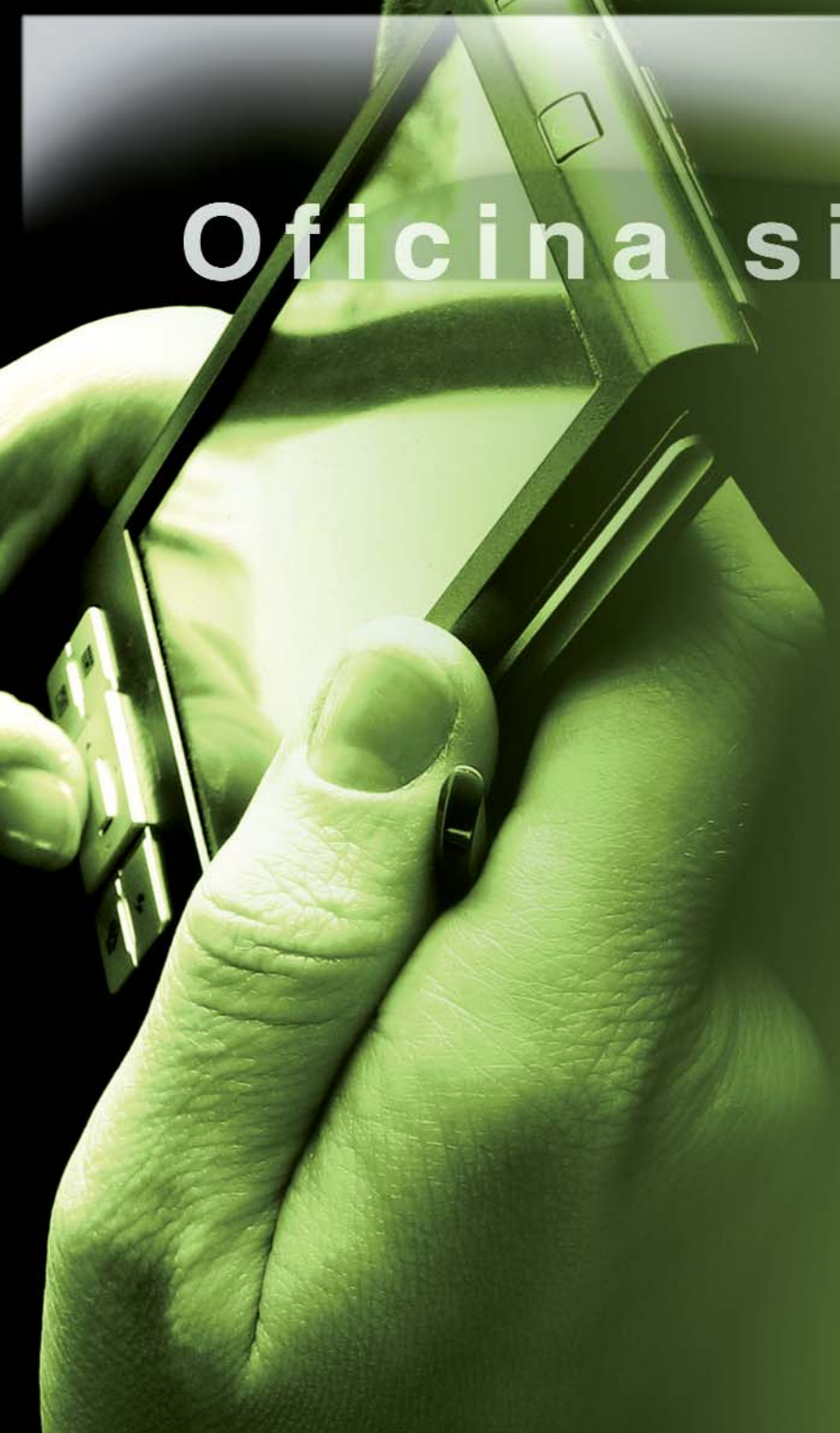


Oficina sin papeles

MANUAL
DE IMPLANTACIÓN

Diputación de Salamanca

REGTSA
ORGANISMO AUTÓNOMO RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA DIPUTACIÓN DE SALAMANCA

Junta de Castilla y León

Oficina sin papeles

MANUAL
DE IMPLANTACIÓN

- Introducción
- Objetivo del manual
- Alcance del manual

Parte 01

Parte 02

Parte 03

Introducción

El proyecto Oficina sin papeles constituye, para la **Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León**, una iniciativa de gran interés sobre cómo la aplicación de las nuevas tecnologías en la administración y las buenas prácticas ambientales pueden contribuir al desarrollo sostenible.

La entrada de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en el panorama mundial ha provocado un cambio en el modelo tradicional de gestión y comunicación con los ciudadanos. Las administraciones públicas, conscientes de este cambio, están impulsando la utilización de estas nuevas tecnologías a través del desarrollo de la administración electrónica, cuyo objetivo es ofrecer importantes oportunidades de mejora de los servicios públicos, reforzar los procesos democráticos y apoyar las políticas públicas, de modo que se favorezca el desarrollo social y el crecimiento económico, dos de los pilares básicos del **desarrollo sostenible**.

■ Introducción
■ Objetivo del manual
■ Alcance del manual

Con objeto de proporcionar una herramienta que facilite la implantación y la extensión de esta práctica a otras organizaciones y entidades, se ha elaborado este **Manual de Implantación de la Oficina sin papeles**, al considerar su implantación como una metodología avanzada de prevención en la generación de residuos y en la reducción del consumo de materias primas.

El desarrollo de cualquier proyecto necesita seguir una secuencia lógica de actuaciones para conseguir ciertas garantías de éxito en la puesta en marcha del mismo. Un buen punto de partida es reflexionar sobre la estrategia, las condiciones iniciales y los objetivos que se quieren conseguir. También es importante tener presente la realidad institucional y los elementos relacionados como infraestructuras, normativa, recursos humanos y económicos. Establecer un plan de acción resulta clave para dirigir los esfuerzos en una misma dirección y definir desde el primer momento las responsabilidades y el compromiso de las partes implicadas, los plazos de ejecución, el presupuesto, etc., todo ello permitirá afrontar el nuevo proyecto dentro de cada organización.

A continuación se proponen y exponen los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de implantación de la Oficina sin papeles de manera genérica, ya que las características de cada organización y el marco en que se desarrolla su actividad, darán las claves para el diseño de un plan propio.

■ Introducción
■ Objetivo del manual
■ Alcance del manual

Objetivo del manual

El principal objetivo del manual es:

• Proporcionar una herramienta o un marco metodológico que facilite la implantación de la Oficina sin papeles en otras organizaciones y entidades.

El manual tiene además como objetivos adicionales:

• Dar a conocer la implantación de la Oficina sin papeles, como una metodología avanzada de prevención de la generación de residuos y reducción del consumo de materias primas, mediante la utilización de la tecnología disponible y los cambios de comportamiento.

• Identificar los procesos claves y ponerlo a disposición de las organizaciones, con objeto de mostrar la experiencia y facilitar su implantación.

• Poner de manifiesto las ventajas y dificultades de la implantación en relación con el medio ambiente, las nuevas tecnologías y la reducción del uso de papel.

■ Introducción
■ **Objetivo del manual**
■ Alcance del manual

Alcance del manual

La Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León, quiere promover la extensión de la "Oficina sin papeles" como un proyecto que unifica la administración electrónica con las buenas prácticas ambientales a través de la reducción del consumo de materias primas y la prevención de la generación de residuos.

Este manual está dirigido principalmente a los responsables de la toma de decisiones, técnicos y políticos de organizaciones públicas o privadas: empresas, entidades bancarias, ayuntamientos, diputaciones, administraciones regionales, etc. Sustentada en la experiencia real de una entidad como el Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA), con el objetivo de facilitar la extensión de esta práctica a otras organizaciones y sectores.

El contexto de utilización del manual vendrá determinado por la situación en la que cada organismo o entidad se encuentre respecto a la implantación de la administración electrónica. Será posible utilizar el manual de manera parcial, aplicándolo en procesos concretos, o de manera más extensa si la e-administración está implantada en todos sus procesos.

- Introducción
- Objetivo del manual
- **Alcance del manual**

Diputación de Salamanca

REGTSA

Junta de Castilla y León

Oficina sin papeles

- Sociedad de la información
- TIC
- e-administración
- Oficina sin papeles

Parte 01

Parte 02

Parte 03

Términos como Sociedad de la Información, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Administración Electrónica, son cada vez más utilizados por muchos sectores de la sociedad del siglo XXI. El siguiente capítulo recoge la definición que da de estos términos la Comisión de las Comunidades Europeas en diversas comunicaciones de la misma al Consejo y al Parlamento Europeo, que puede ser de gran utilidad para los usuarios de este manual.

Se hace referencia también al término **Oficina sin papeles** un concepto novedoso en un mundo que sigue utilizando el papel como soporte de múltiples actividades, pero que está cambiando gracias a la introducción de las TIC y la e-administración en nuestras vidas.

Sociedad de la información

- Sociedad de la información
- TIC
- e-administración
- Oficina sin papeles

Uno de los objetivos de la Unión Europea (UE) es que las empresas, Estados y ciudadanos de Europa sigan desempeñando un papel destacado en el desarrollo de una economía mundial del conocimiento y la información y participen activamente en ella.

Los métodos empleados para conseguirlo son los siguientes:

- Fomentar la investigación dirigida a desarrollar y difundir nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Establecer y mantener un marco reglamentario y normativo que fomente la competencia.
- Favorecer el desarrollo de aplicaciones y contenidos y apoyar iniciativas que capaciten y estimulen a todos los ciudadanos europeos para sacar provecho de la sociedad de la información y participar en ella.

EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Los dos aspectos más importantes de la estrategia de la UE en el sector de la sociedad de la información empezaron a desarrollarse a mediados de la década de los ochenta, con las primeras actividades de investigación y desarrollo en el campo de las TIC que se realizaron en 1984 dentro del programa ESPRIT (tecnologías de la información), al que siguieron en 1986 programas de aplicaciones telemáticas especializados (transporte, salud y formación a distancia) y el programa RACE (tecnologías de telecomunicación avanzadas). En 1987 se inició la política de telecomunicaciones sobre la base del Libro Verde sobre la **liberalización** del mercado de las telecomunicaciones.

A raíz del Libro Blanco de 1993 de la Comisión titulado "Crecimiento, competitividad y empleo", se lanzó una **política global sobre la sociedad de la información**. En ese Libro Blanco se destacaba la **importancia fundamental de la sociedad de la información para el crecimiento económico, la competitividad, la creación de empleo y una mayor calidad de vida para los europeos.**

En diciembre de 1999 la Comisión adoptó la iniciativa **"eEurope - Una Sociedad de la información para todos"** con el objetivo de que la UE sacara plenamente provecho de la evolución derivada de la sociedad de la información. La iniciativa recibió una acogida favorable por parte del Consejo Europeo de Lisboa, que, en marzo de 2000, fijó un nuevo objetivo estratégico de la Unión para la próxima década: "convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo".

APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Internet. Es uno de los motores esenciales de la sociedad de la información. Por ello, la Comisión ha elaborado una estrategia dirigida a estimular y aumentar su utilización, cuyos tres principales objetivos son los siguientes:

- Conectar a cada ciudadano, a cada hogar, escuela, empresa o administración a Internet haciendo su acceso más rápido, barato y seguro.

- Crear, con la ayuda de Internet, una Europa emprendedora y con cultura digital.

- Crear una sociedad de la información para todos y con vocación social.

Oficina sin papeles

Estrategia i2010 y planes de acción eEurope. Determinante para dar a la sociedad de la información un nuevo impulso. La iniciativa se llevó a la práctica en el marco de dos planes de acción sucesivos:

- El plan de acción *eEurope 2002*, basado en tres prioridades: una Internet más rápida, más barata y más segura, inversión en las personas y en la formación, y fomento del uso de Internet.
- El plan de acción *eEurope 2005*, centrado ante todo en la difusión del acceso de banda ancha a precios competitivos, la seguridad de las redes y el fomento del uso de las tecnologías de la información por parte de las administraciones públicas ("administración electrónica").

Se han elaborado además otra serie de programas específicos, culturales, lingüísticos, educativos, salud, etc.

i2010 se centra en tres prioridades:

- Realización de un espacio europeo único de la información que fomente un mercado interior abierto y competitivo para la sociedad de la información y los medios de comunicación.
- Impulso de la innovación y de la inversión en las actividades de investigación sobre las TIC.
- Una sociedad europea de la información basada en la inclusión que conceda prioridad a la mejora de los servicios públicos y de la calidad de vida.

Ya se han adoptado diversas iniciativas en el marco de i2010:

- *El plan de acción de administración electrónica*, cuyo objetivo es introducir mayor eficacia en los servicios públicos y modernizarlos, así como determinar con más precisión las necesidades de la población.
- La iniciativa *"bibliotecas digitales"*, con la que se pretende facilitar a todos los ciudadanos el acceso al patrimonio cultural, audiovisual y científico europeo.
- La iniciativa *"accesibilidad electrónica"*, que fomentará el acceso de todos a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), en particular a las personas ancianas o con discapacidad.

La Comisión destacaba una serie de desafíos que consideraba importantes para el futuro:

- Los contenidos y los servicios.
- La integración en la sociedad de la información y el ejercicio de la ciudadanía.
- Los servicios públicos.
- La formación y la actividad profesional.
- Crear un entorno favorable a la competencia.
- La interoperabilidad.
- La confianza y la fiabilidad.
- La utilización de las TIC por las empresas.

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas. La Sociedad de la información.

TIC

Tecnologías de la información y las comunicaciones

- Sociedad de la información
- TIC
- e-administración
- Oficina sin papeles

Definición de las TIC según la Comisión Europea:

> Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, aplicaciones, y tecnologías, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones.

Y a continuación señala:

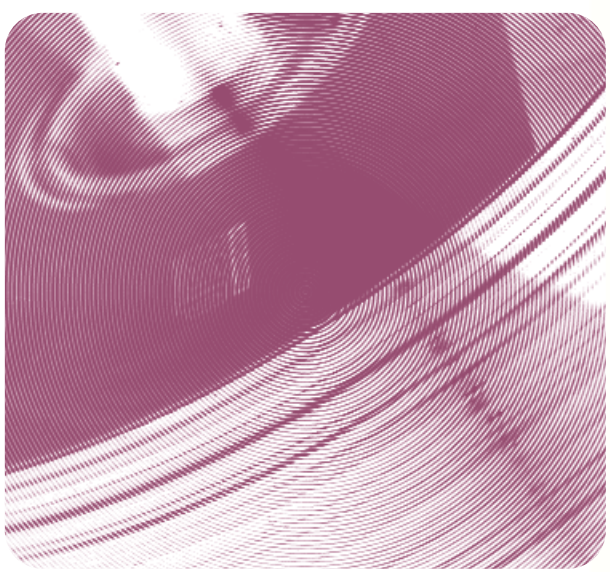
Las TIC incluyen conocidos *servicios* de telecomunicaciones tales como **telefonía, telefonía móvil y fax**, que se utilizan combinados con soporte físico y lógico para constituir la base de una gama de otros servicios, como el **correo electrónico**, la **transferencia de archivos** de un ordenador a otro, y, en especial, **Internet**, que potencialmente permite que estén conectados todos los ordenadores, dando con ello acceso a fuentes de conocimiento e información almacenados en ordenadores de todo el mundo.

Entre las *aplicaciones* se cuentan **la videoconferencia, el teletrabajo, la enseñanza a distancia, los sistemas de tratamiento de la información, inventario de existencias**; en cuanto a las tecnologías, son una amplia gama que abarca desde tecnologías "antiguas" como la **radio** y la **TV** a las "nuevas" tales como **comunicaciones móviles** celulares; mientras que las redes pueden comprender cable de cobre o cable de fibra óptica, conexiones inalámbricas o móviles celulares, y los enlaces por satélite. Por equipos se entenderán los microteléfonos para teléfonos, los ordenadores, y elementos de red tales como estaciones base para el servicio de radiofonía; mientras que los programas informáticos son el fluido de todos estos componentes, hay juegos de instrucciones detrás de todo esto desde los sistemas operativos a Internet.

Por tanto, están en cuestión servicios tan básicos como la telefonía, y aplicaciones tan complejas como la “telemetría”, por ejemplo, para supervisar a distancia las condiciones de agua como parte de un sistema de pronóstico de inundaciones. Efectivamente, **se puede disponer de muchos servicios y aplicaciones en cuanto se cuenta con un servicio telefónico**: el mismo tipo de tecnologías que se utilizan para transmitir la voz puede también transmitir el fax, datos y el vídeo de compresión digital.

La importancia de las TIC no es la tecnología en sí, sino el hecho de que permita el acceso al conocimiento, la información y las comunicaciones: elementos cada vez más importantes en la interacción económica y social de los tiempos actuales. Las TIC tienen características que son en parte similares a otros sectores de las infraestructuras, como las carreteras, los servicios postales y los ferrocarriles, y en parte diferentes y específicos.

- Al igual que los sectores clásicos de infraestructuras, las TIC son tecnologías **habilitadoras y facilitadoras**. Los particulares, los grupos colectivos, las empresas o los departamentos gubernamentales con acceso a comunicaciones y ordenadores asequibles pueden utilizarlos para **ahorrar tiempo y dinero y para mejorar la calidad de su vida laboral o privada**, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Las llamadas de teléfono, los mensajes de fax o correo electrónico son generalmente más baratos, más rápidos y/o más fiables que los servicios postales o de mensajería.



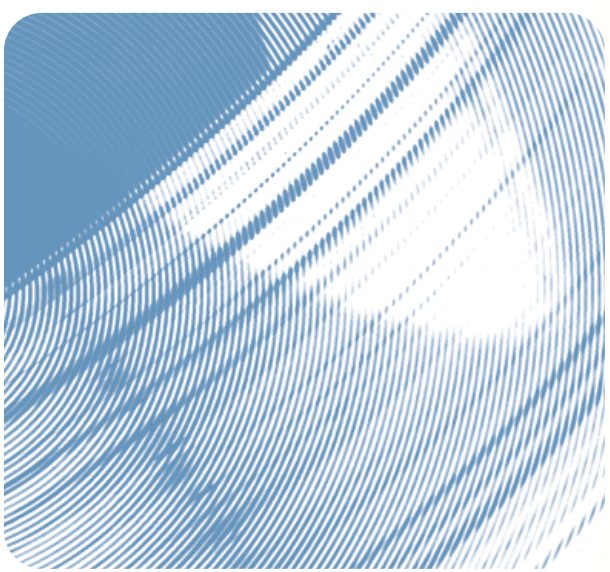
Oficina sin papeles

• La creación de infraestructuras de las TIC requiere inversiones muy grandes, y siempre han tenido un papel dominante en las entidades nacionales y paraestatales. No obstante, comparadas con otras infraestructuras, la economía de las TIC parece ser más dinámica. Los continuos cambios tecnológicos están abaratando progresivamente los costes de equipamiento y uso; continuamente aumentan la memoria y la velocidad de los ordenadores; disminuyen los costes de transmisión y de los componentes informáticos; se amplía la gama de servicios y aplicaciones, al igual que la capacidad y la conectabilidad potencial de Internet.

• El uso cada vez mayor de las TIC permite un acceso a la información y al conocimiento sin parangón y a los medios de utilizar esa información. Se puede decir sin temor a equivocarse que Internet representa potencialmente la mayor transferencia de tecnología y de conocimientos técnicos llevada a cabo hasta ahora. La necesidad de cierto nivel de efectos externos es también una característica particular de las redes de telecomunicaciones. El valor del teléfono o del servicio de Internet depende de la cantidad de gente a la que se pueda llegar. También puede añadirse que un ordenador desconectado es mucho menos útil que uno conectado. El valor del acceso a una red aumenta de forma exponencial con el número de gente a la que se puede acceder dentro de esa red.

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas: Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo; ***Tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito del desarrollo****. El papel de las TIC en la política comunitaria de desarrollo; Bruselas, 14.12.2001. COM(2001)770 final; p3.*

información



Las TIC son fundamentales para impulsar la productividad e incrementar la competitividad.

Las TIC proporcionan un impulso a la participación ciudadana y a la calidad de vida. Estas tecnologías permiten la prestación de más servicios de mejor calidad a un mayor número de personas. Las nuevas herramientas de información no sólo contribuyen a alcanzar mayor transparencia y apertura, sino que también mejoran las relaciones de los poderes públicos con los ciudadanos. Las TIC constituyen asimismo un poderoso instrumento para conservar y fomentar el patrimonio y la diversidad culturales de Europa, al hacer posible una amplia disponibilidad de contenidos.

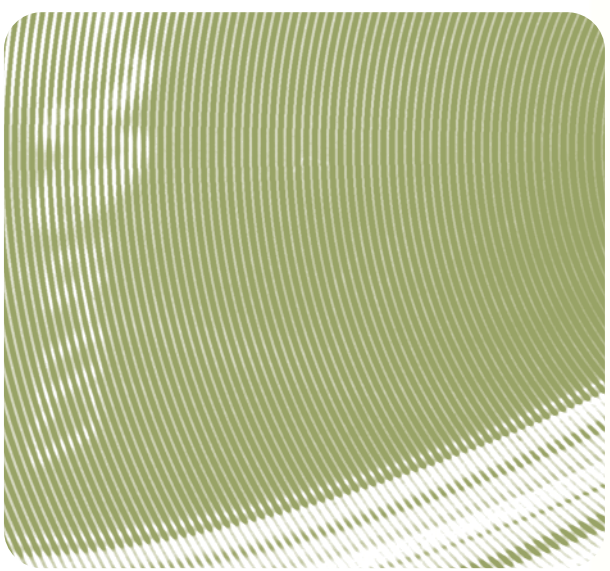
En términos generales, estas tecnologías aceleran el ritmo del avance tecnológico, la modernización y el ajuste estructural de nuestras economías.

Los poderes públicos han de adoptar un enfoque de conjunto que les permita aprovechar el potencial de las TIC de cara al fomento de la eficiencia del sector público y adaptar sus servicios en línea a las necesidades de las empresas y los ciudadanos.

En general las TIC pueden ser un instrumento potencial de mejora de los servicios públicos, mediante una mayor eficiencia y transparencia del propio Estado y de los organismos locales (incluida la gestión financiera pública). Pueden también facilitar una interacción democrática con la población y contribuir a la promoción de la democracia en general. Deben reconocerse como un **elemento cada vez más importante** en el tejido económico y social de todos los países del mundo.

Extracto de: Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones de 19 de noviembre de 2004: "Retos para la sociedad de la información europea con posterioridad a 2005".

+ información



e-administración

La administración electrónica se define como la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las administraciones públicas, asociada a cambios en la organización y nuevas aptitudes del personal. El objetivo es mejorar los servicios públicos, reforzar los procesos democráticos y apoyar a las políticas públicas.

Dentro del sector público, las administraciones públicas tienen el reto de mejorar su eficiencia, su productividad y la calidad de sus servicios. Y deben hacerlo, sin embargo, con unos presupuestos iguales o incluso menores.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) pueden ayudar a las administraciones públicas a hacer frente a tantos retos. Sin embargo, el énfasis no debe ponerse en las TIC propiamente dichas, sino en su utilización combinada con los cambios organizativos y con nuevas aptitudes encaminadas a mejorar los servicios públicos, los procesos democráticos y las políticas públicas. A eso se refiere la administración electrónica (*eGovernment*).

Oficina sin papeles

- Sociedad de la información
- TIC
- **e-administración**
- Oficina sin papeles

Las buenas prácticas de muchos países muestran ya hoy que la administración electrónica representa un potente medio de prestar servicios públicos de mejor calidad, reducir los tiempos de espera y mejorar la eficacia en el uso de los fondos, aumentar la productividad y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

- En términos de **servicios a la población**, la administración electrónica ha podido ya demostrar sus beneficios para la vida cotidiana de los ciudadanos. La administración electrónica facilita no sólo la obtención de la información ofrecida por los poderes públicos, sino también las transacciones de los administrados, reduciendo los plazos de espera. Además, favorece el establecimiento de una relación directa entre los administrados y los responsables.

- En lo que se refiere a los **servicios a las empresas**, las mejoras en la prestación de los servicios administrativos electrónicos generan ganancias de productividad y competitividad, ganancias debidas a la reducción no sólo de los costes de los propios servicios públicos, sino también de los costes de transacción para las empresas (tiempo y esfuerzo).

- Por lo que se refiere a los **servicios entre administraciones**, la administración electrónica permite reforzar la cooperación entre las autoridades nacionales, regionales y locales, así como también las instituciones comunitarias. Las administraciones regionales y locales están a menudo muy avanzadas en materia de prestación de servicios públicos en línea.

*Fuente: Comunicación de la Comisión, de 26 septiembre 2003, al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones - **El papel de la administración electrónica en el futuro de Europa**.*

información

Oficina sin papeles

Comunicación de la Comisión, de 25 de abril de 2006, "Plan de acción sobre administración electrónica i2010: acelerar la administración electrónica en Europa en beneficio de todos"

El propósito de la administración electrónica consiste en utilizar las tecnologías de la información y la comunicación a fin de mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos. La administración electrónica puede reducir los costes tanto para las empresas como para los gobiernos, y facilitar las transacciones entre las administraciones y los administrados. Además, contribuye a hacer que el sector público sea más abierto y transparente, y los gobiernos más comprensibles y responsables para los ciudadanos.

En el programa **eEurope2005**, se hace referencia a una serie de servicios básicos que agrupa acciones habituales que los ciudadanos mantienen con la Administración, y que se toman como referencia para medir el grado de desarrollo de la administración electrónica:

Servicios públicos para ciudadanos:	Servicios públicos para empresas:
• Permisos de construcción. • Certificados de nacimiento y matrimonio. • Notificación de cambios de domicilio. • Documentos personales. • Servicios relacionados con la salud. • Registro de coches. • Seguridad Social. • Servicios de búsqueda de empleo. • Inscripción de enseñanza de nivel superior. • Acceso a los catálogos de las bibliotecas. • Declaración de la renta. • Declaraciones a la policía.	• Solicitud y autorizaciones de aduana. • Contribución social para empleados. • Registro de nuevas compañías. • Solicitudes públicas. • Impuestos. • Declaración y notificación del impuesto de valor añadido. • Envío de datos a oficinas estadísticas. • Declaraciones de derechos de aduana.

Oficina sin papeles

- Sociedad de la información
- TIC
- e-administración
- Oficina sin papeles

UNIENDO ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES.

El concepto Oficina sin papeles resulta novedoso y de difícil comprensión en un mundo que sigue utilizando el papel como soporte de múltiples actividades sociales, de comunicación, publicitario, educativo, etc. Este hábito tan arraigado en nuestra cultura se ha acrecentado en las últimas décadas con la introducción y la mayor disponibilidad de las nuevas tecnologías, que lejos de disminuir el uso del papel ha disparado su consumo.

El impacto del uso de las TIC es más evidente en el entorno laboral, público o privado, que ha informatizado la mayoría de sus procesos, consiguiendo la mejora de sus gestiones y de sus productos o servicios en favor de sus clientes, pero sin reducir de manera significativa el consumo de papel. Las causas son muchas y variadas, el desconocimiento de las nuevas tecnologías, su uso inadecuado, el rechazo inicial al cambio, la costumbre de imprimir, la creencia de que un documento impreso es más valioso que uno digital, etc.

La contribución de las administraciones públicas en el uso de las TIC es fundamental para impulsar un cambio de actitud en la sociedad. La decidida apuesta en la aplicación de las nuevas tecnologías a través de la administración electrónica está siendo definitiva en la modernización tecnológica de sus estructuras y procedimientos. Para conseguirlo se están llevando a cabo toda una serie de cambios y adaptaciones, no sólo tecnológicos, sino también culturales, administrativos, organizativos o jurídicos, que se traducirán en una mayor eficacia y eficiencia de los servicios públicos.

Las administraciones públicas conscientes de la importancia que puede tener en el desarrollo social el uso de las TIC y de la e-Administración, han considerado otro factor no menos importante para y en la sociedad actual, la aplicación de las **Buenas Prácticas Ambientales** en sus procesos.

El enorme potencial que pueden ofrecer las TIC en la mejora ambiental está todavía por determinar y la utilización de la e-administración no lleva implícito un compromiso de buenas prácticas ambientales. Si limitamos el concepto de Oficina sin papeles a la aplicación de las nuevas tecnologías, podemos caer en el error de estar definiendo una oficina virtual. Aplicadas a la administración electrónica, ambas comparten el objetivo de permitir el acceso telemático de los ciudadanos a los servicios públicos, mejorando así la agilidad y la calidad de los mismos; pero la Oficina sin papeles contempla además un nuevo objetivo, minimizar o eliminar el uso del papel en dichos servicios, con los consiguientes beneficios para el medio ambiente.

Si en un principio la unión entre TIC y medio ambiente era un concepto difuso, en la actualidad se manifiesta como una buena combinación. Debemos por tanto contemplar el concepto Oficina sin papeles bajo el prisma del compromiso ambiental, donde la utilización eficaz de la administración electrónica puede minimizar el impacto sobre el medio gracias a la reducción de residuos.

Las administraciones públicas deben asumir, tanto a nivel provincial, autonómico, como nacional, este compromiso y tomar las medidas de gestión y técnicas que aseguren un mejor rendimiento ambiental, como parte de su cooperación al desarrollo sostenible de las regiones.

Diputación de Salamanca

REGTSA

Junta de Castilla y León

Oficina sin papeles

Parte 01

Parte 02

Parte 03

Fase_00_Indicaciones básicas

- Procesos y servicios
- Establecimiento de objetivos
- Equipo humano
- Comunicación

Fase_01_Análisis y diagnóstico

- Análisis de la situación de partida
- Diagnóstico
- Identificación de necesidades

Fase_02_Plan de acción

- Definición de objetivos
- Identificación de procesos clave
- Diseño y desarrollo

Fase_03_Implantación

- Implantación y puesta en marcha
- Seguimiento y control

Fase_04_Evaluación

F|00
INDICACIONES BÁSICAS

Esta fase del manual pretende proporcionar una orientación básica sobre algunos puntos previos para el posterior desarrollo del plan de implantación. Una serie de acciones que pueden ser la base para que las sucesivas etapas del proyecto Oficina sin papeles se instauren con éxito.

■ Procesos y servicios
■ Establecimiento de objetivos
■ Equipo humano
■ Comunicación

00.1_ Procesos y servicios

El diseño de un plan de implantación como el de Oficina sin papeles, requiere entender muy bien los procesos que forman parte de cada organización y los servicios que se derivan de ellos. (Un proceso se puede definir como el conjunto de actividades relacionadas que se llevan a cabo de forma secuencial y cuya finalidad es obtener un servicio o un producto).

La creación de nuevos proyectos, servicios o acciones, debe partir del análisis y el conocimiento de los procesos que se realizan en cada entidad. Las modificaciones o incorporaciones que se produzcan deben tener una base sólida que las justifiquen, de forma que quede establecido su sentido y relevancia para mejorar las gestiones y aumentar la calidad de los servicios. De este modo, evitaremos introducir cambios innecesarios que produzcan un impacto inadecuado o no deseado.

Definidos los procesos e identificados los servicios, estaremos en disposición de plantear el ámbito de actuación de nuestro proyecto, en el caso que nos ocupa, de poder determinar en qué procesos y a qué servicios va a afectar la implantación de un nuevo sistema de gestión que minimice el uso del papel.

00.2_ Establecimiento de objetivos

Procesos y servicios
Establecimiento de objetivos
Equipo humano
Comunicación

Otro punto básico de cualquier proyecto es establecer los objetivos que ha de cumplir o que queremos conseguir.

Los objetivos nos van a permitir seguir unas pautas de trabajo que nos contesten al cómo, cuándo, quiénes y con qué medios, de manera que afrontemos el proyecto de **OFICINA SIN PAPELES** con ciertas garantías de éxito.

A continuación se exponen unas nociones genéricas de cómo deben formularse los objetivos de un proyecto y de los tipos de objetivos que se pueden plantear. Cada organización debe considerar cuál o cuáles son los más adecuados a su situación.

El establecimiento de objetivos debe venir precedido de la identificación de la meta que se quiere alcanzar, a partir de lo cual, definiremos los objetivos que nos ayudarán a conseguir esa meta. Al determinar un objetivo se debe tener presente la realidad de la institución y los elementos relacionados con la misma: infraestructuras, normativa, recursos humanos y económicos.

Los objetivos han de ser específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en el tiempo.

- *Específicos*. Concretos, precisos y claros, para no dar lugar a interpretaciones o dudas en las personas que intervienen en su logro.
- *Medibles*. Es conveniente fijar objetivos que se puedan evaluar y medir, para tener objetividad en su cumplimiento.
- *Realizables*. Que se puedan conseguir y sean viables.
- *Realistas*. Se deben plantear objetivos con sentido práctico y tratar de ajustarse a la realidad de la institución.
- *Limitados en el tiempo*. Establecer plazos en los que han de cumplirse.

Además debemos considerar que sean:

• *Coherentes*. Si formulamos objetivos para varias áreas dentro del mismo proyecto, han de ser coherentes entre sí y no contradecirse.

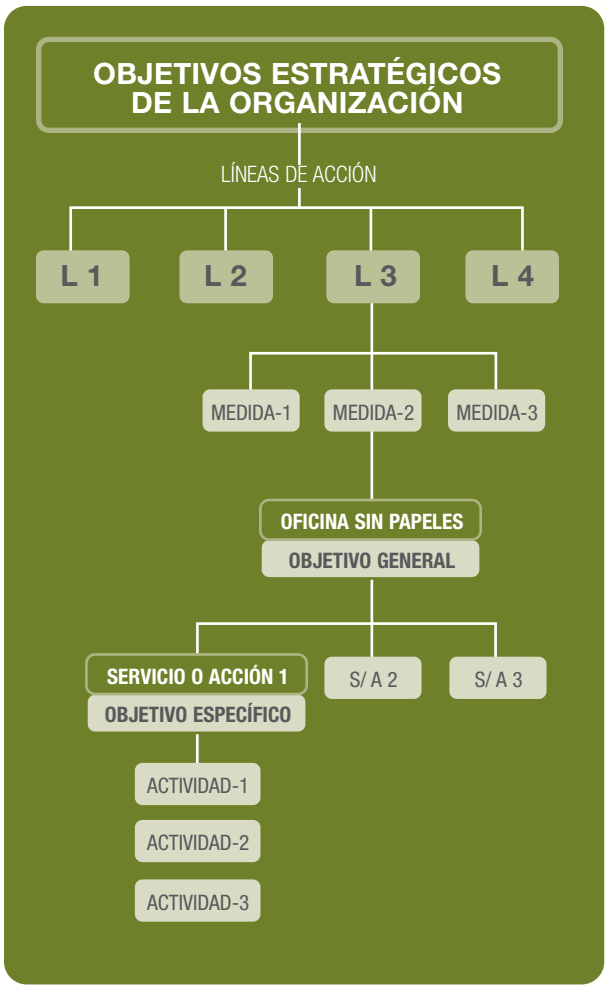
• *Motivadores*. Deben ser un elemento estimulador para las personas responsables de su cumplimiento.

La elaboración de objetivos debe realizarse con la participación de las personas que van a desarrollar el proyecto. Nos ayudará también precisar una escala de prioridades, para disponer un orden de cumplimiento según su importancia o secuencia lógica.

Por último debemos formular objetivos generales y específicos.

• **Objetivo general**. Describe la meta que se espera conseguir con el proyecto planteado. Dicho de otro modo, es la razón por la cual se trabaja y está directamente vinculada con el logro de los resultados del proyecto.

• **Objetivos específicos**. Se definen para los pasos intermedios del proyecto y, en conjunto, facilitan el cumplimiento del objetivo general. Para cada objetivo específico se formulan las actividades que se van a desarrollar, de manera lógica y cronológica, de modo que el logro de cada una de ellas contribuirá a alcanzar la meta final del proyecto.



00.3_ Equipo humano

Otro aspecto básico que debemos contemplar es el equipo humano que va a desarrollar el proyecto.

Un buen punto de partida es involucrar a las personas que forman parte de la organización con los objetivos del proyecto en particular, porque son los que mejor conocen el funcionamiento de la misma y los problemas que se pueden generar, así como las soluciones más adecuadas a aplicar.

Proporcionar información sobre las características básicas del proyecto y las metas a conseguir nos ayudará también a aumentar la participación directa o indirecta de todas las personas que forman parte de la organización. Conviene precisar, o al menos esbozar, quién o quiénes van a estar involucrados en el mismo, cuál va a ser su organización, cuáles van a ser sus responsabilidades, etc.

La participación de la dirección de la organización, así como la colaboración activa de las personas implicadas en la toma de decisiones, es fundamental si queremos que se adquiera un nivel de compromiso generalizado que respalde el proyecto.

Por último, dentro de este apartado, será provechoso organizar el equipo de trabajo que se encargue de llevar a cabo las acciones necesarias para conseguir los objetivos que hemos definido para el proyecto.

El organigrama de trabajo se hará de acuerdo a las capacidades y al perfil de los miembros que conforman la organización, procurando que sea un equipo multidisciplinar y cubra el mayor rango posible de necesidades. Conviene contemplar la colaboración de profesionales externos para aquellos trabajos que no podamos abarcar, bien porque nuestra entidad no sea muy grande, o bien porque no tenga la capacidad técnica requerida. Aunque siempre en coordinación con el propio personal de la organización.

- Procesos y servicios
- Establecimiento de objetivos
- **Equipo humano**
- Comunicación

A modo de orientación podemos definir:

• *Coordinador general*. Responsable del control y seguimiento del proyecto, así como de los departamentos implicados en el desarrollo del mismo. Sus funciones serán la validación y el cumplimiento de los objetivos, el control periódico del avance de los mismos y debe asegurar la implicación de las distintas áreas funcionales.

• *Director del proyecto*. Se encargará de la gestión del proyecto. Dirigir, supervisar y coordinar la realización de los trabajos. Realizar el programa y calendario de actuación y las fechas límite en colaboración con el coordinador y el equipo funcional. Seguimiento del programa. Aceptación de posibles modificaciones. Analizar los resultados y la documentación generados.

• *Equipo funcional*. Llevará a cabo los trabajos objeto del proyecto. Análisis inicial y elaboración de los productos finales e intermedios. Realización de entrevistas con los usuarios, identificación de nuevos requerimientos. Recogida de información.

00.4_ Comunicación

La última cuestión a tratar en este apartado es el tema de la comunicación, es decir, la difusión, información o notificación del proyecto que va a realizar la organización.

Para mejorar los resultados de cualquier proyecto, es importante que el personal de la organización esté informado de los planes de desarrollo de la misma. La información se puede hacer por secciones o áreas implicadas primero y de manera más general al resto de departamentos, sobre todo si hay varios proyectos o acciones que puedan interactuar. Esto redundará en beneficio de la organización y de la calidad del servicio, al aumentar la implicación de las personas con los fines de la organización.

La misma importancia tiene la difusión hacia el exterior de las mejoras introducidas y sobre todo de los servicios. El impacto o el éxito de un proyecto radica, en gran medida, en el nivel de uso de éste. Si el ciudadano no está informado, difícilmente va a utilizar los servicios.

Podemos diseñar un pequeño plan de difusión, con algunas pautas básicas como:

- Determinar quiénes son los usuarios habituales de nuestros servicios y los potenciales.

- Definir los mejores canales de comunicación para difundir la información. Prensa, radio, correo electrónico, etc.

- Estructurar de manera clara la información que queremos transmitir. Explicar brevemente en qué consiste el servicio, cómo utilizarlo, los beneficios asociados a su uso, etc. De esta forma lograremos también implicar a los usuarios en el logro del proyecto.

Procesos y servicios
Establecimiento de objetivos
Equipo humano
Comunicación

F|01

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

El análisis y el diagnóstico son de suma importancia para la consecución de nuestros fines y la obtención de unos resultados óptimos, porque marcarán las pautas a seguir en las fases siguientes y sobre todo en el diseño del plan de acción.

En esta fase recogeremos la información relacionada con el ámbito de aplicación del proyecto Oficina sin papeles. Para lo cual debemos tener una visión global que nos permita abordar el estudio de los principales procesos, necesidades tecnológicas, humanas, legales, económicas, plazos de implantación, formación necesaria, etc.; sin olvidar el enfoque ambiental de este proyecto, **el ahorro de papel**.

- **Análisis de la situación de partida**
- Diagnóstico
- Identificación de necesidades

01.1_ Análisis de la situación de partida

El diseño de un proyecto requiere conocer cuál es el punto de partida respecto a la Oficina sin papeles. Es preciso hacer un análisis tanto interno como externo, que permita determinar el grado de sustitución del papel en las actividades y procesos que se llevan a cabo en la organización.

Los puntos a considerar para hacer el análisis pueden ser:

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

- Identificación y definición de los principales procesos de la organización.
- Recursos humanos.
- Recursos técnológicos.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

- Entorno.
- Legislación.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Como ya se ha señalado en la Fase 0 de este manual, es importante conocer y entender el conjunto de actividades que conforman los procesos y cuyo propósito es la obtención de un servicio o producto. No es la finalidad de este manual describir la gestión por procesos, pero hemos considerado interesante y aclaratorio tener unas nociones básicas sobre el tema.

A continuación se describen unas pautas elementales para reconocer qué áreas de la organización son las más relevantes y proporcionar una pequeña ayuda para aquellas organizaciones que no tengan implantado este sistema de gestión.

Conceptos clave:

PROCESO. La norma UNE-EN ISO 9001:2000, define proceso como el "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

ELEMENTOS DE UN PROCESO. Entrada. Medios y recursos necesarios para desarrollar la actividad. Salida, que es el servicio generado. Alcance, que delimita el inicio y el fin. Sistemas de control (indicadores, medidas de rendimiento, etc.)

MAPA DE PROCESOS. Esquema donde se representan los procesos más importantes de la organización.

FLUJOGRAMA O DIAGRAMA DE FLUJO. Representación gráfica donde se especifica de manera secuencial las actividades que se desarrollan dentro de un proceso.

Pasos a seguir:

• Identificar los procesos que se efectúan en la organización.

En el ámbito administrativo se entiende por **proceso** "la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones" y que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo). *(Trabajando con los procesos. Guía para la gestión por procesos. Junta de Castilla y León).*

• Detectar cuáles de estos procesos son **claves o estratégicos** para la organización.

Serán aquellos que constituyen la razón de ser de la organización y contribuyen directamente a realizar el servicio. Son los que más repercusión tienen en los usuarios, sean éstos contribuyentes, otras organizaciones o empresas. Debemos plantearnos quiénes son nuestros usuarios, proveedores, qué servicios ofrecemos y cómo se generan, lo que nos ayudará a reconocer mejor los procesos clave.

• Otros procesos son aquellos que sirven de apoyo a los estratégicos. Son recursos que necesitamos y que garantizan la ejecución de los procesos clave.

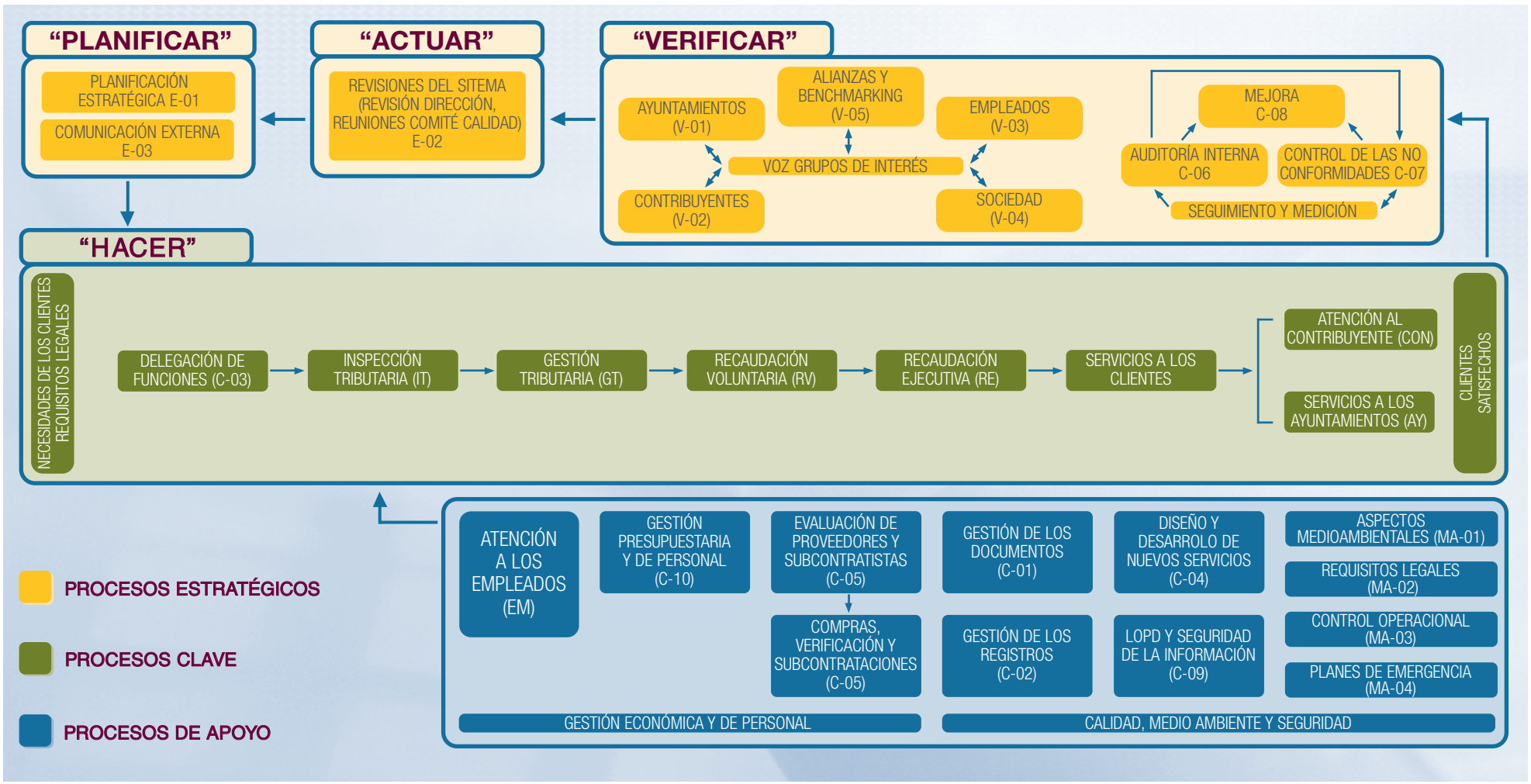
Los procesos estratégicos y de apoyo no son los mismos en todas las organizaciones, varían en función del tipo de organización de que se trate.

• Confección del mapa de procesos. Representar gráficamente los procesos es importante porque nos dará una visión global del funcionamiento de la organización y además nos va a proporcionar información sobre las interrelaciones que tienen los procesos entre sí e incluso con el exterior.

Oficina sin papeles

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

MAPA DE PROCESOS



LOS PROCESOS EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN.

Es fundamental considerar que un proceso puede comenzar y terminar dentro de la misma sección o área de gestión, o bien necesitar la intervención de varias secciones de la organización antes de su resolución final.

La gestión informatizada de expedientes, es un ejemplo de este caso. Desde que una solicitud, como puede ser la devolución de ingresos, entra en la organización hasta su resolución, pasa por diferentes departamentos (registro de entrada, gestión de expedientes, firma electrónica, salida). Para entender mejor los diferentes pasos del proceso es útil realizar un FLUJOGRAMA, que de forma gráfica nos dé información completa del desarrollo del proceso y de las áreas implicadas. Conviene además que el flujograma tenga una estructura estándar que recoja, bajo un mismo criterio en las distintas áreas, cómo se van a desarrollar las tareas, FLUJOGRAMA COMÚN, con las siguientes fases: Apertura. Instrucción. Resolución. Archivo. De manera que a partir de la apertura del expediente, todos los trámites se vayan reflejando en la instrucción.

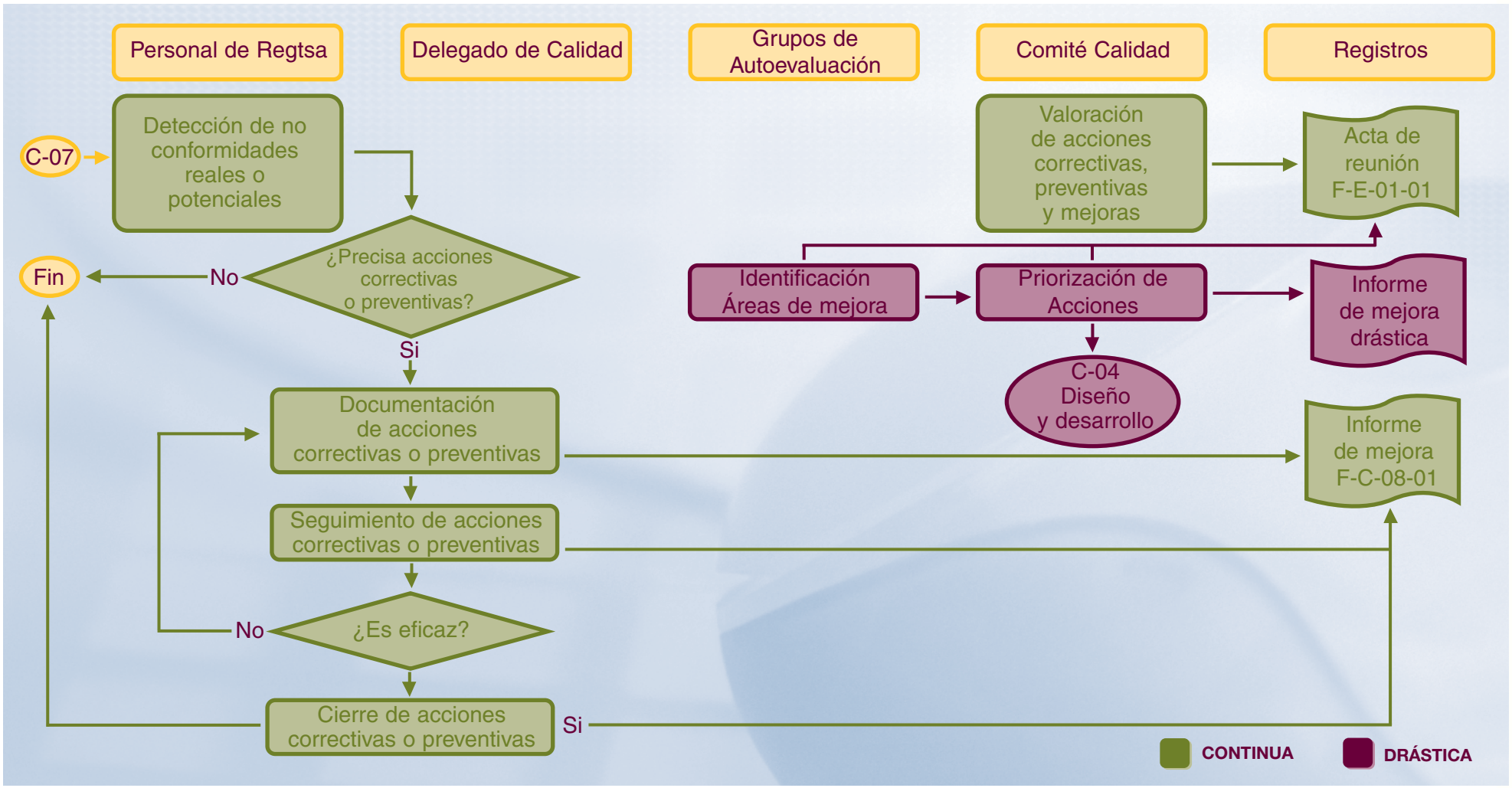
Concluida la fase de identificación de los procesos (qué hace la entidad, a qué se dedica), es conveniente que cada área de gestión de la organización conozca los procesos que desarrolla su sección, características, actividades, tareas que se producen dentro del mismo y analice la documentación asociada a ellos (formatos, solicitudes, etc.).

La documentación asociada a los procesos es quizá uno de los puntos clave a tener en cuenta en este análisis de partida, porque habrá documentación ya digitalizada e informatizada y otra en papel, o toda en papel. Vemos, por tanto, su relación más directa con la consecución de la Oficina sin papeles.

Oficina sin papeles

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

ESQUEMA DE FLUJOGRAMA



Llegados a este punto, nos gustaría hacer unas indicaciones respecto a los procesos y a la fase de análisis previo. A modo de resumen, es necesario:

1.- Conocer los procesos que se llevan a cabo en la organización, tanto los estratégicos como los que les sirven de apoyo.

2.- Identificar los procesos en los que están implicados varias secciones o áreas de la organización, incluso externas al proceso.

3.- Saber qué procesos lleva a cabo cada área, sus características y la documentación asociada a ellos.

Estos tres pasos nos darán información muy valiosa para la elaboración del plan de acción. Ahora bien, la elaboración detallada de flujogramas comunes y diagramas de flujo por secciones, no tienen por qué realizarse en el proceso de análisis, puede ser un objetivo a plantearse dentro del plan de acción. En esta fase nos podemos limitar a detectar la necesidad o la falta de alguna acción, como la de digitalizar documentación que sólo está en papel, rediseñarla o confeccionar plantillas que puedan utilizarse telemáticamente, por ejemplo, para posteriormente, en el plan de acción, llevarlas a cabo.

RECURSOS HUMANOS

Es aconsejable contemplar varios aspectos, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, del equipo humano que va a desarrollar el proyecto:

- Perfil profesional.
- Formación y conocimientos respecto a las TIC y a la administración electrónica.
- Grado de implicación y comprensión del proyecto.
- Adaptación al cambio.
- Número de personas necesarias.

RECURSOS TÉCNOLÓGICOS

TIC

Debemos examinar cuál es la situación de la organización respecto a las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

A modo de recordatorio, volvemos a mencionar la definición que da de las TIC la Comisión Europea (Parte I del manual): Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de *servicios*, *aplicaciones* y *tecnologías*, que utilizan diversos tipos de *equipos* y de *programas informáticos*, y que a menudo se transmiten a través de las redes de *telecomunicaciones*.

Podemos comenzar comprobando de qué medios disponemos. A continuación señalamos algunos de los recursos que deben considerarse.

Ordenadores.

Software.

- Sistemas operativos y programas.
- Aplicaciones informáticas.
- Bases de datos.

Periféricos:

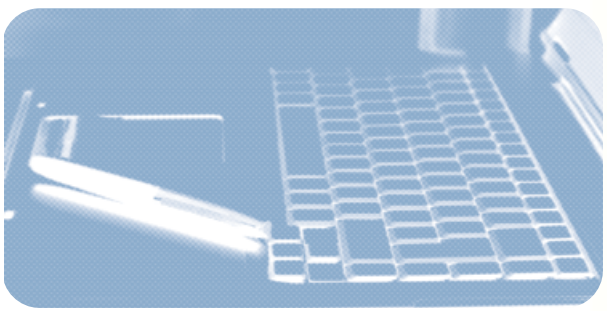
- Escáner.
- Impresoras.

Herramientas de comunicación:

- Teléfonos.
- Centralitas telefónicas.
- Conexión a Internet.
- Correo electrónico.
- Web corporativa.
- Conexión en red interna.
- Conexión con otras organizaciones/administraciones.

Herramientas de la organización:

- Dominios y gestión de contenidos.
- Intranet.
- Extranet.



Oficina sin papeles

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

La situación de la organización respecto a la administración electrónica es determinante e imprescindible a la hora de poder sustituir el papel como soporte en las transacciones que se realizan. Si no tenemos una e-administración bien estructurada, el objetivo de una Oficina sin papeles se verá seriamente comprometido.

Debemos comprobar el grado de automatización de los procesos de la organización, la integración de los datos, aplicaciones informáticas y sistema de gestión, para lo cual analizaremos:

- **Los documentos**. Cuáles son las características de la documentación que forma parte de la gestión administrativa. Si son susceptibles de modificación, digitalización, riesgo de pérdida de datos, posibilidades de almacenamiento electrónico, etc. Es aconsejable evaluar además qué documentos o archivos deben conservarse y guardarse en papel.

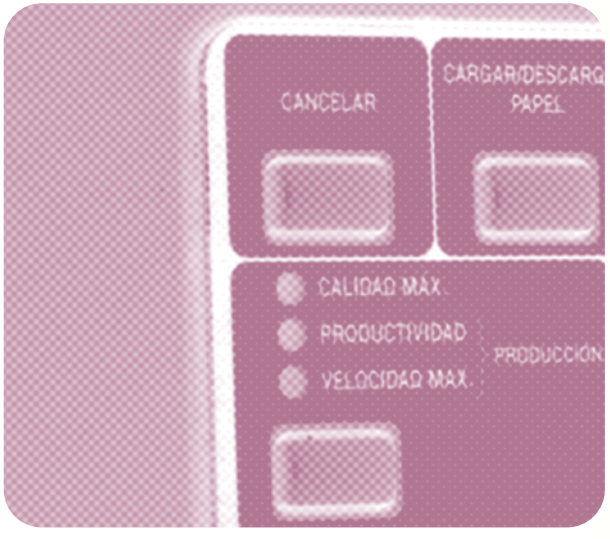
- **El grado de informatización** de los procesos y servicios que ofrece la organización. Dentro de éstos, cuáles apoyan nuestro objetivo o son susceptibles de modificación o de mejora para conseguirlo.

- Las **herramientas** específicas de gestión, **software** específico de gestión.

- **Los sistemas de integración**. El grado de integración de los procesos y de la información. Nivel de integración de los procesos entre las diferentes áreas funcionales.

OFICINA SIN PAPELES

Este apartado dirige el análisis a averiguar cuál es la posición respecto a aquellas acciones que favorezcan la sustitución del papel en los procesos de la organización, utilizando adecuadamente las TIC y la e-administración.



Oficina sin papeles

Vamos a explicar de forma escueta en este apartado de recursos tecnológicos, aquellas herramientas y acciones cuyas ventajas justifiquen los cambios o mejoras a introducir dentro de la organización.

ORDENADORES	Permiten la automatización de los procesos. Mejor control de la información. Ahorro de espacio y de tiempo (se necesita menos espacio de almacenaje de la información y se localiza más rápidamente). Analizar si se precisa o no actualizar los ordenadores, si son funcionales con las nuevas aplicaciones que necesitamos.
SISTEMAS OPERATIVOS	El uso de aplicaciones informáticas específicas para el desarrollo de la actividad de la organización requiere que los sistemas operativos sean homogéneos y estén actualizados para poder instalar estas aplicaciones en toda la organización por igual. De interés, por lo tanto, analizar los sistemas operativos que se utilizan en las diferentes áreas o departamentos, sedes, delegaciones u oficinas móviles que representan a la organización y que están situadas en distintos puntos geográficos.
ESCÁNER	Esta herramienta nos permitirá digitalizar gran parte de la documentación, tanto interna como externa. Importante tener en cuenta el formato electrónico en el que almacenamos la documentación, tiene que ser adecuado, seguro y accesible a distintas áreas de la organización. La ventaja ambiental: documentación digitalizada al alcance de varios usuarios, ahorro de impresión y de copias en papel.
IMPRESORAS	Hay que ser consciente de que la eliminación total del papel en todos y cada uno de los procesos es difícil. Nuestro objetivo será sustituir o adquirir una herramienta de impresión adecuada para cuando no tengamos más remedio que imprimir documentos, como por ejemplo impresoras que impriman por las dos caras.

CENTRALITAS TELEFÓNICAS	La instalación de una centralita favorece la comunicación interna entre el personal de la organización, evitando la comunicación por escrito, en el caso de que no se tenga correo electrónico. La disponibilidad de un sistema telefónico informatizado de atención al ciudadano es un valor añadido del servicio y permite atender o solucionar muchas de las necesidades y peticiones puntuales que, de otro modo, requiere "papaleo" o envíos por escrito.
CONEXIÓN A INTERNET	Herramienta imprescindible. Si la organización ya dispone de conexión o va a adquirirla, investigar qué tipo de conexión se adapta mejor a sus necesidades (ADSL, conexión por cable, etc.), en función de la frecuencia de uso, para qué se va a utilizar dentro y fuera de la organización, si se quieren ofrecer servicios en línea, etc. Posibilita el uso compartido de recursos y datos de forma inmediata. Favorece la comunicación con los ciudadanos y mejora los procesos.
CORREO ELECTRÓNICO	Su implantación como medio de comunicación interno y externo es un buen sistema que ayudará a reducir el uso de impresoras y fax. Observar cuál es el nivel de uso del correo electrónico y el de impresión de mensajes y documentación adjunta a los mismos. Sistema de intercambio de información rápida, sencilla y relativamente económica, que bien utilizado ahorrará papel.
WEB CORPORATIVA	Si no se tiene un sitio Web, debe presentarse como una acción a realizar. Si en la organización ya existe, observaremos sus características desde el punto de vista funcional, objetivos que queremos conseguir, interacción con el ciudadano, servicios en línea, información, documentación a la que tienen acceso, áreas de acceso restringido, formularios específicos, etc., y los consiguientes cambios o mejoras que se tendrán que introducir. Una Web corporativa bien estructurada y diseñada pondrá a disposición del ciudadano, además de información, muchos servicios, que podrán realizarse en línea sin necesidad de formatos impresos.

INTRANET	También podemos utilizar la tecnología que ofrece Internet para crear un sistema de red entre los ordenadores, es lo que se denomina una Intranet. La red interna mejora la comunicación dentro de la organización, optimiza recursos, permite compartir aplicaciones informáticas, archivos o documentos, evitando su impresión o disminuyendo el número de copias impresas de los mismos, al ser accesibles para varios usuarios.
EXTRANET	Es importante tenerla en cuanta en caso de no disponer de ella. Una Extranet es parte de la Intranet de una organización que se extiende a usuarios fuera de ella utilizando Internet. Es una red privada virtual que utiliza protocolos de Internet, protocolos de comunicación y probablemente infraestructura pública de comunicación para compartir de forma segura parte de la información u operación propia de una organización. Facilitaremos así el acceso a la información y la ejecución de determinados trámites sin intervención directa de la organización (auto-tramitación). Otro punto importante es la posibilidad de acceso a la información de otras organizaciones, con las que es necesario intercambiar información o datos que complementen los servicios.
DOMINIOS Y GESTIÓN DE CONTENIDOS	La organización puede tener dominio propio que le identifique como tal en la red. Es una forma más rápida de acceso, localización, independencia y presencia en Internet de la entidad. Si se depende de otra organización mayor, sopesar las ventajas y los inconvenientes de adquirir un dominio propio.
SISTEMAS DE SEGURIDAD	Con qué sistemas de seguridad cuenta la organización. Antivirus. Sistemas de copias de seguridad. Identificación de usuarios. Protección de datos, etc.

AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Es una de las acciones más importantes para la consecución de la Oficina sin papeles, informatizar la información que se maneja en la organización.

Bases de datos.- Es una de las herramientas más útiles para el proceso de automatización. Si ya tenemos en la organización bases de datos creadas, analizaremos sus características para ver posibles mejoras o adaptaciones. En caso contrario conviene estructurar, integrar y almacenar los datos de forma relacionada y en formato informático, esto va a permitir una gestión más eficiente, aumentando también la seguridad (copias de seguridad). Información centralizada con la consiguiente disminución de la documentación impresa. Información compartida, etc.

Software específicos de gestión.- Revisar qué software específicos de gestión utiliza la organización, como pueden ser software de contabilidad, recursos humanos, nóminas, etc.

Los pasos lógicos a seguir serán, primero digitalizar en la medida de lo posible la documentación, adaptarla para que se pueda utilizar telemáticamente, segundo informatizar procesos y por último los servicios.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Son condiciones ajenas a la organización pero que hay que valorar, ya que aunque la mayoría de las veces escapan al control directo de la entidad, pueden influir de manera positiva o negativa en el desarrollo del proyecto y en el logro de los objetivos.

Podemos hacer una selección de aquellas que tengan más importancia, señalamos aquí algunas.

ENTORNO

Cuál es la situación de nuestro entorno respecto a nuevas tecnologías que favorezcan la aplicación de la Oficina sin papeles.

USUARIOS:

- Tipología o perfil de usuario, sea contribuyente directo, otra entidad o empresas.
- Servicios que necesitan o solicitan.

A través de reuniones con los responsables en la toma de decisiones, entrevistas, encuestas, etc., podremos hacer un perfil de usuario, ver la aceptación de las posibles modificaciones y obtener la información precisa para ver la viabilidad de los cambios.

INFRAESTRUCTURAS: Ajenas a nuestra organización, es decir, agentes externos.

- Situación del entorno respecto a las TIC y a la e-administración
- Interoperabilidad, sobre todo con administraciones públicas o entidades con las que podamos o sea necesario intercambiar información, datos o servicios de manera telemática y que de alguna forma complementen los servicios que se ofrecen.
- Empresas, cuál es su estado o su realidad respecto a las nuevas tecnologías.

LEGISLACIÓN

Es importante conocer el marco legal en el que debe operar la organización, qué legislación aplica al proyecto y cuál cumple o debe cumplir.

Indicamos aquí la legislación más relevante que hay que considerar en el análisis:

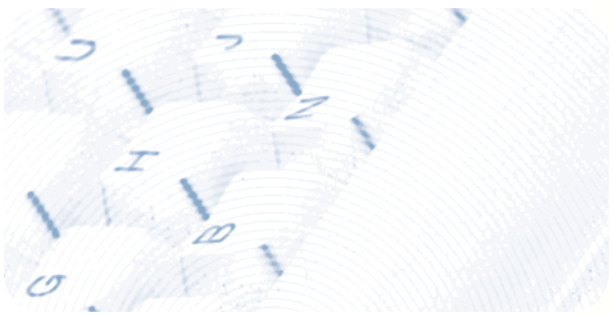
- Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSI).
- Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.
- Firma electrónica.

El análisis de todos estos puntos nos permitirá depurar objetivos, ajustar el alcance del proyecto y detallar mejor el plan de acción e implantación de la Oficina sin papeles.

Oficina sin papeles

01.2_ Diagnóstico

Analizada la situación de partida estaremos en condiciones de hacer un diagnóstico adecuado y podremos identificar qué tenemos, qué nos falta y establecer las necesidades técnicas, funcionales y organizativas, para introducir justificadamente los cambios.



- Análisis de la situación de partida
- **Diagnóstico**
- Identificación de necesidades

01.3_ Identificación de necesidades

■ Análisis de la situación de partida
■ Diagnóstico
■ Identificación de necesidades

LEGISLATIVAS

• Requisitos legales que puedan afectar al proyecto: a nivel europeo, nacional o autonómico. Normativa de protección de datos de carácter personal. Criterios de seguridad, normalización y certificación de los sistemas informáticos. Normativa sobre utilización de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas por la Administración General del Estado, etc.

TÉCNICAS

• Evaluar las TIC que se usarán, tanto en la actualidad como en el futuro.

• Digitalización y formatos de la documentación.

• Gestión integrada y automática de la documentación.

• Acceso y búsqueda de documentos.

• Integración de sistemas.

• Compatibilidad con sistemas informáticos ya implantados en nuestra organización.

• Adaptabilidad a múltiples usuarios.

• Evaluación del grado de desarrollo de herramientas tecnológicas que faciliten la implantación: DNI electrónico. Firma electrónica. Pasarela de pagos.

OPERACIONALES

• Formación y conocimientos necesarios para llevar a cabo determinadas actuaciones.

• Evaluar si la implantación puede ser llevada a cabo por las personas que forman parte de la organización, considerando su formación e implicación en el proyecto.

ECONÓMICA

- Inversiones directas e indirectas a realizar:

  Hardware.

  Software.

  Herramientas de comunicación.

  Herramientas de organización.

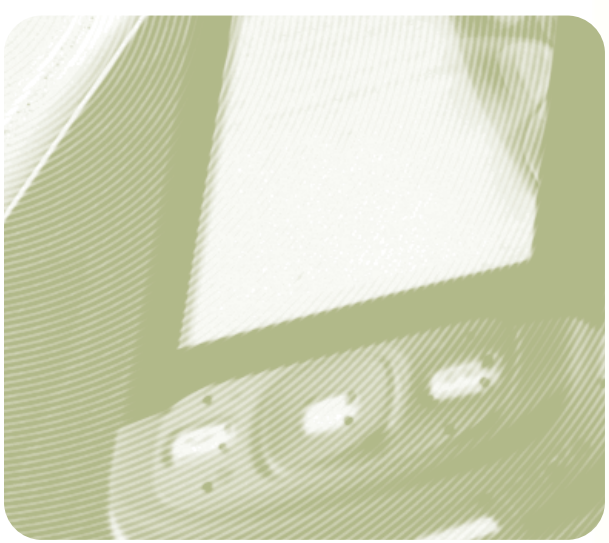
  Instalaciones.

  Contrataciones externas de apoyo técnico.

ANÁLISIS
Exploración

DIAGNÓSTICO
¿Qué tengo?

NECESIDADES
¿Qué necesito?



Oficina sin papeles

F|02

PLAN DE ACCIÓN O PLANIFICACIÓN

Análisis, diagnóstico e identificación de necesidades, nos han proporcionado información suficiente para detallar el conjunto de acciones o proyectos que queremos realizar para implantar la Oficina sin papeles. Una de las ventajas de este proyecto es que las acciones señaladas no tienen por qué abordarse en su totalidad, ni de manera inmediata, en la fase de implantación, se pueden afrontar en distintas etapas secuenciales dependiendo de la realidad de la organización.

- Definición de objetivos
- Identificación de procesos clave
- Diseño y desarrollo

Debemos ser cautos y considerar los aspectos claves desde diversas ópticas, para conseguir los objetivos deseados dentro de la Oficina sin papeles, estableciendo un compromiso realista, en términos de tiempo y presupuestos disponibles por la institución, así como detectar el clima y la cultura de la misma, que podría presentar resistencia al cambio, teniendo en cuenta la carga de trabajo y responsabilidades asociadas en las áreas a intervenir.

Algunos elementos básicos para acometer la planificación y el programa de trabajo son:

- Definir un objetivo general, para lo cual debemos considerar el objetivo de la organización respecto al proyecto, a sus capacidades e intereses. Ha de ser concordante además con su objetivo estratégico.

- Presentar el conjunto de iniciativas, acciones o proyectos (subproyectos) que se van a efectuar y en las que se va a aplicar ese objetivo. Identificar los procesos clave y definir los servicios a prestar.

- Establecer prioridades de ejecución de las acciones, en función de parámetros como costes, viabilidad, requisitos técnicos, importancia del proceso, impacto en los usuarios, etc.

- Definir objetivos específicos para cada una de las acciones priorizadas, teniendo presente que el logro de estos objetivos ha de contribuir a la consecución del objetivo general formulado.

- Fijar un cronograma general de actuación para desarrollar y finalizar los proyectos.

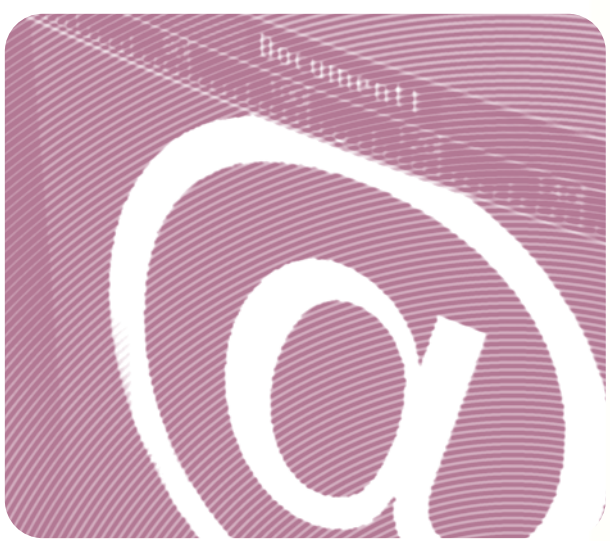
- Constituir los grupos de trabajo responsables del desarrollo de cada acción seleccionada.

02.1_ Definición del objetivo de la Oficina sin papeles

Podemos definir que el objetivo general de la Oficina sin papeles es eliminar el papel en los principales procesos de la organización, con el consiguiente beneficio ambiental.

Como ya se ha indicado en varios apartados de este manual, el logro de este objetivo viene determinado por la utilización de las TIC. Las nuevas tecnologías suplementan algunas formas de comunicación gracias a la informatización de los procesos, lo que va a permitir que la Oficina sin papeles se convierta en una realidad.

Este proyecto se enmarca dentro de una acción estratégica como es la administración electrónica, que sugiere un cambio de los mecanismos internos de comunicación y las capacidades de los empleados de la organización. La e-administración permite además la integración de los usuarios en los procesos de la organización. De esta forma empleados, usuarios, entidades, colaboradores o empresas podrán, no sólo obtener información, sino también realizar, vía Internet, las mismas transacciones que se han realizado durante décadas utilizando como soporte el papel.



Oficina sin papeles

■ Definición de objetivos
■ Identificación de procesos clave
■ Diseño y desarrollo

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

PLAN ESTRATÉGICO
LÍNEA 2 ADMINISTRACIÓN ELECTRONICA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.- Integrar a través de la red en nuestros procesos a nuestros clientes (ayuntamientos), asociados (gestorías) y usuarios (contribuyentes).

Esto significa que cualquier ayuntamiento, contribuyente o gestoría podrá realizar, previa autenticación, a través de Internet las mismas transacciones que ahora realiza en papel.

MEDIDA Nº 6 – OFICINA SIN PAPELES

Todas las actuaciones del Plan estratégico persiguen la eficiencia, reduciendo gastos innecesarios, y el incremento de la capacidad de respuesta de REGTSA. En este contexto resulta imprescindible avanzar hacia la eliminación del soporte papel en las transacciones y el trabajo diario. Esta línea de trabajo ya se ha iniciado en el Organismo, y deberá profundizarse con las siguientes acciones:

- Intercambios de información con ayuntamientos a través de la red. Incluso transacciones contra la base de datos.
- Digitalización, almacenamiento y gestión de documentos.
- Gestión de expedientes a través del modulo diseñado al efecto.
- Notificaciones telemáticas.
- Distribución de avisos de pago a través de Internet.

02.2_ Identificación de procesos clave

Para conseguir el objetivo del proyecto Oficina sin papeles es importante definir e identificar los procesos clave en los que la aplicación de las nuevas tecnologías conlleve, no sólo el aumento de la eficiencia, la reducción de gastos innecesarios, y el incremento de la capacidad de respuesta de la organización, sino también una reducción y ahorro considerable de papel.

En etapas anteriores ya se han determinado los principales procesos que conforman la actividad de la organización, estratégicos y de apoyo, su interrelación y los distintos servicios que ofrece. Lo siguiente es analizar qué gestiones se realizan en soporte informático, o lo que es lo mismo, cuál es el grado de sustitución del papel en la organización en el momento actual.

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN para determinar el grado de sustitución del papel en los principales procesos de REGTSA.

PROCESOS INFORMATIZADOS. SIN PAPEL

- Intercambio de Información con otras Administraciones.
  Catastro - Agencia Tributaria - Dirección General de Tráfico - Tesorería de la Seguridad Social…
- Intercambio de información con entidades bancarias.
  Cobro de recibos - Gestión de domiciliados - Embargos de cuentas.

PROCESOS INFORMATIZADOS PARCIALMENTE:

- Padrones de cobro de diferentes tributos Informatizado en REGTSA, copia en papel a ayuntamientos.
- Sistema de gestión informatizada de expedientes Copia en papel (a falta de implantación de la firma electrónica).

Definición de objetivos
Identificación de procesos clave
Diseño y desarrollo

Es difícil generalizar y orientar el análisis hacia unos procesos u otros, ya que dependiendo de las actividades o los servicios que ofrezca cada organización, los procesos estratégicos son distintos (Gestión tributaria y de expedientes. Información y atención al ciudadano. Gestión de recursos humanos. Gestión de medio ambiente. Gestión de deportes. Gestión de los sistemas de información). Por ejemplo, para una Diputación la gestión del servicio de limpieza es un proceso de apoyo, mientras que para un centro de salud puede ser un proceso clave.

Cada organización debe examinar aquellos procesos que haya determinado como los más relevantes de su actividad. Observar cuáles se desarrollan en soporte informático o vía telemática, cuáles tienen un tratamiento mixto y por último los que se siguen realizando sólo en papel. Será una buena táctica para recopilar información y conocer la realidad.

Se identifican los procesos clave y los procesos de servicios y se analizan los resultados:

PROCESOS CLAVE

1. PROCESO GESTIÓN TRIBUTARIA
2. RECAUDACIÓN VOLUNTARIA
3. RECAUDACIÓN EJECUTIVA

De 22 actuaciones que se realizan en estos 3 procesos, el 50% se lleva a cabo en papel y el otro 50% en soporte informático.

PROCESOS DE SERVICIOS

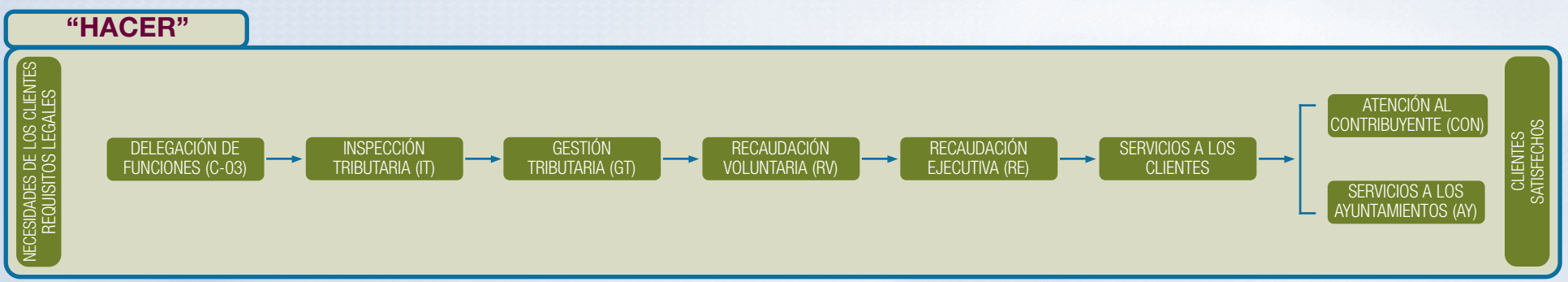
1. SERVICIOS A LOS AYUNTAMIENTOS – 100% papel
2. SERVICIOS A LOS CONTRIBUYENTES – 75% papel

A través de este análisis y del número de gestiones realizadas por REGTSA, el AHORRO DE PAPEL fue

550.000 cobros procesados.
350.000 recibos domiciliados.
20.000 captura de domiciliaciones.
15.000 diligencias de embargo vía bancaria.

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.



Para finalizar esta etapa, será muy útil que cada departamento diseñe, a través de sus responsables, un diagrama de flujo*, para cada uno de los procedimientos que se gestionan en su área y elabore las plantillas de documentos asociadas a cada trámite.

*Ver página 32

02.3_ Diseño y desarrollo

Dentro de cada uno de los procesos que hemos analizado se desarrollan una serie de servicios que son los que constituyen y dan forma al proceso en sí. El siguiente paso será seleccionar, dentro de los procesos y basándonos en los resultados del análisis anterior, aquellas acciones que sean determinantes en la eliminación o minimización del uso de papel.

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

Se definen las 4 acciones que conformen el proyecto de “Oficina sin papeles”

- GESTIÓN DOCUMENTAL Y FIRMA ELECTRÓNICA.
- GESTIÓN TELEMÁTICA DE LAS RELACIONES CON LOS AYUNTAMIENTOS, CONTRIBUYENTES Y GESTORÍAS.
- AUTOMATIZACIÓN DE POLICÍAS LOCALES.
- AUTOMATIZACIÓN DE LECTURAS DE CONTADORES DE AGUA.

■ Definición de objetivos
■ Identificación de procesos clave
■ Diseño y desarrollo

A continuación asignaremos un grupo de trabajo responsable para cada acción que se encargará de:

ESTABLECER OBJETIVOS ESPECÍFICOS para cada acción. La formulación de estos objetivos se debe realizar de forma que, en conjunto, garanticen el cumplimiento del objetivo general.

DEFINIR PARÁMETROS PARA CADA UNA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS:

- **Características de la acción**. Qué estructura tiene. Qué áreas están implicadas en su desarrollo completo. Cuáles son los agentes implicados. Como en el caso de los procesos, la mejor forma de averiguar todas estas cuestiones es representar gráficamente la acción (diagrama de flujo), lo que nos dará una visión global y clara de la misma.

- **Funcionalidad**. Requisitos a satisfacer con la acción. Al formular las funcionalidades de la acción debe responder a cuestiones como: Para qué nos va a servir. Qué utilidad va a tener. Qué resultados se pretenden obtener. Qué beneficios va a tener para el usuario.

- **Recursos técnicos**. Especificaciones técnicas del servicio. Qué características y necesidades técnicas se precisan.

- **Recursos Humanos**. Capacidad de gestión y formación del personal involucrado en la ejecución de la acción. Organización del equipo de trabajo. Posibilidad de contratar equipos externos.

- **Requisitos de aprobación**. Establecer las condiciones de aceptación de los recursos utilizados para el desarrollo del servicio. Como documentación, plantillas, o recursos técnicos en el caso de contratación externa de éstos.

- **Interacción**. Establecer la relación con otras acciones, procesos o proyectos, que puedan tener efectos positivos o negativos sobre la consecución de la misma.

- **Mecanismos de revisión**. Si la acción requiere un desarrollo largo en el tiempo, es conveniente establecer unos puntos de control para comprobar que evoluciona según lo planificado y en caso contrario, realizar las correcciones oportunas antes de que finalice su implantación.

- **Riesgos**. Analizar posibles riesgos, como no terminar a tiempo, calidad del servicio, etc., y acciones a seguir.

- **Legislación**. Qué normativas aplican y afecta al desarrollo del servicio.

- **Presupuesto**. Evaluación preliminar. Qué inversión se precisa. Cómo se va a costear. Ayudas o subvenciones que existen.

- **Plazos**. Determinar cuánto tiempo se va a necesitar para implantar el servicio, si se puede realizar en una sola fase o son necesarias varias etapas o experiencias piloto.

Detallados los elementos anteriores, sólo queda establecer las prioridades de ejecución y el cronograma general para cada acción.

Podemos tener en cuenta algunos parámetros para asignar prioridades:

- Viabilidad y costes.
- Aumento de eficacia, eficiencia y productividad de las gestiones y servicios.
- Disminución de errores.
- Mejora de las gestiones para los usuarios y los trabajadores.
- Implicación con otras acciones.
- Aumento de tiempo efectivo para otros servicios.
- Aportación de valor añadido a la organización.
- Dependencia de otras instituciones para su implantación.
- Riesgos.

Oficina sin papeles

F|03
IMPLANTACIÓN

La implantación comienza con la configuración y el desarrollo de las acciones seleccionadas y priorizadas de acuerdo al plan de acción y continúa con pruebas de entorno y de trabajo.

El siguiente paso será verificar el correcto funcionamiento, en los procesos, de las soluciones que hemos implementado, para ello se pueden realizar simulaciones y pruebas de usuario, que deberán validar los responsables de cada sección

03.3_ Implantación y puesta en marcha

La implantación consiste simplemente en seguir los pasos que hemos marcado en el plan de acción. Poner en marcha aquellas acciones que hemos seleccionado y controlar la ejecución de las mismas de acuerdo a lo planificado.

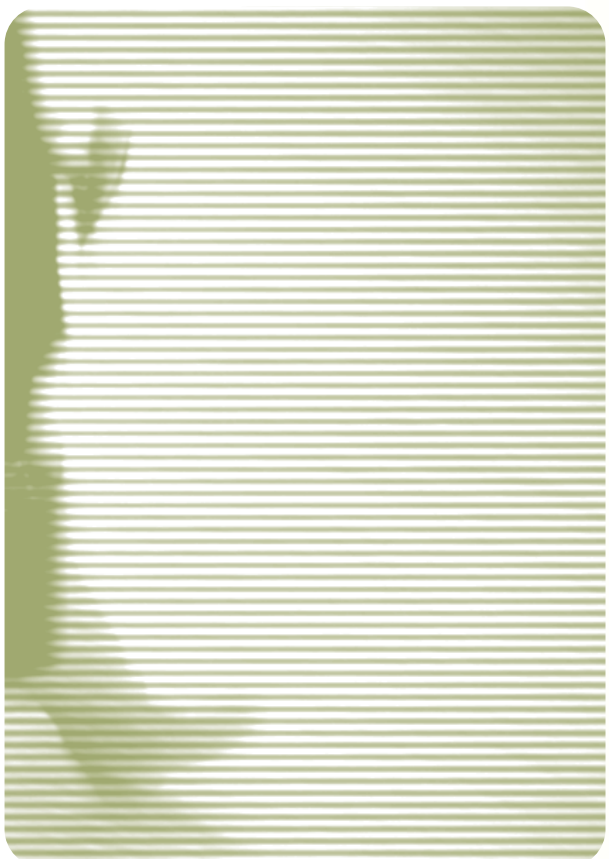
■ Implantación y puesta en marcha
■ Seguimiento y control

Es importante ser sistemáticos en la fase de implantación. Si los procesos están estandarizados, es decir, bien documentados y recogen en detalle cómo se llevan a cabo los servicios, éstos se realizarán siempre bajo los mismos criterios y de igual modo por el equipo responsable de su ejecución e implantación (a recordar flujogramas o diagramas de flujo).

Conviene en esta fase, efectuar pruebas de funcionamiento, bien en el entorno de trabajo o bien externas, dependiendo de la acción o del servicio que estemos probando. Por ejemplo, si se trata de la gestión informatizada de expedientes, conviene comprobar que los pasos que hemos planificado son los adecuados para cada etapa, que la documentación diseñada (plantillas, informes, etiquetas, formularios, etc.) tienen el formato apropiado, funcionan correctamente, son fáciles de manejar, etc.

En algunas ocasiones será preciso comenzar por un proyecto piloto que nos sirva de modelo, de manera que podamos evaluar su utilidad y funcionalidad en condiciones reales, y aplicar posteriormente el resultado a otros procesos o servicios de la organización o implantarlo en otras organizaciones con las que colaboramos.

La siguiente etapa será la integración en el sistema del nuevo servicio, para asegurar la asimilación y correcto funcionamiento de las nuevas soluciones diseñadas, así como su compatibilidad con el resto de procesos de la organización.



03.2_ Seguimiento y control

El seguimiento y control permitirá el perfeccionamiento de los resultados planteados en el plan de acción, la adaptación de los procesos o la introducción de nuevas funcionalidades, la corrección de posibles incidencias y la mejora continua de los servicios.

Se puede diseñar un plan de seguimiento de la implantación, marcando la frecuencia de los controles y revisar aspectos como:

- Las tareas descritas para cada fase y plazos. Comprobar que la definición de los servicios es la acertada, se han descrito con detalle y los tiempos asignados son suficientes para su instauración.
- La necesidad de efectuar correcciones para ajustarse a lo planeado.
- El cumplimiento mínimo de las condiciones de aceptación.
- El cumplimiento de los resultados esperados.
- El empleo adecuado de los recursos y que los seleccionados fueron los adecuados.
- El grado de avance del proyecto.
- Las variaciones y su justificación. Si son por causas propias o ajenas a la organización.

Una buena medida es hacer registros formales del proceso de implantación, a modo de historia. Elaborar informes parciales, donde se reflejen los aspectos anteriormente mencionados (u otros que hayamos considerado para el control y el seguimiento). Finalizado el proceso de implantación realizar un informe final que recopile los parciales, este informe aportará información valiosa para la siguiente etapa de evaluación.

F|04
EVALUACIÓN

Finalizada la implantación, se deben evaluar los resultados alcanzados en función de los objetivos de cada acción y del proyecto global. Es un proceso de análisis comparativo entre lo que se estableció y lo que realmente se alcanzó. Se realizará después de un periodo en el que podamos tener información suficiente para hacer una valoración.

El desarrollo de la evaluación puede contemplar elementos como:

ENCUESTAS. Para obtener información adicional y más objetiva. El diseño de las mismas debe tener en cuenta los objetivos del proyecto y los distintos agentes implicados en él, personal de la organización y usuarios de las acciones seleccionadas.

Criterios a seguir para la valoración de las encuestas:

- Nivel de información y participación de todos los miembros de la organización sobre el proyecto y su desarrollo.
- Valoración de la experiencia.
- Grado de desarrollo conseguido en los procesos y los servicios.
- Cambios producidos en el comportamiento.
- Cambios producidos en el medio.
- Valoración de la posibilidad de integrar la Oficina sin papeles en otros procesos o servicios.

CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.
Determinar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos que se establecieron.

IDENTIFICACIÓN DE OBSTÁCULOS Y DIFICULTADES. Identificar los obstáculos y dificultades que surgieron en su puesta en práctica.

IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS. Identificar las ventajas de la implantación.

ADECUACIÓN DEL PROYECTO. Valorar en qué medida el camino emprendido para minimizar el uso de papel y la generación de residuos es adecuado y debe continuarse en él.

DIAGNÓSTICO. Puntos fuertes, débiles y de mejora.

Una vez finalizada la evaluación se pueden proponer, si corresponde, nuevos compromisos (a tenor de los resultados) o aplicación de la Oficina sin papeles a otros servicios o procesos.

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.

El proyecto de Oficina sin papeles desarrollado por REGTSA, representa un claro ejemplo de modernización y de compromiso ambiental de una administración pública. Las acciones y los procesos seleccionados por REGTSA han ido evolucionando hacia una administración electrónica que ha aumentado la eficacia y eficiencia, tanto interna (procesos y servicios) como externa, hacia sus contribuyentes (prestación de servicio, atención al ciudadano) y que se ha complementado con la aplicación de prácticas ambientales que apoyan el objetivo de REGTSA de contribuir al desarrollo sostenible de la provincia.

Se ha conseguido desarrollar e implantar casi todos los procesos, y por lo tanto se ha dado un paso muy importante hacia la eliminación del papel como soporte exclusivo de muchas transacciones.

ESTIMACIÓN DEL AHORRO DE PAPEL COMO SOPORTE EN LOS PROCESOS IMPLICADOS EN LA OFICINA SIN PAPELES.

ACTUACIÓN		GESTIONES	FOLIOS	TOTAL
Gestión Documental y Firma Electrónica	GD	6.000	18.000	24.000
	FE	6.000	6.000	
Gestión Telemática	Ayuntamientos	550.000 recibos	50.000	50.000
	Contribuyentes	WEB 734	El acceso a la Web de REGTSA para la realización de gestiones ha crecido en un 136,39%. Las gestiones realizadas cuantificadas han sido 734.	
	Gestorías	6.000 Liquidaciones de vehículos	18.000	18.000
Automatización recibos de agua		28.000 contadores	10.000	10.000
Automatización Policías Locales		8.000 multas	8.000	8.000
			TOTAL	110.000

RECICLADO DE PAPEL Y CARTÓN – MEDIA DE 100 KILOS MENSUALES

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

IDENTIFICACIÓN DE OBSTÁCULOS Y DIFICULTADES.

Las dificultades surgidas a lo largo del proceso de implantación de la Oficina sin Papeles en REGTSA son sobre todo técnicas, relacionadas con los procesos informáticos y con la implantación de la administración electrónica: Encontrar las aplicaciones informáticas adecuadas. Firma electrónica. Pasarela de pagos. Adaptación a sistemas. Certificaciones, etc.

IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS.

Las ventajas identificadas por las personas que trabajan en REGTSA están referidas, tanto a la implantación de la Administración Electrónica, como a la Oficina sin Papeles y sus ventajas ambientales: Mayor agilidad y calidad de los servicios. Optimización de recursos. Disminuye errores. Crea sinergias. Reduce la utilización de papel y el espacio de almacenamiento. Menor impacto ambiental. Etc.

ADECUACIÓN DEL PROYECTO.

El camino emprendido para minimizar el uso de papel y la generación de residuos es, sin duda, adecuado, a tenor de los resultados, no sólo medioambientales; también en las personas implicadas en el proyecto, tanto empleados de REGTSA, como en los usuarios de los servicios de la Entidad.

Conviene resaltar que una de las razones del éxito de este proyecto es que se ha integrado dentro de un plan de acción global, Plan Estratégico, de Calidad y de Excelencia –EFQM–, lo cual ha favorecido su implantación.

Se han generado mecanismos de soporte, como la creación y mejora del portal Web, sin el cual sería difícil la integración de los servicios en línea que se ofrecen a otras administraciones públicas y a los contribuyentes.

Se han integrado los sistemas y se han utilizado las herramientas metodológicas y tecnológicas que apoyan el trabajo y se adaptan a los requerimientos de la organización, de manera que permitan la mejora continua del sistema.

Se ha pensado en el liderazgo y en la implicación directa, involucrando al equipo de trabajo en la implantación y en la consecución de objetivos.

Se han desarrollado sistemas de evaluación para controlar, verificar y subsanar posibles errores en los sistemas.

Se han planificado además resultados a corto, medio y largo plazo, lo que dará una continuidad al proyecto y favorecerá la aplicación de la Oficina sin papeles en otros procesos.

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

DIAGNÓSTICO.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PUNTOS DE MEJORA
Autoevaluación EFQM. Integración del proyecto en un plan global de trabajo. Gestión por procesos. Liderazgo participativo. Participación interna. Implicación de los empleados en el proyecto. Integración de Bases de Datos y aplicaciones informáticas. Integración de la información. Interoperabilidad con otras Administraciones Públicas. Intercambio de datos e información. Sistemas de control y evaluación, tanto interna como externa. Procesos clave identificados. Sistematización en la implantación. Objetivos claros y definidos. Apuesta por la modernización en los servicios Acceso a la información de los clientes y aliado. Receptividad. Tener en cuenta a todos los grupos de interés. Portal de Internet. Diversificación de acceso a los servicios (presencial, telefónica, telemática, tradicional). Alianzas con otros Organismos Públicos. Cooperación entre administraciones.	Funcionalidad de la plataforma Web para los ayuntamientos. Desigual acceso de los contribuyentes y de ayuntamientos a Internet. Firma electrónica. Pasarela de pagos. Cambio de comportamiento de los usuarios hacia la administración electrónica. Número alto de agentes implicados.	REGTSA es consciente de que quedan objetivos por cumplir y mejoras que realizar, tanto de e-administración como en la minimización del uso del papel; unas dependerán directamente de su propio trabajo y otras de los avances tecnológicos que puedan permitir nuevas aplicaciones. Entre las mejoras a realizar: Notificación de pagos a través del correo electrónico para los no domiciliados. SMS a través del teléfono móvil para avisos de pagos o plazos. Compulsación electrónica de los documentos. Aplicación a otros procesos.

Diputación de Salamanca

REGTSA

Junta de Castilla y León

Oficina sin papeles

Parte 01

Parte 02

Parte 03

- Beneficios y dificultades de la Oficina sin papeles
- Buenas prácticas ambientales
- Legislación
- Direcciones de interés
- Ayudas y subvenciones

Beneficios y dificultades de la Oficina sin papeles

- Beneficios y dificultades
- Buenas prácticas ambientales
- Legislación
- Direcciones de interés
- Ayudas y subvenciones

Cada vez más organizaciones, públicas o privadas, con objeto de mejorar su eficacia, eficiencia y calidad, disponen de oficinas virtuales gracias a la aplicación de las TIC a sus procesos productivos y de servicios. Paralelamente estas tecnologías permiten configurar un sistema de administración electrónica y posibilitan a las organizaciones nuevos canales alternativos para la prestación de sus servicios a la sociedad.

Aunque inicialmente las nuevas tecnologías y el establecimiento de la administración electrónica tenían los objetivos mencionados, en la actualidad su uso en beneficio del medio ambiente está empezando a ser una realidad. **Aplicar las buenas prácticas ambientales a los servicios en línea es transformar una oficina virtual en una Oficina sin papeles.**

La implantación de una Oficina sin papeles presenta numerosas ventajas, no sólo desde el punto de vista ambiental, sino también para el funcionamiento interno de las organizaciones y en beneficio de los ciudadanos.

Pero su establecimiento no está exento de dificultades, sobre todo técnicas, ya que la tramitación electrónica comporta una adaptación constante a la innovación y a las novedades tecnológicas.

A continuación señalamos algunos de los beneficios y dificultades del proceso de instauración para la organización, los ciudadanos y el medio ambiente.

BENEFICIOS

ORGANIZACIÓN. PROCESOS Y SERVICIOS

- Gestión centralizada.
- Procesos y servicios más eficaces y eficientes.
- Aumento de la eficiencia al integrar y simplificar los procesos.
- Aumento de la productividad.
- Optimización de los recursos.
- Disminución de errores.
- Disminución de costes (administrativos, de comunicación, archivadores, carpetas, etc.).
- Acceso total y rápido a la información desde distintos departamentos y puestos.
- Mayor control de la información.
- Aumento del control y la seguridad, por disminución de pérdida de archivos, acceso restringido por niveles de confidencialidad, etc.
- Eliminación de documentos duplicados.
- Facilidad de consulta de datos.
- Disminución del tiempo de localización de los archivos.
- Disminución del tiempo de respuesta, aumentando la rapidez del servicio.
- Disminución del espacio de almacenaje.
- Disminución de copias y versiones de un mismo documento.
- Diversificación y aumento del número de servicios ofrecidos.
- Mejora el entorno de trabajo y la comunicación en la organización. Personal mejor informado y más implicado.

Oficina sin papeles

CIUDADANOS. EMPRESAS. OTRAS ENTIDADES

- Acceso rápido y fácil a la información y a los servicios de la organización.
- Aumenta la disponibilidad de los servicios, ampliación del horario de atención las 24 horas del día, todo el año.
- Mejora la calidad y la rapidez del servicio al reducirse el tiempo de respuesta.
- Disminuye tiempos de espera y atención. Varios usuarios pueden realizar el mismo trámite de forma simultánea.
- Facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Evita traslados a puntos de atención presencial, ahorro de tiempo.
- Mejora la información al permitir el seguimiento de los trámites realizados.
- Mejora de la relación entre organizaciones, empresas y ciudadanos.

MEDIO AMBIENTE

- Ahorro de papel.
- Reducción de costes de eliminación de residuos.
- Menor impacto ambiental por:

  Reducción en la generación de residuos.

  Disminución del consumo de recursos naturales empleados en la fabricación de papel: árboles, agua y energía.

  Disminución de la contaminación producida por los productos blanqueadores del papel.

  Disminución del consumo de energía empleada en imprimir, fotocopiar, etc.

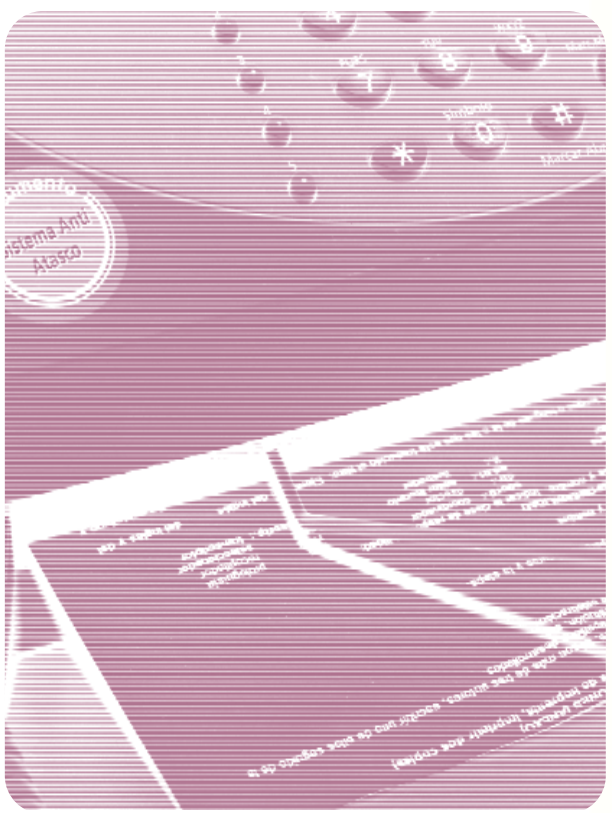
  Reducción de residuos contaminantes como tóner, cartuchos de tinta, etc.

  Contribuye al desarrollo sostenible, el consumo responsable de recursos no compromete el desarrollo social y ambiental de las generaciones futuras.

DIFICULTADES

Las dificultades en el proceso de implantación son sobre todo técnicas y culturales, referidas a cambios de actitud y aptitud hacia las nuevas tecnologías.

- Inversión. Se precisa una mayor inversión inicial en equipos y software (fax, escáner, OCR, bases de datos, Intranet, etc.). Gastos en formación del personal y cambios organizativos.
- Dificultades técnicas como integración de las aplicaciones, firma electrónica, pasarela de pagos, etc.
- Innovación constante de los sistemas informáticos, lo que obliga a la renovación continua.
- Dificultad de lectura en los monitores.
- Adaptar los diseños de los procesos y los servicios a formatos informáticos, con fácil manejo y accesibilidad adecuada.
- Barreras culturales en la organización y en los usuarios.
- Malos hábitos de imprimir.
- Desconfianza hacia la seguridad en el sistema de almacenamiento en soporte informático.
- Capacitación del personal y de los ciudadanos. El interés por el uso de las TIC puede ser un obstáculo.
- Desigual acceso de los ciudadanos, las empresas y otras entidades a las nuevas tecnologías. Sobre todo de conexión a Internet.
- Falta de experiencia y conocimiento en el uso de las TIC.



Oficina sin papeles

REGTSA. Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

IDENTIFICACIÓN DE VENTAJAS

Las ventajas identificadas por las personas que trabajan en REGTSA están referidas, tanto a la implantación de la Administración Electrónica, como a la Oficina sin Papeles y sus ventajas ambientales:

- Mayor agilidad y calidad en los servicios.
- Aumenta la capacidad de respuesta, agiliza los trámites.
- Celeridad en las actuaciones.
- Optimiza recursos.
- Crea sinergias.
- Disminuye errores.
- Es más fácil tramitar y archivar la información en soporte informático que en papel.
- Reduce los espacios de almacenamiento.
- Facilita la relación de los ciudadanos con la administración; mayor disponibilidad, mejor acceso y ahorro de tiempo.
- Facilita el acceso a través de medios telemáticos, evitando la asistencia a las oficinas.
- Reduce tiempos en la atención al cliente y en el trabajo.
- El uso de nuevas tecnologías facilitará el acceso del contribuyente a la administración.
- Mayor facilidad en el acceso a la información y a los servicios, así como en la resolución del trabajo.
- Aumenta la diversidad de servicios ofrecidos a los ciudadanos.
- Evita acumulación de papeles.
- Reduce la utilización del papel.
- Ahorro de costes.
- Contribuye a la disminución de la deforestación.
- Menor impacto ambiental.

IDENTIFICACIÓN DE OBSTÁCULOS Y DIFICULTADES

Las dificultades surgidas a lo largo del proceso de implantación de la Oficina sin Papeles en REGTSA son sobre todo técnicas, relacionadas con los procesos informáticos y con la implantación de la administración electrónica:

- Encontrar las aplicaciones adecuadas que se adapten a las características de las que ya están establecidas o instaladas y al presupuesto del que se dispone.
- Encontrar las soluciones apropiadas para la aplicación de los procesos. Las aplicaciones informáticas a medida son costosas. Esto implica la adquisición de aplicaciones estándar que hay que adaptar y que dificultan el proceso de implantación, no consiguiéndose siempre los resultados esperados.
- Aumento constante de la complejidad de los sistemas informáticos.
- Incorporación de nuevos documentos electrónicos o la creación de nuevos módulos, que obliga a la renovación constante de las bases de datos o a la creación de otras nuevas que han de ser compatibles con las existentes.
- Firma electrónica. Dificultades en su implantación, escasez de medios técnicos, hay pocas aplicaciones que la incluyan, la desigual incorporación del DNI electrónico, etc.

  Pasarelas de pago. La elección adecuada de una herramienta tecnológica como ésta, que facilita la tramitación de pagos a través de Internet es difícil. En principio se puede optar por una pasarela gratuita de otra institución pública, pero hay que tener en cuenta las condiciones que ofrece sobre todo en plazos de gratuidad, porque el cambio a otra pasarela supondrá comenzar de nuevo el proceso.
- Interoperabilidad con otras administraciones. El intercambio de datos con otras administraciones exige la compatibilidad de las aplicaciones utilizadas, esto puede implicar la realización de cambios importantes para obtener las certificaciones pertinentes.
- La gran cantidad de empresas diferentes que desarrollan los proyectos dificulta a veces su coordinación y retrasa la implantación de los servicios. Esto viene causado por el sistema de licitaciones y adjudicaciones de las Entidades Públicas.
- Desigual acceso de otras administraciones públicas y de los contribuyentes a Internet y, por lo tanto, a los servicios públicos en línea, debido a falta de medios técnicos o económicos.
- La falta de familiaridad y desconfianza de los ciudadanos hacia las nuevas tecnologías, condiciones de seguridad y confidencialidad, bien por desconocimiento, falta de información o por motivos culturales. No ha habido todavía un cambio de comportamiento en la forma de relacionarse con la administración, se sigue confiando más en la atención presencial que en la telemática.

Buenas prácticas ambientales

AHORRO DE PAPEL

- Utilizar el soporte informático siempre que sea posible.

- Fomentar el uso del correo electrónico para comunicaciones internas y externas.

- Guardar y distribuir los documentos en formato digital, compartiendo información aprovechando las posibilidades de Intranet, correo electrónico, etc.

- Revisar los textos en pantalla antes de imprimir, ortografía, márgenes, "vista previa", reducción del tamaño de la fuente, etc. para evitar textos con errores.

- Ajustar los documentos para que quepan dos páginas en una cara, si es imprescindible imprimir documentos de consulta.

- Fotocopiar e imprimir a doble cara, reduce el uso de papel a la mitad.

- Reutilizar papel ya impreso por una cara para documentos internos, bloc de notas, borradores, envío de faxes, etc.

- No configurar el fax con página de presentación, se utiliza menos papel y la transmisión es más rápida.

- Utilizar preferentemente papel reciclado, actualmente su calidad es similar al convencional.

- Disponer contenedores específicos para la recogida y posterior reciclado del papel inservible.

- Beneficios y dificultades
- **Buenas prácticas ambientales**
- Legislación
- Direcciones de interés
- Ayudas y subvenciones

Legislación

Es importante conocer el marco legal en el que debe operar la organización, qué legislación aplica al proyecto y cuál cumple o debe cumplir.

Indicamos aquí la legislación más relevante que hay que considerar:

- Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.
- Firma electrónica.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSI).
- Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

LEY DE ACCESO ELECTRÓNICO DE LOS CIUDADANOS A LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Lunes, 25 de junio de 2007. Ley para el Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos

La Ley para el Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos reconoce a los ciudadanos su derecho a relacionarse electrónicamente con las administraciones públicas, así como la obligación de éstas a garantizar ese derecho.

Los trabajos para la elaboración de esta norma comenzaron en la primavera de 2006 y en ellos han participado representantes del sector privado (a través del Consejo Asesor de Administración Electrónica), ciudadanos (en los espacios de participación de 060.es), partidos políticos y miembros de otras administraciones públicas.

- Beneficios y dificultades
- Buenas prácticas ambientales
- **Legislación**
- Direcciones de interés
- Ayudas y subvenciones

Los puntos más destacables de la Ley son:

- Los ciudadanos verán reconocidos nuevos derechos en sus relaciones con las administraciones públicas.
- La creación de la figura del Defensor del Usuario.
- Las administraciones tendrán la obligación de hacer estos derechos efectivos a partir de 2009.
- Los trámites y gestiones podrán hacerse desde cualquier lugar, en cualquier momento.
- La administración será más fácil, más ágil y más eficaz.
- Los ciudadanos pasan a tomar el mando en sus relaciones con la administración.
- Es una ley de consenso. En su elaboración han participado todas las administraciones, de ciudadanos, de partidos, de empresas y asociaciones.
- Sólo dos países tienen una norma con un contenido tan avanzado.

información

Ley

FIRMA ELECTRÓNICA

Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica en la que se regula, su eficacia jurídica y la prestación de servicios de certificación.

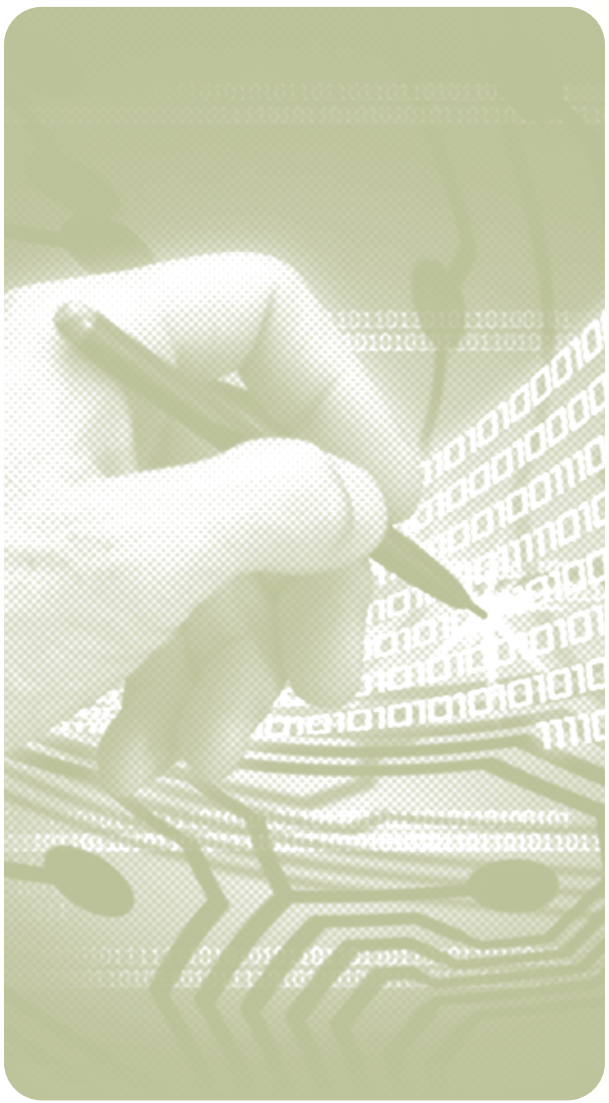
El desarrollo de la Sociedad de la Información y la difusión de los efectos positivos en términos de competitividad que de ella se derivan exigen la generalización de la confianza de los ciudadanos, empresas y Administraciones en las comunicaciones telemáticas.

La firma electrónica es una herramienta fundamental para la mejora de la seguridad de la información y la generación de confianza, dado que permite efectuar una comprobación de la identidad del origen y de la integridad de los mensajes intercambiados en Internet.

En estas páginas se presentan los aspectos relacionados con la firma electrónica de mayor relevancia desde el punto de vista de las competencias del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

información

Ley



LEY DE SERVICIOS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información

La expansión de Internet como vehículo de transmisión e intercambio de información, así como de desarrollo de la actividad social y económica, precisa de la existencia de un marco jurídico adecuado que sirva para generar la confianza necesaria entre los actores intervinientes.

En este sentido la Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información regula el régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información y de la contratación por vía electrónica, en lo referente a las obligaciones de los prestadores de servicios incluidos los que actúan como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información.

La información proporcionada en la página Web tiene como finalidad la difusión de la Ley, así como facilitar a los usuarios de la sociedad de la información la orientación, el conocimiento y la comprensión de la misma.

Ley

PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL

Ley Orgánica 15/1999, De 13 De Diciembre, De Protección De Datos De Carácter Personal

La LOPD tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

Ley

Direcciones de interés

- Beneficios y dificultades
- Buenas prácticas ambientales
- Legislación
- **Direcciones de interés**
- Ayudas y subvenciones

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

- Plan Avanza 2007.
- Plan de modernización de los servicios públicos de Castilla y León - Sociedad de la información – Planes y programas - Plan iníci@te.

REGTSA – Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

FÁBRICA NACIONAL DE MONEDA Y TIMBRE

- Certificaciones digitales.
- Firma electrónica y autenticación de documentos.

PORTAL DEL CIUDADANO - 060.es

INGENIO 2010

INTECO – Instituto Nacional de Tecnología de la Comunicación.

CONSEJO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.

- Estrategias y planes de desarrollo de administración electrónica.
- Construcción de una nueva generación de servicios innovadores para ciudadanos y empresas: aspectos legales y organizativos. Obstáculos y oportunidades.

PLAN AVANZA

OBSERVATORIO RED.ES

RED.es

www.reciclapapel.org

TECNIMAP

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

DNIe

- Prestadores Públicos de Servicios de Certificación.

Ayudas y subvenciones

Indicamos a continuación algunos de los programas de ayudas y subvenciones establecidos por diferentes administraciones públicas para la puesta en marcha de la e-administración y la Oficina sin papeles.

JUNTA CASTILLA Y LEÓN

- Ayudas y Subvenciones relacionadas con Modernización Administrativa.
- Ayudas y subvenciones en Sociedad de la Información.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

- Proyectos de Modernización Administrativa Local.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

- Procedimientos Telemáticos - Ayudas, Subvenciones y Premios.
- Préstamos Avanza.
- Convocatorias de ayudas públicas MITYC.

MINISTERIO DE CULTURA

- Ayudas y subvenciones del Ministerio de Cultura 2007.

RED PYME DE CASTILLA Y LEÓN

INGENIO 2010

TECNOCIENCIA

- Beneficios y dificultades
- Buenas prácticas ambientales
- Legislación
- Direcciones de interés
- **Ayudas y subvenciones**

Bibliografía

CARTA DE SERVICIOS. ATENCIÓN PRESENCIAL AL CONTRIBUYENTE. MÁS CERCA 2006.
REGTSA Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca

CÓMO RECICLAR PAPEL EN LA OFICINA.
ASPAPEL - Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón. 2005.

COMUNICACIÓN 026 – EL USO DE LA FIRMA ELECTRÓNICA EN LA GESTIÓN ECONÓMICO-PRESUPUESTARIA EN EL AYUNTAMIENTO DE MANISES: MANISES GESTIÓN-DIGITAL. Tecnimap Sevilla 2006.
Ayuntamiento de Manises.
Pablo Linares Barañón. Juan Luis Barelles Adsuara. Amparo Adam Llagües. Oscar Izquierdo Moreno.

COMUNICACIÓN 079 – UN MODELO DE EXCELENCIA DESARROLLADO EN BASE A LOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Tecnimap Sevilla 2006.
Francisco García Atanes. Asesor Responsable del Área de Sistemas de Información Defensor del Pueblo.
Luis Botija. Asesor del Área de Sistemas de Información. Defensor del Pueblo.

COMUNICACIÓN 130 – ESTRATEGIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Tecnimap Sevilla 2006.
Luis Fernández Hernando. Gerente de Administraciones Públicas y Sanidad. Indra Sistemas S.A.

COMUNICACIÓN 197 - ESTRATEGIAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN EL CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS. EL PLAN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS. Tecnimap Sevilla 2006.
Clara Cala Rivero. Directora del Centro Técnico de Informática. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
Ángel L. Rodríguez Alcalde. Director de la Oficina de Proyecto (OPCSIC). Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

COMUNICACIÓN 251 – LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN EL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA. Tecnimap Sevilla 2006.
Manuel Serrano Canón. Jefe del Servicio de Calidad y Modernización Ayuntamiento de Málaga.
Luis Conde Galdó Director General Adjunto. e-GIM.

COMUNICACIÓN 379 – ESTRATEGIAS Y PLANES DE DESARROLLO DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Tecnimap Sevilla 2006.
August Mabilon. Director de Business Development. T-Systems.

COMUNICACIÓN 383 – GUÍA METODOLÓGICA DE IMPLANTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y SERVICIOS TELEMÁTICOS DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. Tecnimap Sevilla 2006.
Enrique Encina Encina. D.G. Administración Electrónica y Calidad de los Servicios Consejería de Justicia y Administración Pública. Junta de Andalucía.

EL IMPACTO DE LA e-ADMINISTRACIÓN EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE.
Telecomunicaciones y desarrollo sostenible. 2005. Telefónica.

ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL EN CASTILLA Y LEÓN.
Junta de Castilla y León. Consejería de Medioambiente

GESTIÓN DOCUMENTAL EN LAS EMPRESAS: UNA APROXIMACIÓN PRÁCTICA.
INFOAREA. Consultores en Información y Documentación.
Carlota Bustelo Ruesta, Socia-Directora Inforárea.

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES DE OFICINA.
Fundación Empresa Universidad de Granada. 2006.

GUÍA PRÁCTICA DE LA OFICINA VERDE.
Recomendaciones para respetar el medio ambiente en su oficina.
Gobierno Vasco. Departamento de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente.

GUÍA TIC.
Cein. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra.
Gobierno de Navarra.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LOS DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS EN LOS NUEVOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN.
Ricardo García Caballero.
Editorial Everest.
Bonifacio Martín Galán. Universidad Carlos III de Madrid.

INTRODUCCIÓN A LOS SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN EL M.A.P.
Ministerio de Administraciones Públicas. Subdirección General Tecnologías Información y Comunicación.
Javier Gassó Gregori.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LAS TIC.
Gonzalo Fernández Mariscal. Jon Estornés Dorronsoro.

LA REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE PAPEL EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.
Telecomunicaciones y desarrollo sostenible. 2005.
Telefónica.

LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN ESPAÑA. BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON EL USO.
(Capítulo 3).
Telefónica.

LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS.
Telefónica.

LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES Y EL MEDIO AMBIENTE.
Fundación gas natural.
Rosa M. Arce Ruiz. Jaime del Rey Tapia José María González Valls. Guillermo Rojas Marrero. Nerea Aizpurua Giraldez

MANUAL DE CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE.
REGTSA Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

MEMORIAS DE REGTSA 2003-2006.
REGTSA Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

MODERNIZA. LA ADMINISTRACIÓN CIUDADANA.
Ministerio de Administraciones Públicas.

OFERTA DE SERVICIOS A LOS AYUNTAMIENTOS.
REGTSA Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

PLAN AVANZA, TELECOMUNICACIONES Y SECTOR AUDIOVISUAL. POLÍTICAS DE FOMENTO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información. 2007.

PLAN DIRECTOR PARA LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.
Sección Técnica de Sistemas de Información y de las Comunicaciones aplicados a la mejora de los Servicios Públicos.
Miguel Ángel Olivares Pérez. Director de informática y comunicaciones del Ayuntamiento de Pinto.

PLAN ESTRATÉGICO 2004/2007.
REGTSA Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN ENTES LOCALES.
Gobierno de Cantabria. Consejería de Industria, Trabajo y Desarrollo Tecnológico. Dirección General de Desarrollo e Innovación Tecnológica. 2007.

PROYECTO DE OFICINAS INTEGRADAS. HACIA UN MODELO INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.
Ministerio de Administraciones Públicas Plan Conecta.

PROYECTO w@ndA. WORKFLOW EN LA ADMINSITRACIÓN ANDALUZA.
Consejería de la Presidencia. Dirección General de Sistemas de Información y Telecomunicaciones.
Consejería de Justicia y Administración Pública. Dirección General de Organización, Inspección y Calidad de los Servicios.

REGTSA DIRECTO. MÁS FÁCIL 2006.
REGTSA Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, APLICADOS A LA MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES Y A LOS MODELOS DE REFERENCIA. PLAN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.
Ayuntamiento de Leganés.
Virginia Moreno Bonilla. Ana María Rodríguez Rodríguez. Miguel Urquijo de Bona.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO. EL PAPEL DE LAS TIC EN LA POLÍTICA COMUNITARIA DE DESARROLLO.
COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL CONSEJO Y AL PARLAMENTO EUROPEO.
Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 14.12.2001. COM (2001) 770 final.

TRABAJANDO CON LOS PROCESOS. GUÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN.
Consejería de Presidencia y Administración Territorial. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa. 2004.

TRÁNSITO HACIA LA e-ADMINISTRACIÓN: DESEOS Y REALIDADES
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
Ramón Palacio. Director General. Entidad Pública Empresarial Red.es.

Oficina sin papeles

Diputación de Salamanca

REGTSA
ORGANISMO AUTÓNOMO
RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA
DIPUTACIÓN DE SALAMANCA

Junta de Castilla y León

Contenido y diseño: Juan Llorens Comunicación