



# Modelo de Administración Electrónica (MAE)

Versión 1

Descripción del modelo

Metodología de Evaluación





# ÍNDICE

<b>1. Fundamentos del Modelo .....</b>	<b>5</b>
1.1. Misión del Modelo .....	5
1.2. Visión del Modelo .....	5
1.3. Principios del Modelo .....	5
1.4. Características del Modelo .....	6
<b>2. Esquema del Modelo .....</b>	<b>8</b>
2.1. Administración electrónica .....	8
2.2. Elementos de contexto del Modelo .....	8
2.3. Los criterios .....	9
2.4. Síntesis de criterios y subcriterios.....	10
<b>3. Descripción del Modelo.....</b>	<b>12</b>
3.1. Criterio 1: Liderazgo .....	12
<i>Subcriterio 1.1.- Participación en la definición y seguimiento de políticas.....</i>	<i>13</i>
<i>Subcriterio 1.2.- Equipo gestor responsable.....</i>	<i>14</i>
<i>Subcriterio 1.3.- Manifestación pública de los compromisos .....</i>	<i>16</i>
<i>Subcriterio 1.4.- Participación en la difusión y promoción.....</i>	<i>17</i>
<i>Subcriterio 1.5.- Conocimiento de los factores relevantes.....</i>	<i>18</i>
3.2. Criterio 2: Política y Estrategia.....	19
<i>Subcriterio 2.1.- Política Institucional.....</i>	<i>20</i>
<i>Subcriterio 2.2.- Planificación de la estrategia .....</i>	<i>21</i>
<i>Subcriterio 2.3.- Planificación de medios económicos.....</i>	<i>22</i>
<i>Subcriterio 2.4.- Participación en foros de decisión y conocimiento de estrategias.....</i>	<i>23</i>
<i>Subcriterio 2.5.- Plan de comunicación y difusión .....</i>	<i>24</i>
3.3. Criterio 3: Organización y personas .....	25
<i>Subcriterio 3.1.- Modelo organizativo.....</i>	<i>26</i>
<i>Subcriterio 3.2.- Perfiles de puestos y planificación de competencias.....</i>	<i>27</i>
<i>Subcriterio 3.3.- Sistemas de evaluación de competencias.....</i>	<i>28</i>
<i>Subcriterio 3.4.- Formación continua .....</i>	<i>29</i>
<i>Subcriterio 3.5.- Gestión de conocimiento .....</i>	<i>31</i>
3.4. Criterio 4: Procesos .....	33
<i>Subcriterio 4.1.- Organización basada en procesos .....</i>	<i>34</i>
<i>Subcriterio 4.2.- Metodología de digitalización .....</i>	<i>35</i>
<i>Subcriterio 4.3.- Digitalización de procesos.....</i>	<i>37</i>
<i>Subcriterio 4.4.- Mejora e innovación de procesos .....</i>	<i>39</i>
<i>Subcriterio 4.5.- Orientación a CEO.....</i>	<i>41</i>

3.5.	Criterio 5: Tecnología y recursos .....	43
	<i>Subcriterio 5.1.- Modelo de arquitectura técnica</i> .....	44
	<i>Subcriterio 5.2.- Plan de actualización tecnológica</i> .....	46
	<i>Subcriterio 5.3.- Equipamientos</i> .....	48
	<i>Subcriterio 5.4.- Conexiones internas y externas</i> .....	50
	<i>Subcriterio 5.5.- Recursos de soporte</i> .....	52
3.6.	Criterio 6: Aplicaciones informáticas .....	54
	<i>Subcriterio 6.1.- Cobertura funcional de las aplicaciones</i> .....	56
	<i>Subcriterio 6.2.- Cumplimiento por las aplicaciones de los requisitos tecnológicos y metodológicos</i> .....	57
	<i>Subcriterio 6.3.- Aplicaciones de uso común</i> .....	59
	<i>Subcriterio 6.4.- Gestión de documentos electrónicos</i> .....	61
	<i>Subcriterio 6.5.- Sistemas de seguridad</i> .....	63
3.7.	Criterio 7: Interoperabilidad.....	65
	<i>Subcriterio 7.1.- Modelos y estándares de interoperabilidad</i> .....	66
	<i>Subcriterio 7.2.- Acceso e integración con otros sistemas de información</i> .....	68
	<i>Subcriterio 7.3.- Compartición e integración de datos e información de la organización</i> .....	69
	<i>Subcriterio 7.4.- Participación en proyectos de normalización</i> .....	71
	<i>Subcriterio 7.5.- Cooperación y compartición de servicios</i> .....	72
3.8.	Criterio 8: Servicios.....	73
	<i>Subcriterio 8.1.- Canal WEB de acceso universal</i> .....	74
	<i>Subcriterio 8.2.- Acceso multicanal a los servicios</i> .....	75
	<i>Subcriterio 8.3.- Publicación de la oferta de servicios</i> .....	76
	<i>Subcriterio 8.4.- Servicios de soporte a los CEO</i> .....	77
	<i>Subcriterio 8.5.- Adecuación de los servicios a los usuarios</i> .....	79
3.9.	Criterio 9: Infraestructuras públicas .....	80
	<i>Subcriterio 9.1.- Disponibilidad de conectividad</i> .....	81
	<i>Subcriterio 9.2.- Espacios públicos de acceso</i> .....	82
	<i>Subcriterio 9.3.- Asistencia para el uso de los servicios</i> .....	83
	<i>Subcriterio 9.4.- Recursos compartidos</i> .....	84
	<i>Subcriterio 9.5.- Planes de actuación</i> .....	85
3.10.	Criterio 10: Legislación y normativa .....	86
	<i>Subcriterio 10.1.- Conocimiento de la normativa</i> .....	87
	<i>Subcriterio 10.2.- Aplicación de la normativa</i> .....	88
	<i>Subcriterio 10.3.- Desarrollo normativo</i> .....	89
	<i>Subcriterio 10.4.- Participación en órganos de iniciativas legales</i> .....	90
	<i>Subcriterio 10.5.- Interacción con usuarios</i> .....	91
<b>4.</b>	<b>Metodología de evaluación.....</b>	<b>92</b>
4.1.	Fase I - Presentación.....	95
	<i>Objetivos</i> .....	95
	<i>Actividades a realizar</i> .....	95
	<i>Herramientas</i> .....	95



<i>Participantes en la evaluación</i> .....	95
<i>Planificación</i> .....	102
4.2. Fase II - Personalización .....	104
<i>Objetivos</i> .....	104
<i>Actividades a realizar</i> .....	104
<i>Herramientas</i> .....	104
4.3. Fase III - Recogida de información .....	106
<i>Objetivos</i> .....	106
<i>Actividades a realizar</i> .....	106
<i>Herramientas</i> .....	106
<i>Directrices para la entrevistas</i> .....	106
<i>Información para la evaluación y diagnóstico</i> .....	107
4.4. Fase IV - Evaluación y Diagnóstico .....	109
<i>Objetivos</i> .....	109
<i>Actividades a realizar</i> .....	109
<i>Herramientas</i> .....	109
<i>Descripción de actividades</i> .....	109
4.5. Inventario de documentos que conforman el Modelo .....	114

## 1. Fundamentos del Modelo

### 1.1. Misión del Modelo

Impulsar y facilitar el desarrollo de la Administración electrónica en Euskadi, aportando a las Administraciones públicas un método de evaluación, planificación y actuación, así como un sistema de indicadores, que les sirvan de guía en su proceso de avance hacia la excelencia en Administración electrónica.

### 1.2. Visión del Modelo

**“Propiciar el avance hacia la excelencia en la Administración electrónica”**

Desarrollar Administraciones electrónicas excelentes, a partir del liderazgo de sus responsables políticos, la colaboración interadministrativa, la involucración de los empleados públicos y la participación de la ciudadanía, de acuerdo con políticas y estrategias definidas, mediante la adecuación de sus estructuras, el rediseño de sus procesos y la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, con el objetivo final de mejorar la calidad de los servicios y satisfacer de manera eficiente las necesidades de la ciudadanía.

### 1.3. Principios del Modelo

#### **Administración orientada al ciudadano**

El desarrollo de la Administración electrónica debe buscar, en todo momento, aportar valor a la ciudadanía, creando servicios adecuados a sus necesidades y demandas, que sean cómodos de utilizar, que le eviten desplazamientos, que le consuman el mínimo tiempo posible, que sean accesibles por diversos canales durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana, que le den respuesta rápida a sus gestiones, que le permitan informarse del estado del expediente durante toda la tramitación, que le garanticen la seguridad y la privacidad de sus datos, que le faciliten formular quejas y sugerencias y las atiendan con prontitud, y que le asegure las garantías jurídicas necesarias con respecto al fondo y a la forma de la tramitación.

#### **Administración colaborativa, integrada e interconectada**

Las Administraciones públicas deben colaborar entre sí para desarrollar una Administración electrónica que provea a la ciudadanía un acceso común a todas sus gestiones, a todos los documentos y a todos los datos que tenga con las diversas Administraciones, ofreciendo el acceso a todos estos servicios e informaciones mediante múltiples canales integrados entre sí, de forma que los estándares de calidad de servicio sean equivalentes en cualquiera de los canales. Al mismo tiempo, los sistemas de información de las diversas Administraciones estarán interconectados para facilitar el acceso de la ciudadanía a los datos y documentos que necesite en cada tramitación y que ya obren en poder de cualquiera de las Administraciones, evitando así la necesidad de utilizar certificaciones en papel.

## **Administración eficiente y de calidad**

El desarrollo de la Administración electrónica tendrá por objeto mejorar la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, aportando el máximo valor con el mínimo coste. Para ello, el desarrollo de los servicios digitales se llevará a cabo de forma sistemática, de acuerdo con políticas y estrategias definidas, utilizando metodologías que tengan en cuenta todos los factores relevantes para ello, involucrando a los empleados públicos y creando el clima organizativo que les permita aportar lo mejor de su talento y de su creatividad, estableciendo estándares que normalicen los procesos y faciliten su digitalización, y compartiendo las infraestructuras y los servicios tecnológicos.

## **Administración democrática**

La Administración electrónica tendrá en cuenta la dimensión democrática de la gestión pública, facilitando y promoviendo la participación de la ciudadanía, tanto en la toma de decisiones para la elaboración de planes y normativas, como en la aplicación y ejecución de las mismas, así como en su evaluación. Se promoverá, particularmente, la participación de la juventud y se adoptarán medidas para facilitar el acceso a los servicios de la Administración electrónica de los colectivos que tienen mayores dificultades para la utilización de los medios telemáticos, luchando contra la denominada brecha digital. La Administración electrónica vasca garantizará los derechos lingüísticos de la ciudadanía, y prestará especial atención al uso del euskera en las relaciones telemáticas.

# **1.4. Características del Modelo**

## **1. Basado en la realidad de la Administración vasca**

El Modelo se construye a partir de la concreta realidad de las Administraciones Vascas y con el objetivo de dar respuesta a sus necesidades específicas.

## **2. Adaptado a cada nivel administrativo**

El Modelo tiene en cuenta las diferentes características y necesidades de cada nivel administrativo, adaptándose a cada uno de ellos. A este respecto, se consideran los siguientes niveles administrativos: Administración General de la CAE (Gobierno Vasco), Diputaciones Forales y Ayuntamientos (distinguiendo grandes, medianos y pequeños).

## **3. Modelo integral**

El Modelo contempla todos los aspectos de la actuación administrativa que puedan aprovechar las oportunidades que la Administración electrónica ofrece, dotando al propio concepto de Administración electrónica de un sentido amplio que abarque, tanto los aspectos externos de la gestión administrativa (relaciones con la ciudadanía), como los internos (relaciones internas en el ámbito de cada entidad y de las distintas entidades entre sí), y contemplando no sólo los aspectos directamente relacionados con internet y con la tecnología, sino también los que tienen que ver con la cultura organizativa y el desarrollo organizacional, también necesarios para el éxito de la Administración electrónica.



#### **4. Modelo escalable**

El Modelo trazará una senda de desarrollo gradual y progresivo hacia una meta final, de forma que permita a las Administraciones avanzar según los ritmos que mejor se adecuen a su realidad concreta, pero consolidando niveles intermedios de evolución.

#### **5. Enfoque práctico / guía de actuación**

El Modelo tiene vocación de ser aplicado por las Administraciones vascas en su avance hacia la Administración electrónica. Para ello, se estructura a modo de Guía que permite situarse a cada Administración en un punto de una senda (patrón de referencia) y da pautas a seguir para avanzar por la citada senda, en base a unos indicadores fácilmente medibles.

#### **6. Realista y realizable**

El modelo identificará las acciones a realizar para desarrollar cada aspecto de la Administración electrónica y, así mismo, facilitará una orientación lo más aproximada posible sobre los recursos necesarios para el desarrollo del Modelo en cada nivel administrativo, de forma que las Administraciones destinatarias del Modelo dispongan de la información necesaria para planificar sus actuaciones en función de sus objetivos y de sus capacidades.

## 2. Esquema del Modelo

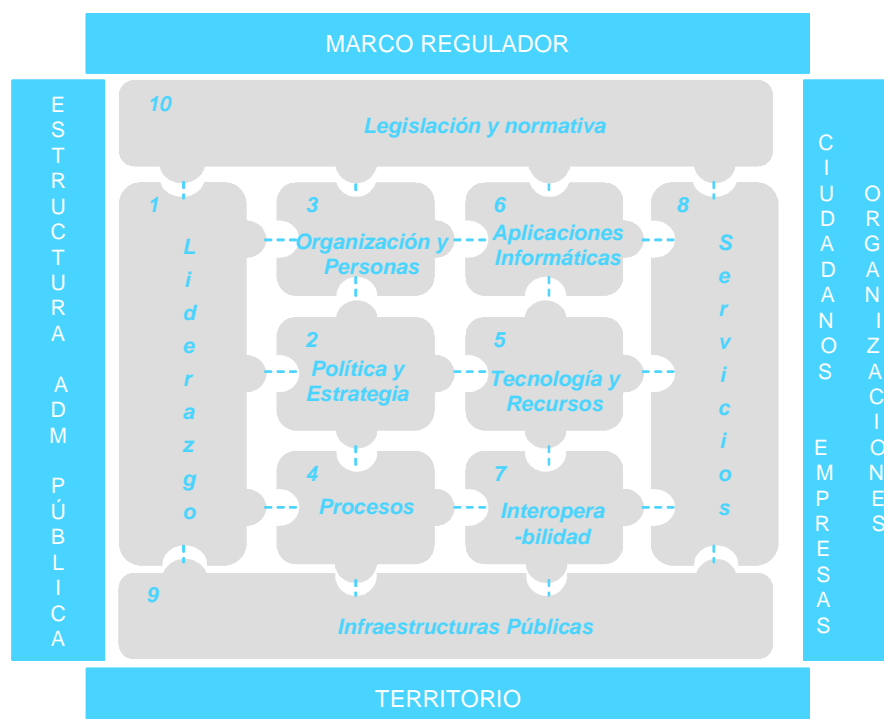
El Modelo de Administración Electrónica se conforma a partir de dos ejes principales:

- **Los elementos de contexto**

Los cuatro componentes que enmarcan y contextualizan el modelo (en azul en el esquema).

- **Los criterios**

Sintetizan los diez referentes base para la evaluación de la administración en el ámbito de lo electrónico (en gris en el esquema).



### 2.1. Administración electrónica

La Administración electrónica es la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación en las administraciones públicas, junto con el cambio organizativo y el desarrollo de nuevas habilidades, para mejorar los servicios públicos, los procesos democráticos y las políticas públicas.

### 2.2. Elementos de contexto del Modelo

El Modelo se enmarca y se concreta posteriormente en cada caso en que se realice una evaluación dentro de cuatro referentes.

- **La estructura de la Administración Pública**

Define las características particulares de la organización en la que se aplica el modelo.



- **Los usuarios: ciudadanos, empresas y organizaciones (CEO)**

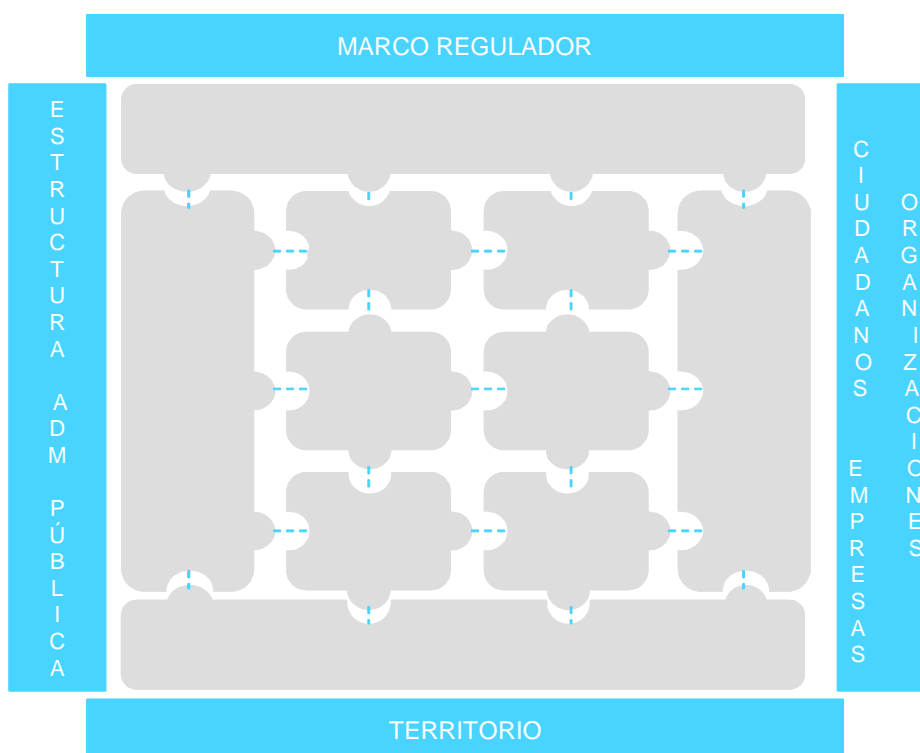
Constituyen los destinatarios o público objetivo de los servicios que presta la organización en el ámbito de la administración electrónica.

- **El marco regulador**

Conjunto de normativas y leyes que regulan el funcionamiento y el uso de los servicios que presta la organización.

- **El territorio**

Ámbito geográfico de actuación de la organización, que incluye infraestructuras y recursos para el desarrollo de la administración electrónica.



### 2.3. Los criterios

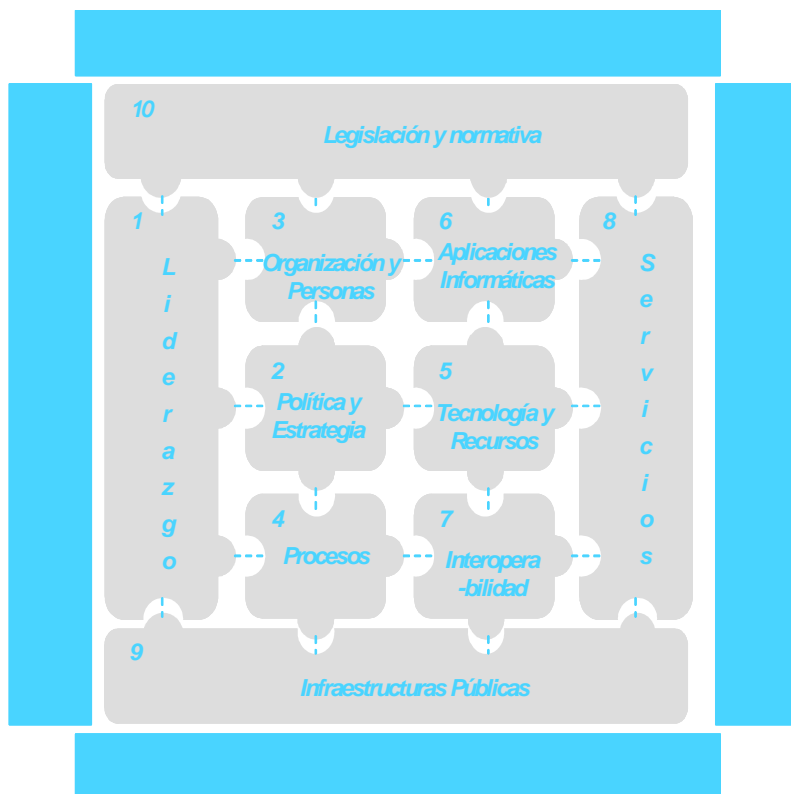
El Modelo de Administración Electrónica es un marco de trabajo y evolución que tiene diez criterios.

Las diez “cajas” del Modelo representadas y numeradas en el gráfico nos muestran los criterios que nos van a servir para evaluar el progreso de una organización en la Administración electrónica. A cada uno de los criterios le acompaña una definición del mismo, que explica su significado global.

Los diez criterios considerados en el modelo son:

1. Liderazgo.
2. Política y estrategia.

3. Organización y personas.
4. Procesos.
5. Tecnología y recursos.
6. Aplicaciones informáticas.
7. Interoperabilidad.
8. Servicios.
9. Infraestructuras públicas.
10. Legislación y normativa.



## 2.4. Síntesis de criterios y subcriterios

Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno va acompañado de unos subcriterios que deberán considerarse a la hora de realizar una evaluación.

Finalmente, cada subcriterio lleva consigo un conjunto de indicadores y áreas a abordar en la evaluación que avanza y concreta el significado de cada subcriterio.



1. LIDERAZGO	2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	3. ORGANIZACIÓN Y PERSONAS	4. PROCESOS	5. TECNOLOGÍA Y RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en la definición y seguimiento de políticas.</li> <li>Equipo gestor responsable.</li> <li>Manifestación pública de los compromisos.</li> <li>Participación en la difusión y promoción.</li> <li>Conocimiento de los factores relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política Institucional.</li> <li>Planificación de la estrategia.</li> <li>Planificación de medios económicos.</li> <li>Participación en foros de decisión y conocimiento estrategias.</li> <li>Plan de comunicación y difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo Organizativo.</li> <li>Perfiles de puestos y planificación de competencias.</li> <li>Sistemas de evaluación de competencias.</li> <li>Formación continua.</li> <li>Gestión del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización basada en procesos.</li> <li>Metodología de digitalización.</li> <li>Digitalización de procesos.</li> <li>Mejora e innovación de procesos.</li> <li>Orientación a CEO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo o arquitectura técnica.</li> <li>Plan de actualización tecnológica.</li> <li>Equipamientos.</li> <li>Conexiones internas y externas.</li> <li>Recursos de soporte.</li> </ul>
Implicación de los máximos responsables de la institución en el impulso de la Administración electrónica.	Existencia en la institución de una planificación estratégica y operativa en relación con la Administración electrónica.	Adecuación de la organización y de las personas para el desarrollo de la Administración electrónica.	Revisión y mejora de los procesos para su adecuación al medio telemático.	Existencia de la infraestructura tecnológica adecuada para el desarrollo de la Administración electrónica.
6. APLICACIONES INFORMÁTICAS	7. INTEROPERABILIDAD	8. SERVICIOS	9. INFRAESTRUCTURAS PÚBLICAS	10. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura de las aplicaciones.</li> <li>Cumplimiento por las aplicaciones de los requisitos tecnológicos y metodológicos.</li> <li>Aplicaciones de uso común.</li> <li>Gestión de documentos electrónicos.</li> <li>Sistemas de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos y estándares de interoperabilidad.</li> <li>Acceso e integración con otros SSII.</li> <li>Compartición e integración de datos e inf. de la organización.</li> <li>Participación en proyectos de normalización.</li> <li>Cooperación y compartición de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canal web de acceso universal.</li> <li>Acceso multicanal a los servicios.</li> <li>Publicación de la oferta de servicios.</li> <li>Servicios de soporte a los CEO.</li> <li>Adecuación de los servicios a los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de conectividad.</li> <li>Espacios públicos de acceso.</li> <li>Asistencia para el uso de los servicios.</li> <li>Recursos compartidos.</li> <li>Planes de actuación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de la normativa.</li> <li>Aplicación de la normativa.</li> <li>Desarrollo normativo.</li> <li>Participación en órganos de iniciativas legales.</li> <li>Interacción con usuarios.</li> </ul>
Existencia de las aplicaciones informáticas necesarias para el desarrollo de la Administración electrónica.	Existencia de un marco de interoperabilidad por la integración de los sistemas y la compartición de los datos.	Poner a disposición de los CEO una oferta de servicios telemáticos completa y de calidad.	Existencia de unas infraestructuras públicas adecuadas para el acceso a los servicios de la Administración electrónica.	Desarrollar y aplicar adecuadamente la normativa que regula la Administración electrónica.

Presentados de forma resumida los criterios y subcriterios, en el apartado siguiente se desarrolla el contenido de los mismos.



### 3. Descripción del Modelo

#### 3.1. Criterio 1: Liderazgo

##### Definición

Cómo los responsables políticos y técnicos de la organización estimulan, apoyan y fomentan la implantación de la Administración electrónica (AE).

##### Descripción

El liderazgo debe ejercerse por los responsables políticos y técnicos. El liderazgo puede ejercerse manifestando y desarrollando el compromiso en todos los aspectos necesarios para desarrollar la AE: políticos, organizativos, técnicos, presupuestarios y de apoyo personal.

Los líderes desarrollan y facilitan la implantación de la AE implicándose personalmente.

En este subcriterio se incluye cómo los líderes:

- Definen, desarrollan y evalúan las políticas de la AE.
- Estimulan la implicación de las personas de la organización y delegan responsabilidades en ellos.
- Se comprometen públicamente y actúan como referente.
- Participan en actividades de difusión y promoción de la AE dentro y fuera de la organización.
- Conocen los elementos relevantes de la AE y se forman en ellos.
- Evalúan y revisan la efectividad de su liderazgo.

##### Subcriterios

1.1. Participación en la definición y seguimiento de políticas

1.2. Equipo gestor responsable

1.3. Manifestación pública de los compromisos

1.4. Participación en la difusión y promoción

1.5. Conocimiento de los factores relevantes

## **Subcriterio 1.1.- Participación en la definición y seguimiento de políticas**

### **Definición**

Cómo los responsables políticos de la organización participan en la elaboración, seguimiento y evaluación de las políticas sobre AE y en sus mecanismos de gestión.

### **Descripción**

El liderazgo de los máximos responsables políticos en la planificación, seguimiento y evaluación de las políticas de AE se debe visualizar en que:

- Definen, aprueban y evalúan las políticas de AE (planes, programas, proyectos, ...).
- Nombran responsables y equipos y les dota de capacidad de decisión.
- Asignan recursos para el desarrollo de la AE en forma de presupuestos, dotaciones de personal, convenios, contrataciones, ...
- Aprueban los planes de comunicación internos y externos y participan en ellos.
- Aprueban métodos para evaluar el impacto de la implantación de la AE en la sociedad y los mecanismos para retroalimentar la estrategia.

### **Indicadores**

- Grado de participación de los responsables políticos en la elaboración y asunción de la política y estrategia en materia de AE.
- Grado de participación de los responsables políticos en el seguimiento de las políticas de AE y toma de las decisiones apropiadas.
- Porcentaje de comités o comisiones internas sobre AE en que participan los máximos responsables políticos.
- Porcentaje de cumplimiento de las intervenciones programadas en el plan de comunicación de los responsables políticos.

### **Buenas prácticas**

- La política en materia de AE definida como plan, programa o proyecto es aprobado por el máximo responsable político de la organización.
- El plan, programa o proyecto de AE contempla la asignación de recursos y de responsabilidades.
- El seguimiento del plan, programa o proyecto de AE está aprobado y coordinado por el máximo responsable político.
- Existe un Comité que valida el plan, programa o proyecto de AE y su seguimiento y en el que participan los responsables políticos de la organización.
- Existe un plan de comunicación interno y externo aprobado por los responsables políticos de la organización y en el que participan.



## **Subcriterio 1.2.- Equipo gestor responsable**

### **Definición**

Cómo la organización dispone de un equipo gestor de alto nivel, estable y responsable del desarrollo de la AE.

### **Descripción**

El liderazgo político se despliega en un liderazgo directivo y técnico que se materializa en la creación de equipos estables y cualificados que desarrollen la AE.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- La composición del equipo, incluyendo cargos directivos de la organización, responsables de servicio, técnicos especialistas internos de las áreas que afectan a la AE y, si fuera necesario, colaboradores expertos externos.
- Experiencia y competencias del personal que integra el equipo gestor en relación con la AE.
- Capacidad real de toma de decisión sobre:
  - asignación de recursos (presupuesto, técnicos, materiales), modificaciones organizativas y de personal y modificaciones normativas.
  - la planificación (prioridades-plazos), el seguimiento y control de los resultados asociados al desarrollo de políticas en AE.
  - el desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia en AE.
  - la definición y ejecución de los planes de comunicación interna y externa de la política y estrategia en AE.
- La implantación y análisis de medidas de percepción del liderazgo entre el personal de la organización.

### **Indicadores**

- Número de profesionales especialistas (informáticos, jurídicos, otros) en administración electrónica en la organización.
- Grado de participación del equipo gestor en la elaboración y asunción de la política y estrategia en materia de AE.
- Porcentaje de cumplimiento del calendario de reuniones del equipo gestor.
- Grado de participación del equipo gestor en el seguimiento de los planes, programas y proyectos de AE y toma de las decisiones apropiadas.
- Porcentaje de reuniones internas sobre AE con el personal de la organización en que han participado personas del equipo gestor (diferente de los máximos responsables políticos).



- Porcentaje de comunicaciones externas sobre AE con los CEO en que han participado personas del equipo gestor (diferente de los máximos responsables políticos).

### **Buenas prácticas**

- Existencia de equipos integrados por profesionales de todos los campos necesarios para el desarrollo de la AE y con capacidad de decisión.
- Comités de seguimiento sobre AE.
- Aplicación sistemática de metodologías de trabajo en equipos de mejora.
- Calendario anual de reuniones del equipo gestor.
- Posibilidad real de gestión y/o asignación de recursos-presupuesto y prioridades-plazos.
- Plan de comunicación de política y estrategia liderado por el equipo gestor.

### **Subcriterio 1.3.- Manifestación pública de los compromisos**

#### **Definición**

Cómo los líderes establecen compromisos sobre la AE y los manifiestan públicamente.

#### **Descripción**

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- La publicación de los objetivos sobre AE en documentos de la organización y otros medios de comunicación externa.
- La realización de manifestaciones públicas de dichos compromisos en diferentes ámbitos: foros públicos, foros temáticos de expertos, medios de comunicación, página Web.
- La calidad e idoneidad de los compromisos manifestados públicamente.
- El derecho de los CEO a percibir servicios compensatorios como consecuencia de incumplimiento de los compromisos adquiridos.

#### **Indicadores**

- Número de manifestaciones públicas anuales relacionadas con los compromisos de la organización con la AE.
- Número de foros externos o eventos de difusión y divulgación de los compromisos en AE en los que participa, colabora o patrocina la organización.
- Nº de sugerencias en relación con los compromisos sobre AE.
- Nº de quejas en relación con los compromisos sobre AE.

#### **Buenas prácticas**

- Existencia de una declaración de objetivos anuales.
- Cartas o compromisos de servicios a CEO.
- Campaña de difusión de objetivos anuales.
- Redacción y difusión de una memoria anual sobre el cumplimiento de los compromisos de AE.



## **Subcriterio 1.4.- Participación en la difusión y promoción**

### **Definición**

Cómo los responsables de la organización participan activamente en una acción pública específica orientada a la difusión, promoción, formación de usuarios y extensión de la AE.

### **Descripción**

La visualización del liderazgo de los responsables de la organización se debe materializar en su participación en acciones de difusión y promoción de la AE.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- La promoción del uso y los beneficios de la AE por los responsables de la organización y del equipo gestor.
- La colaboración y patrocinio en eventos de difusión y promoción del uso de la AE aprobados por los líderes y en los que participan.
- La existencia de planes de formación, promoción y difusión sistemática de la AE tanto dentro de la organización como a los CEO aprobados por los líderes.

### **Indicadores**

- Porcentaje de participación de los máximos responsables en eventos de promoción o difusión de la AE organizados por la organización al personal y a CEO.
- Porcentaje de participación del personal del equipo gestor en eventos de promoción o difusión de la AE organizados por la organización al personal y a CEO.
- Porcentaje de participación de los máximos responsables en eventos de promoción o difusión de la AE no organizados por la organización al personal y a CEO.
- Porcentaje de participación del personal del equipo gestor en eventos de promoción o difusión de la AE no organizados por la organización al personal y a CEO.

### **Buenas prácticas**

- Organización de eventos de promoción y difusión de la AE.
- Organización de acciones de información y/o formación en AE al personal de la organización.
- Organización de acciones de información y/o formación en AE a los CEO.

## **Subcriterio 1.5.- Conocimiento de los factores relevantes**

### **Definición**

Cómo los responsables de la organización y el equipo gestor conocen y analizan el impacto y los elementos impulsores e inhabilitadores de la AE.

### **Descripción**

Para la implicación activa de los responsables y del equipo gestor en el desarrollo de la AE es necesario que tengan conocimiento del impacto y de los factores impulsores e inhabilitadores. En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Nivel de conocimiento y análisis por los responsables y el equipo gestor de los factores impulsores e inhabilitadores en diferentes ámbitos: tecnológico, organizativo y legal.
- Los máximos responsables conocen las expectativas de los CEO sobre la AE.
- Visión clara de las implicaciones de la AE en el contexto de la organización por parte de los líderes.
- Conocimiento del impacto de la AE en el diseño de políticas públicas.
- Conocimiento del impacto de la AE en la organización interna.
- Conocimiento del impacto de la AE en la prestación de servicios externos.
- Conocimiento de los casos y referencias locales, nacionales, regionales e internacionales, relativas a su área de actuación.
- Realización de encuestas de impacto de la AE en la organización interna.
- Realización de análisis de impacto de la AE en los servicios externos.

### **Indicadores**

- Resultados de encuestas de impacto de la AE en la organización interna.
- Resultados de encuestas de impacto de la AE en los servicios externos.
- Estadísticas sobre situación y evolución de la AE.

### **Buenas prácticas**

- Difusión de pautas de organización interna para la AE.
- Capacitación y formación al equipo gestor en AE.
- Difusión de artículos y referencias de AE en el equipo gestor.
- Análisis de la posición de la organización en AE.

## 3.2. Criterio 2: Política y Estrategia

### Definición

Cómo la organización dispone de una planificación estratégica y operativa en relación con AE.

### Descripción

Cómo la organización asume, define, comunica y despliega un conjunto integrado de planes de acción y líneas de desarrollo de la Administración electrónica (AE), que le permiten progresar en la digitalización de procesos, sistemas y servicios de acuerdo con su programa de Gobierno y sus objetivos operativos, y en consonancia con las demandas del entorno social.

En este criterio se incluye cómo la organización:

- Define y desarrolla una estrategia de acuerdo con su programa de Gobierno y con las expectativas actuales y futuras de los CEO.
- Planifica el despliegue de la estrategia y evalúa su eficacia.
- Identifica y aporta los recursos necesarios.
- Basa la estrategia en el aprendizaje y el conocimiento.
- Comunica y difunde su estrategia a los CEO y a toda la organización.

### Subcriterios

2.1. Política Institucional

2.2. Planificación de la estrategia

2.3. Planificación de medios económicos

2.4. Participación en foros de decisión y conocimiento de estrategias

2.5. Plan de comunicación y difusión



## **Subcriterio 2.1.- Política Institucional**

### **Definición**

Cómo la organización dispone de una política específica sobre la AE dentro de la Política General de la organización.

### **Descripción**

En este subcriterio se incluye cómo la organización:

- Posibilita la existencia de una visión político - estratégica sobre el papel de la AE dentro de la política general de la organización.
- Despliega la visión político estratégica en planificaciones a corto, medio y largo plazo específicas sobre AE que fomenten futuras actuaciones de mejora siguiendo la demanda real de los servicios.
- Realiza una planificación estratégica que se base en el establecimiento sistemático de criterios, principios de aplicación general y de indicadores y objetivos por áreas de gestión.
- Posibilita la existencia de principios y valores de servicio relacionados con la AE.
- Realiza consultas a los colectivos involucrados (CEO, proveedores, homólogos, ...) sobre las políticas de AE.
- Realiza estudios de viabilidad que permitan definir la política de AE.

### **Indicadores**

- Grado de despliegue y cobertura de los objetivos que definen la política de AE.
- Número de consultas realizadas a CEO sobre AE.
- Resultados de estudios de viabilidad.

### **Buenas prácticas**

- Definición de principios y criterios de implantación de la AE.
- Definición de indicadores y objetivos de implantación de la AE por áreas de gestión y servicios.
- Consultas sobre AE a colectivos involucrados.
- Estudios de viabilidad de la implantación de la AE.

## **Subcriterio 2.2.- Planificación de la estrategia**

### **Definición**

Cómo la organización realiza una planificación de las políticas de la AE a corto y medio plazo que gestione el avance en la AE.

### **Descripción**

Para el desarrollo de la AE la organización debe desplegar la política institucional.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- La existencia de una planificación a corto y medio plazo que revise y detalle objetivos, costes, inversiones, ahorros, beneficios, proyectos y transformaciones organizativas y técnicas, para avanzar en la AE.
- La alineación de las expectativas de los CEO con la estrategia sobre AE, equilibrando las necesidades y las expectativas.
- La elaboración de estudios para planificar la política de AE y realizar las actualizaciones pertinentes.
- El control de la consecución de objetivos y su avance a medio plazo, controlando indicadores y tomándose las acciones necesarias.
- La descripción y evaluación estructurada de todos los proyectos de AE.
- Implantación de cuadros de mando para la gestión de indicadores y objetivos.

### **Indicadores**

- Número de acciones-proyectos planificadas relativas a AE para los próximos tres años.
- Número de acciones finalizadas respecto de las planificadas para ese periodo.

### **Buenas prácticas**

- Planes plurianuales de AE y revisión anual: organización, tecnología, presupuesto.
- Cartera de Proyectos de AE.
- Cuadro de mando integral para la gestión de indicadores y objetivos.

### **Subcriterio 2.3.- Planificación de medios económicos**

#### **Definición**

Cómo la organización dispone y adscribe medios económicos para el desarrollo de la AE.

#### **Descripción**

Para el desarrollo de la AE la organización debe presupuestar los medios económicos en consonancia con la planificación establecida.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Disposición y asignación del presupuesto necesario para llevar a cabo la planificación de desarrollo de la AE.
- Establecimiento de presupuestos de inversión para el desarrollo de la administración electrónica.
- Seguimiento del presupuesto de gastos de cada línea estratégica, analizando costes y rendimientos.
- Análisis de la rentabilidad económica, los costes y los ahorros de la AE a medio plazo.

#### **Indicadores**

- Coherencia entre presupuesto y estrategia.
- Porcentaje del presupuesto ejecutado respecto a lo planificado en la AE en el último año.
- Presupuesto destinado para la AE por ciudadano.
- Presupuesto para desarrollar la AE por empleado.
- Inversión presupuestada en AE para los próximos 3 años.
- Costes planificados por la implementación de la AE a 3 años.
- Cálculo el ahorro por la implementación de la AE a medio plazo.

#### **Buenas prácticas**

- Gestión Económica de Proyectos.
- Estudios de costes y ahorros por línea estratégica de desarrollo de la AE.

## **Subcriterio 2.4.- Participación en foros de decisión y conocimiento de estrategias**

### **Definición**

Cómo la organización participa en los foros interinstitucionales de planificación y adopción de nuevas prácticas digitales que propicien el conocimiento de las estrategias y planes de acción en la AE de otras organizaciones con las que se relaciona.

### **Descripción**

La definición de la política y estrategia de la AE debe basarse en el aprendizaje y el conocimiento y para ello la organización debe participar en foros especializados que traten sobre la implantación de nuevas prácticas digitales en el ámbito de los servicios públicos y en diferentes áreas, como son:

- **Ámbito tecnológico:** firma electrónica, la integración de aplicaciones y sistemas de acceso, la autenticación, la seguridad, factura electrónica, pago electrónico, gestión electrónica de documentos, archivo digital, gestión electrónica de expedientes, gestión de contenidos, gestión de portales, accesibilidad – usabilidad web, software libre, soporte multicanal.
- **Ámbito organizativo:** interoperabilidad administrativa, gestión del cambio organizativo.

### **Indicadores**

- Número de foros en los que interviene la organización.
- Número de acciones de aprendizaje en los que interviene la organización (buenas prácticas).
- Número de acciones de benchmarking que realiza la organización (buenas prácticas).

### **Buenas prácticas**

- Conocimiento de foros tecnológicos que existen en las áreas definidas como estratégicas.
- Conocimiento de foros organizativos que existen en las áreas definidas como estratégicas.
- Organización de foros.
- Participación en los foros.
- Suscribirse a boletines informativos sobre foros, eventos y buenas prácticas en materia de AE.



## **Subcriterio 2.5.- Plan de comunicación y difusión**

### **Definición**

Cómo la organización define y ejecuta un plan de comunicación y difusión interna y externa sobre el despliegue de la política y estrategia en AE.

### **Descripción**

La política y estrategia de la organización debe darse a conocer tanto de forma interna entre el personal como de forma externa entre los CEO.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Definición de un plan de comunicación interna al personal sobre la estrategia a desarrollar y los resultados obtenidos.
- Definición de un plan de comunicación externa a los CEO sobre la estrategia a desarrollar, los compromisos asumidos y los resultados obtenidos.
- Realización de acciones de comunicación y promoción sobre AE a todos los niveles de la organización.
- Realización de acciones de comunicación y promoción sobre AE a los CEO.
- Evaluación de los resultados de los planes de comunicación externos e internos.

### **Indicadores**

- Nº acciones para difundir la AE a todos los niveles de la organización.
- Número de acciones anuales de difusión externa relacionadas con la AE.
- Número de foros / conferencias en los que se participa activamente al cabo del año.
- Presupuesto destinado al plan de comunicación y difusión externa de la AE.

### **Buenas prácticas**

- Existencia de planes de comunicación y promoción internos y externos.
- Existencia de publicaciones de difusión sobre el despliegue de la política y estrategia.
- Boletín interno AE / Intranet.
- Plan de sensibilización AE.



### 3.3. Criterio 3: Organización y personas

#### Definición

Cómo la organización desarrolla los cambios organizativos necesarios y consigue la capacitación e implicación de las personas para la implantación de la AE.

#### Descripción

La organización desarrolla todo el potencial de las personas, tanto a nivel individual como de equipo, para la implantación y desarrollo de la AE.

Para ello es necesario que:

- Planifique, gestione y mejore la estructura organizativa adecuándola a la AE.
- Identifique los perfiles de los puestos requeridos para el desarrollo de la AE y planifique la adquisición de las competencias necesarias.
- Identifique, desarrolle, mantenga y evalúe el conocimiento de la organización.
- Capacite al personal en las competencias identificadas para la implantación y funcionamiento de la AE.
- Motive e implique a las personas en el desarrollo de la AE comunicando sobre las iniciativas de implantación de la misma, delegando responsabilidades y fomentando la participación.
- Defina sistemas de evaluación del conocimiento, y de su aplicación práctica, en relación con la AE.

#### Subcriterios

3.1. Modelo organizativo

3.2. Perfiles de puestos y planificación de competencias

3.3. Sistemas de evaluación de competencias

3.4. Formación continua

3.5. Gestión del conocimiento

### **Subcriterio 3.1.- Modelo organizativo**

#### **Definición**

Cómo la organización aplica transformaciones organizativas, que soportadas en una gestión del cambio adecuada, posibiliten la adecuación de funciones y estructuras a los requisitos de la AE.

#### **Descripción**

Para lograr dichas transformaciones se deben realizar proyectos de carácter organizativo, que además de tener en cuenta los criterios de la AE, consigan la motivación, implicación y reconocimiento de las personas afectadas.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Promoción de la reordenación de funciones para la adecuación de las unidades administrativas y servicios según las necesidades detectadas en la implantación de la AE.
- Reorganización de la estructura y las unidades administrativas en función de las necesidades detectadas en la implantación de la AE.
- Definición de proyectos de gestión del cambio para la asimilación de las transformaciones organizativas.
- Motivación a los empleados a tomar iniciativas y a participar en el desarrollo de nuevas actividades de AE.
- Realización del seguimiento sistemático de la opinión de los empleados sobre el desarrollo de la AE.

#### **Indicadores**

- Grado de satisfacción de los empleados sobre el desarrollo de la AE (encuesta al personal).
- Nº iniciativas promovidas por los empleados en el desarrollo de nuevas actividades de AE (Porcentaje iniciativas aceptadas e implantadas).
- Avance del Proyecto de gestión del cambio organizativo.

#### **Buenas prácticas**

- Proyecto de gestión del cambio organizativo en AE.
- Gestión de riesgos asociados al cambio organizativo.
- Mecanismos de involucración y reconocimiento al personal (premios, ...).



### **Subcriterio 3.2.- Perfiles de puestos y planificación de competencias**

#### **Definición**

Cómo la organización define los perfiles de los puestos de trabajo y planifica e incorpora las nuevas competencias para la AE.

#### **Descripción**

La organización debe identificar las competencias necesarias para la implantación de la AE y planificar su adquisición mediante la formación de las personas en plantilla y, en su caso, la selección externa de otras que dispongan de los perfiles identificados.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- El conocimiento adecuado de los responsables de la gestión de personal sobre las nuevas formas de trabajo y de prestación de servicios en la AE.
- La definición de las nuevas competencias necesarias en la AE asociadas a los perfiles de los puestos de trabajo de la organización.
- Establecimiento de planes de cualificación del personal para el cumplimiento de competencias para la AE según los perfiles definidos. Dichos planes estarán basados tanto en actividades de formación técnica, organizativa y jurídica sobre AE.
- La detección de necesidad de incorporar personal con los nuevos perfiles profesionales identificados.

#### **Indicadores**

- Número de responsabilidades / competencias definidas en materia de AE en los puestos de trabajo.
- Número de puestos específicos definidos en materia de AE.
- Porcentaje de puestos específicos definidos en materia de AE sobre el total de puestos de la organización.
- Número de puestos cuyos perfiles se han modificado por causa de la AE.
- Porcentaje de puestos cuyos perfiles se han modificado por causa de la AE.

#### **Buenas prácticas**

- Plan de cualificación del personal.
- Catálogo de competencias (básicas, críticas y estratégicas) y perfiles asociados a los puestos de trabajo.
- Detección de necesidades de nuevas incorporaciones con perfiles profesionales especializados en AE.



### **Subcriterio 3.3.- Sistemas de evaluación de competencias**

#### **Definición**

Cómo la organización aplica sistemas de evaluación sobre competencias técnicas, organizativas y jurídicas en materia de AE.

#### **Descripción**

La organización debe lograr la adaptación y evolución del saber hacer actual del personal con las nuevas competencias que requiere la implantación de la AE.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Definición de sistemas de evaluación de las cualificaciones en AE.
- Aplicación sistemas de evaluación del desempeño, midiendo la aplicación del conocimiento en las nuevas formas de trabajo.

#### **Indicadores**

- Número de empleados con conocimientos (acreditados) evaluados en AE.
- Número de evaluaciones anuales para contrastar las competencias de los empleados.
- Porcentaje competencias – perfiles AE cubiertos satisfactoriamente.

#### **Buenas prácticas**

- Publicaciones sobre niveles competenciales y sobre la evaluación de los niveles.
- Evaluación anual de competencias mediante sistemas de evaluación del desempeño.

### **Subcriterio 3.4.- Formación continua**

#### **Definición**

Cómo la organización dispone de planes para la formación continua en el dominio de las competencias necesarias para el desarrollo de la AE.

#### **Descripción**

La definición de nuevas competencias en materia de AE implica la formación continua del personal en ellas.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Detección de las necesidades individuales de formación.
- Establecer, ejecutar y evaluar planes de formación en AE, segmentando por perfiles de puesto.
- Ejecución de acciones formativas específicas para la implantación de nuevos sistemas de información.
- Desarrollo de sistemas y recursos específicos de soporte para la formación en AE, como por ejemplo: catálogo de cursos, tutorías, servicios de atención a usuarios, recursos multimedia, catálogos de buenas prácticas, bases bibliográficas, e-learning.
- Evaluación de la eficacia de las acciones formativas de forma individualizada.

#### **Indicadores**

- Número de recursos (modelos, bibliografía, vídeos, e-learning, etc.) para adquirir conocimientos y conocer experiencias.
- Número de acciones formativas realizadas sobre las programadas en AE (Porcentaje acciones realizadas / previstas – convocadas).
- Número de cursos de formación disponibles no presenciales en AE.
- Número de horas de formación anuales por empleado en AE.
- Número cursos de formación en AE.
- Eficacia de las actividades formativas (calificación de cada actividad y persona).

#### **Buenas prácticas**

- Sistema de gestión de cursos (catálogo cursos disponibles, inscripción, valoración y materiales de cursos ya realizados).
- Repositorio de recursos multimedia (documentación, bibliografía, videos, webs de interés, etc.) accesible a los empleados.
- Existencia de tutorías y servicios de atención a usuarios.



- Sistemas de e-learning.
- Evaluación de la eficacia de la formación.

### **Subcriterio 3.5.- Gestión de conocimiento**

#### **Definición**

Cómo la organización dispone y aplica una sistemática para adquirir, estructurar, socializar e integrar el conocimiento.

#### **Descripción**

La organización debe promover la adquisición, estructuración, socialización e integración del conocimiento en relación con la AE, bien sea conocimiento explícito que puede estructurarse en documentos, sistemas y herramientas, bien sea conocimiento tácito que reside en expertos.

El conocimiento explícito deberá gestionarse mediante sistemas y herramientas que faciliten su difusión cuando se genera o adquiere y su recuperación cuando sea necesario. La organización deberá asignar las responsabilidades que garanticen el funcionamiento y la actualización permanente de estos sistemas.

La organización deberá articular los procedimientos que posibiliten el aprovechamiento óptimo del conocimiento tácito en posesión de expertos internos y externos, identificando y haciendo públicas las áreas de conocimiento de cada experto y estableciendo mecanismos ágiles de intercambio y transmisión del mismo.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Intranet como herramienta interna de intercambio de información y localización de contenidos.
- Empleo herramientas telemáticas de trabajo colaborativo para el intercambio de información.
- Definición de responsabilidades para la actualización de la información en las herramientas y repositorios de gestión del conocimiento.
- Publicación de un catálogo de expertos internos y externos.

#### **Indicadores**

- Número de foros temáticos disponibles en la Intranet sobre AE.
- Número de accesos diarios a la intranet por empleado.
- Nº de buenas prácticas documentadas en AE.
- Nº de expertos incluidos en el catálogo.

#### **Buenas prácticas**

- Intranet del conocimiento.
- Foros temáticos.
- Base de datos de buenas prácticas en AE.



- Interface integrado de consulta a los diferentes repositorios.
- Catálogo de conocimientos de la organización con identificación de fuente productora, experto interno / externo y procedimiento de actualización en el repositorio.
- Catálogo de expertos internos y externos.
- Procedimiento de carga de contenidos en los diferentes repositorios.
- Herramienta de Gestión electrónica de contenidos y documentos.



### 3.4. Criterio 4: Procesos

#### Definición

Cómo la organización identifica, revisa y mejora sus procesos de prestación de servicio, adecuándolos al medio telemático.

#### Descripción

La organización debe adecuar los procesos y procedimientos administrativos al medio telemático para satisfacer las necesidades y expectativas de los CEO.

Esta adecuación al medio telemático debe llevarse a cabo de acuerdo con las posibilidades de la tecnología, la normativa legal vigente y las demandas sociales.

Así mismo, la organización debe mejorar e innovar de forma continua sus procesos, para optimizar la calidad de los servicios prestados y minimizar su coste.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Identificar sus procesos y adecuar su estructura en base a ellos.
- Diseñar y gestionar de forma sistemática los procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los CEO, teniendo en cuenta las posibilidades de la tecnología y el marco normativo vigente.
- Digitalizar los servicios para su prestación por Internet, adaptándolos previamente al medio telemático. Es decir, no se trata, únicamente, de poner el formulario en internet y tramitar el procedimiento de forma idéntica a como se hace en papel, sino que es necesario repensar el servicio, a fin de aprovechar de forma óptima las oportunidades de mejora que nos ofrece la tecnología.
- Mejorar e innovar de forma continua los procesos, teniendo en cuenta las demandas y la satisfacción de los CEO, para optimizar la calidad de los servicios prestados y minimizar su coste.

#### Subcriterios

- 4.1. Organización basada en procesos
- 4.2. Metodología de digitalización
- 4.3. Digitalización de procesos
- 4.4. Mejora e innovación de procesos
- 4.5. Orientación a CEO

## **Subcriterio 4.1.- Organización basada en procesos**

### **Definición**

Cómo la organización identifica los procesos de prestación de servicio y adecua su estructura en función de ellos.

### **Descripción**

La organización debe de basar su gestión en los procesos y adecuar su estructura de acuerdo con los mismos. Para ello, debe identificar y definir sus procesos con orientación a los CEO, estableciendo los resultados clave para ellos, los estándares de calidad de servicio y los indicadores que permitan su medición.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Identificación y definición de los procesos de prestación de servicio.
- Definición de un catálogo de servicios de la organización.
- Identificación de los CEO destinatarios de cada proceso.
- Establecimiento de estándares de calidad de servicio.
- Definición de indicadores de gestión de los procesos.
- Designación de responsables de los procesos y de las actividades.
- Medición por medios directos e indirectos de las expectativas y satisfacción de los CEO, y utilizar esta información para mejorar los servicios, de acuerdo con las indicaciones del subcriterio 4.5.
- Identificación, diseño y comunicación de los procesos clave para hacer realidad la política y estrategia definida en el criterio 2.

### **Indicadores**

- Número de servicios identificados en la organización.
- Porcentaje de procesos documentados.
- Porcentaje de procesos de prestación de servicio con CEO identificados.
- Porcentaje de procesos con indicadores de gestión definidos.
- Porcentaje de procesos con responsable designado.

### **Buenas prácticas**

- Mapa de procesos con responsables e indicadores.
- Cuadro de Mando Integral.
- Certificación de procesos.
- Carta de servicios.
- Formación en gestión por procesos y gestión de la mejora.



## **Subcriterio 4.2.- Metodología de digitalización**

### **Definición**

Cómo la organización dispone de una metodología para la digitalización de los procesos de servicio.

### **Descripción**

La organización debe adecuar los procesos y procedimientos administrativos al medio telemático para satisfacer las necesidades y expectativas de los CEO.

Por ello, la digitalización de los servicios debe tener en cuenta el rediseño de los procesos, considerando los aspectos normativos, organizativos, tecnológicos y de gestión del cambio.

Disponer y utilizar una metodología de digitalización puede facilitar que esta labor se lleve a cabo de una forma sistemática y contribuir a lograr resultados óptimos.

Así mismo, para abordar el desarrollo de la Administración electrónica de forma sistemática es aconsejable disponer de unos criterios objetivos de priorización y planificación de los servicios a digitalizar, así como de los instrumentos que faciliten su aplicación.

La evaluación de este criterio debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se dispone de una metodología para la descripción de los procesos de servicio.
- Se definen criterios objetivos para priorizar los procesos a digitalizar.
- Existen métricas para evaluar el impacto de la digitalización.
- Se dispone de métodos de análisis económicos (costes y ahorros) de la digitalización.
- Se dispone de una metodología de planificación de los procesos a digitalizar.
- Se dispone de una metodología para la digitalización de los procesos que contempla todos los aspectos relevantes, es decir, los organizativos, tecnológicos, normativos y de gestión del cambio.
- Se han aprobado disposiciones normativas regulando los procesos.
- Existen criterios y pautas organizativas tendentes a normalizar los procesos.
- Se han establecido esquemas comunes de tramitación para las diversas familias de procedimientos administrativos (modelos de tramitación).
- Se establecen estándares y criterios que faciliten la integración de los sistemas y la compartición de datos.
- Se han establecido metadatos que faciliten la interoperabilidad semántica de los sistemas.

### Indicadores

- Nº de criterios y pautas establecidos.
- Nº de disposiciones normativas aprobadas.
- Nº de procedimientos generales elaborados.
- Nº de estándares informáticos establecidos.
- Nº de repertorios de metadatos establecidos.

### Buenas prácticas

- Formación en Metodologías de Digitalización.
- Modelos de Tramitación.
- Catálogos de datos – metadata.
- Conocimientos de Metodologías de referencia para la digitalización de servicios (por ejemplo el manual de digitalización del Gobierno Vasco).

### **Subcriterio 4.3.- Digitalización de procesos**

#### **Definición**

Cómo la organización digitaliza sus procesos de servicio.

#### **Descripción**

La organización debe digitalizar sus procesos de servicio, de forma que la ciudadanía pueda acceder a ellos y utilizarlos telemáticamente. La digitalización de los procesos de servicio incluye, tanto la parte externa de los mismos a la que accede la ciudadanía a través de internet (frontoffice), como la parte de gestión interna a la que acceden los empleados públicos a través de intranet (backoffice).

La digitalización de los servicios debe efectuarse de acuerdo con una estrategia, una planificación y una metodología definidas, según las orientaciones aportadas en los subcriterios anteriores.

Este subcriterio hace referencia a la ejecución y seguimiento del plan de digitalización definido por la organización y a la aplicación de la metodología establecida para la digitalización de los procesos de servicio.

La digitalización de los servicios debe perseguir la normalización de los procesos, posibilitando ofrecer interfaces y servicios comunes a la ciudadanía, facilitando la interoperabilidad de los sistemas y optimizando la aplicación de los recursos mediante la reutilización de sus componentes organizativos y tecnológicos.

En la evaluación de este subcriterio se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Los procesos de servicio se digitalizan de acuerdo con la planificación efectuada.
- Los servicios se revisan, previamente a su digitalización, de acuerdo con la metodología de digitalización definida, adecuándolos al medio telemático, de forma que se simplifiquen los trámites, formularios y documentación exigida en los procesos de servicio.
- La digitalización de los servicios tiene en cuenta la normativa aplicable, tanto por lo que se refiere al uso de los medios telemáticos en las relaciones de la ciudadanía con la organización, como en lo relativo al aseguramiento de la privacidad y la protección de los datos personales.
- Se utilizan estándares organizativos y tecnológicos en la digitalización de los servicios, aportando soluciones comunes a necesidades y problemas también comunes, y asegurando la interoperabilidad de los sistemas.
- La digitalización de los servicios se efectúa utilizando los servicios comunes disponibles para los diversos trámites telemáticos (pago electrónico, notificación telemática, firma electrónica, validación terceros, registro e/s, archivo, consulta expedientes, etc.), al objeto de facilitar interfaces comunes a la ciudadanía y optimizar la utilización de los recursos públicos.

- Se comparten conocimientos, recursos y datos con otras Administraciones para ofrecer servicios más integrados y mejores a la ciudadanía, optimizando también de esta forma los recursos disponibles.

### Indicadores

- Porcentajes de servicios según los 4 niveles de desarrollo de la AE.
- Nº de servicios digitales que se adecuan a los estándares de cada familia.
- Porcentaje de servicios digitales que se adecuan a los estándares de cada familia.
- Nº de procesos de servicio que disponen de tramitación telemática.
- Porcentaje de procesos de servicio que disponen de tramitación telemática.
- Nº de servicios digitales que aplican los estándares informáticos.
- Porcentaje de servicios digitales que aplican los estándares informáticos.
- Nº de servicios digitales que utilizan servicios comunes de tramitación telemática.
- Porcentaje de servicios digitales que utilizan servicios comunes de tramitación telemática.
- Número de expedientes on line respecto al total de expedientes.
- Nº de intercambios de datos identificados.
- Nº de intercambios de datos automatizados.
- Porcentaje de intercambios de datos automatizados.
- Número de procesos rediseñados con motivo de la digitalización de servicios.
- Porcentaje de procesos rediseñados de forma previa a la digitalización.
- Se aplica la normalización de procedimientos.
- Número de documentos electrónicos normalizados.
- Se aplican sistemáticamente los estándares informáticos.
- Se utilizan servicios comunes de tramitación telemática.
- Los expedientes comparten los datos necesarios para evitar las certificaciones en papel.
- Ahorro de costes de tramitación derivados de la digitalización de los procesos.
- Ahorro de plazos medios de tramitación a causa de la digitalización.
- Tiempos de cumplimentación de los formularios electrónicos.

### Buenas prácticas

- Adecuación de Procedimientos al Modelo Básico de Tramitación y viceversa.
- Desarrollo de servicios comunes de tramitación telemática (pago electrónico, notificación telemática, firma electrónica, validación terceros, registro e/s, archivo, consulta expedientes, etc.).

## **Subcriterio 4.4.- Mejora e innovación de procesos**

### **Definición**

Cómo la organización mejora e innova continua y sistemáticamente sus procesos de servicio.

### **Descripción**

Las organizaciones deben impulsar una dinámica de mejora e innovación continua de sus servicios digitales, en base a la experiencia de su funcionamiento, adecuándolos a las necesidades y demandas cambiantes de los CEO e incorporando las innovaciones tecnológicas que se vayan produciendo.

Esta dinámica de mejora e innovación continua y sistemática requiere lo siguiente:

- Realizar, con recursos propios o contratados, una función de observatorio con respecto a los nuevos (sistemas) modelos de gestión y a los nuevos medios tecnológicos que puedan ser útiles para facilitar y mejorar el funcionamiento de las organizaciones.
- Escuchar sistemáticamente las necesidades y demandas de los CEO y facilitar su participación en la definición, funcionamiento, evaluación y mejora de los servicios, de acuerdo con lo que se indica en el subcriterio 4.5.
- Establecer mecanismos de participación de los empleados públicos en la definición, funcionamiento, evaluación y mejora de los servicios.
- Participar en dinámicas de colaboración interadministrativa para desarrollar servicios más integrados y mejores para la ciudadanía y compartir esfuerzos en el desarrollo de soluciones a las necesidades y problemas comunes.

En la evaluación de este subcriterio se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Se revisan y mejoran sistemáticamente los procesos, teniendo en cuenta los informes de gestión, las aportaciones de los CEO y de los empleados públicos y las innovaciones en los sistemas de gestión y en los medios tecnológicos.
- Como consecuencia de esta revisión sistemática, se simplifican los trámites, los formularios y la documentación exigida en los procesos de servicio.
- Se acometen proyectos específicos para el rediseño de los procesos.
- Se constituyen equipos de mejora de los procesos.

### **Indicadores**

- Número de proyectos orientados a la mejora del servicio.
- Número de acciones orientadas a la simplificación de los procesos de servicio.
- Número de procesos rediseñados con motivo de la digitalización de servicios.
- Porcentaje de procesos sujetos a revisión y mejora sistemática.



- Ahorro anual originado por la mejora de los procesos.
- Nº de equipos de mejora y personas involucradas.
- Porcentaje de reducción del coste del procesamiento de las solicitudes por digitalización de los procesos.
- Tiempo medio precisado por la organización para atender a una solicitud mediante el mecanismo digital.

### **Buenas prácticas**

- Modelo EFQM.
- Grupos de mejora de procesos.
- Plan de mejora y rediseño de procesos.
- Existencia de sistemáticas para evaluar la eficacia de la mejora y posteriormente tomar medidas de forma consecuente.
- Existen procesos de aprendizaje externo (Benchmarking).



## **Subcriterio 4.5.- Orientación a CEO**

### **Definición**

Cómo la organización tiene en cuenta a los CEO en la definición y mejora de los procesos de servicio.

### **Descripción**

Escuchar sistemáticamente a los clientes o destinatarios de los servicios es un principio generalmente aceptado de buena gestión para cualquier organización pública o privada. En el caso de la Administración pública, este principio adquiere una dimensión singular, en la medida que la ciudadanía destinataria de los servicios ostenta la legitimidad democrática para decidir sobre la definición y orientación de los mismos. De esta forma, la necesidad de habilitar mecanismos de participación a la ciudadanía responde, en el caso de las Administraciones públicas, a un objetivo doble: atender a una obligación democrática de buen gobierno y cumplir un principio general de buena gestión.

Para ello es necesario que la organización escuche sistemáticamente a la ciudadanía en la definición, funcionamiento, evaluación y mejora de los procesos de servicio, estableciendo los canales de comunicación y de participación idóneos en cada caso, tales como los siguientes:

- Facilitar información sobre los servicios en la fase de diseño y puesta en marcha de los mismos, permitiendo el envío de comentarios y aportaciones por parte de las personas interesadas en los mismos, teniendo en cuenta estas aportaciones y devolviendo feedback a las personas participantes.
- Analizar el diseño y funcionamiento de los servicios con grupos de usuarios de los mismos.
- Explotar la información sobre las consultas e incidencias en el funcionamiento y utilización de los servicios para la mejora e innovación continua de los mismos.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción con respecto al funcionamiento y utilización de los servicios y tenerlas en cuenta en la mejora e innovación continua de los mismos.
- Motivar la participación ciudadana en la mejora e innovación de los servicios, estableciendo sistemas de reconocimiento para las personas participantes.
- Poner a disposición de las personas usuarias de los servicios un sistema de reclamaciones, quejas y sugerencias, que facilite y promueva la presentación de las mismas y garantice su debida atención y resolución por parte de la organización.

### **Indicadores**

- Número de iniciativas de consulta a los CEO en la fase de diseño y puesta en marcha de nuevos servicios.
- Número de servicios que miden sistemáticamente la satisfacción de los CEO.

- Porcentaje de servicios que miden sistemáticamente la satisfacción de los CEO.
- Número de mejoras introducidas en los procesos como resultado de las mediciones de la satisfacción de los CEO.
- Porcentaje de mejoras introducidas en los procesos como resultado de las mediciones de la satisfacción de los CEO.
- Número de mejoras introducidas en los procesos como resultado de las consultas e incidencias en el funcionamiento y utilización de los servicios.
- Porcentaje de mejoras introducidas en los procesos como resultado de las consultas e incidencias en el funcionamiento y utilización de los servicios.
- Número de mejoras introducidas en los procesos como resultado de las reclamaciones, quejas y sugerencias de los CEO.
- Porcentaje de mejoras introducidas en los procesos como resultado de las reclamaciones, quejas y sugerencias de los CEO.
- Número de aportaciones de los CEO en los procesos de participación en el diseño y mejora de los servicios.
- Número de acciones de reconocimiento llevadas a cabo como consecuencia de la participación de los CEO.

#### **Buenas prácticas**

- Mediciones de satisfacción de los CEO.
- Utilización de instrumentos de la web 2.0 para facilitar la participación (foros, blogs, wikis, etc.).
- Grupos focales de usuarios (CEO).
- Existencia de grupos o foros de participación para el diseño y validación de servicios digitales.
- Sistemas de gestión de reclamaciones, quejas y sugerencias.

### 3.5. Criterio 5: Tecnología y recursos

#### Definición

Cómo la organización se dota de la Infraestructura tecnológica de información y comunicación (TIC) adecuada para el desarrollo de la Administración electrónica.

#### Descripción

La Administración electrónica se soporta en una infraestructura tecnológica de información y comunicación integrada por equipos informáticos, software base, redes, equipos y software de comunicaciones, etc.

Por tanto, para hacer posible el desarrollo de la Administración electrónica, la organización debe planificar, disponer y revisar estos elementos técnicos, de forma que estén suficientemente actualizados y sean capaces de dar el soporte necesario, tanto a la prestación de servicios externos, como a la gestión interna.

La organización deberá perseguir un equilibrio entre las inversiones y el uso de los recursos propios y contratados, en el despliegue de la Administración electrónica.

#### Subcriterios

- 5.1. Modelo de arquitectura técnica
- 5.2. Plan de actualización tecnológica
- 5.3. Equipamientos
- 5.4. Conexiones internas y externas
- 5.5. Recursos de soporte

## **Subcriterio 5.1.- Modelo de arquitectura técnica**

### **Definición**

Cómo la organización gestiona un modelo de arquitectura técnica que garantice los niveles adecuados de integración, calidad y seguridad de los diferentes elementos tecnológicos TIC.

### **Descripción**

Cómo la organización define, gestiona y mantiene un Modelo de arquitectura técnica capaz de establecer un marco de referencia que garantice los niveles adecuados de integración, calidad y seguridad de los diferentes elementos tecnológicos TIC necesarios para el desarrollo de la AE.

Dicho modelo de arquitectura técnica determinará los estándares tecnológicos TIC a cumplir en diferentes ámbitos:

- Plataforma e infraestructura: hardware, software base (sistemas operativos, herramientas ofimáticas, utilidades, herramientas multimedia, herramientas trabajo en grupo: agenda, calendario y correo electrónico).
- Acceso y distribución: redes, protocolos de comunicación, seguridad.
- Desarrollo e integración de aplicaciones: Lenguajes de desarrollo de software, especificación de uso de componentes comunes.
- Gestión de datos: almacenamiento de datos y acceso desde aplicaciones.
- Gestión de documentos electrónicos.

Las directrices técnicas del modelo serán tenidas en cuenta en los procesos de contratación de productos y servicios que sean ejecutados por la organización.

El modelo será convenientemente mantenido por la organización para adaptarse a la evolución tecnológica existente en el ámbito de las TIC así como para incorporar aquellas mejoras que internamente se vayan generando a partir de las experiencias reales de implantación de soluciones.

### **Indicadores**

- Porcentaje Estándares tecnológicos controlados sistemáticamente.
- Porcentaje Estándares tecnológicos documentados.
- Porcentaje proyectos / sistemas que cumplen estándares establecidos.

### **Buenas prácticas**

- Difusión interna y externa de los estándares tecnológicos.
- Asegurar el cumplimiento de estándares y metodologías en los procesos de contratación.



- Existencia de un Plan de revisión de estándares y metodologías tecnológicas.
- Oficina técnica de normalización.

## **Subcriterio 5.2.- Plan de actualización tecnológica**

### **Definición**

Cómo la organización actualiza los elementos tecnológicos TIC.

### **Descripción**

Cómo la organización gestiona la actualización tecnológica en relación con los diferentes elementos TIC necesarios, mediante un plan que define las acciones para disponer de dichos elementos, como por ejemplo: a través de adquisiciones, compartición de recursos o contratación de servicios, etc. Dicho plan de acciones tendría como criterio y marco de referencia el proporcionado por la arquitectura técnica definida.

Dichos elementos TIC necesarios pueden ser: equipos hardware (servidores y ordenadores personales), equipos de seguridad, equipos de comunicaciones, redes de comunicación, software base (sistemas operativos, herramientas ofimáticas, utilidades, herramientas multimedia, herramientas trabajo en grupo: agenda, calendario y correo electrónico), sistemas de administración de usuarios y aplicaciones, etc.

El plan puede incluir los siguientes aspectos:

- Acciones para la sustitución de elementos TIC en base a su nivel de obsolescencia.
- Estrategia y acciones de despliegue e incorporación de nuevos elementos TIC, contemplando implantaciones piloto para garantizar una implantación generalizada exitosa.
- Establecimiento de indicadores de obsolescencia de equipamiento.
- Presupuesto económico asociado.
- Análisis y propuestas de compartición de elementos.
- Previsión de contrataciones.
- Seguimiento del cumplimiento de los proyectos y acciones asociados al Plan, existiendo metodologías, procedimientos y responsables con capacidad de actuación en caso de ser necesario llevar a cabo reajustes o tomas de decisiones ante posibles incumplimientos.

Sin embargo, el Plan no incluiría las acciones y servicios asociados al mantenimiento de los elementos TIC una vez implantados, que se contempla en el subcriterio 5.5. Recursos de soporte.

### **Indicadores**

- Porcentaje del presupuesto total dedicado al plan de actualización tecnológica, a través de adquisiciones, compartición de recursos o contratación de servicios.



- Porcentaje del presupuesto informático dedicado al plan de actualización tecnológica, a través de adquisiciones, compartición de recursos o contratación de servicios.
- Tiempo de Renovación por tipo de equipamiento.
- Porcentaje Equipamiento que cumple el objetivo de renovación.
- Porcentaje de recursos nuevos o reformados anualmente.

#### **Buenas prácticas**

- Indicadores y objetivos de renovación de equipamientos.
- Metodologías y Herramientas de gestión de proyectos informáticos.

### **Subcriterio 5.3.- Equipamientos**

#### **Definición**

Cómo la organización dispone de los equipamientos adecuados para el tratamiento de información.

#### **Descripción**

Existencia de equipamientos hardware, software base y de comunicaciones-seguridad (excluyendo las conexiones y redes de comunicaciones internas y externas que se incluyen en el subcriterio 5.4) adecuados para el correcto desempeño de las funciones de gestión y tratamiento de información necesarias para el correcto desarrollo de la AE.

El equipamiento deberá ser el adecuado para poder realizar los diferentes tipos de actividad, contenidos de información y la localización existentes para cada caso.

El equipamiento deberá estar en concordancia con la Arquitectura tecnológica y el Plan de actualización tecnológica de la organización.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Existencia de un inventario de equipamiento. Los diferentes equipamientos a considerar son:
  - Equipamiento hardware: servidores, ordenadores personales, periféricos de edición (impresoras, fotocopiadoras, multifuncionales...), periféricos de entrada (scanners), dispositivos de movilidad (PDA\*, smart phone\*, Telef. Móvil, tablet PC\*).
  - Equipamiento comunicaciones-seguridad: tarjetas-modems\*, routers\*, firewall\*, switch\*.
  - Software base: sistemas operativos, herramientas ofimáticas, herramientas multimedia, herramientas trabajo en grupo: agenda, calendario y correo electrónico.
- Existencia de catálogo de equipamiento con tipificación del equipamiento en función del perfil del empleado.
- Los recursos tecnológicos se adquieren o subcontratan según los criterios establecidos por el Plan de actualización tecnológica cumpliendo los estándares definidos en la arquitectura tecnológica.
- Existencia de encuestas de valoración general por los usuarios de los equipamientos tecnológicos existentes en la organización.

#### **Indicadores**

- Número total de ordenadores personales en la organización (posible distinción entre ordenadores de sobremesa y ordenadores portátiles).



- Porcentaje de ordenadores personales por puesto de trabajo.
- Número total de servidores.
- Número de periféricos de edición (impresoras, fotocopiadoras, multifuncionales...).
- Número de periféricos de entrada (scanners).
- Numero de equipos de comunicaciones-seguridad (tarjetas-modems\*, routers\*, firewall\*, switch\*).
- Numero de dispositivos de movilidad: PDA\*, smart phone\*, Telef. Móvil, tablet PC\*.
- Valoración general por los usuarios de los equipamientos tecnológicos existentes en la organización.
- Periodicidad de revisión del inventario de equipamiento.

### **Buenas prácticas**

- Inventario de equipamiento por tipo, ubicación y puesto de trabajo asociado.
- Encuestas sobre equipos y servicios técnicos.
- Auditorías del inventario de equipamiento.
- Herramienta para gestión de Inventario de equipamiento.

## **Subcriterio 5.4.- Conexiones internas y externas**

### **Definición**

Cómo la organización dispone de las conexiones internas y externas adecuadas.

### **Descripción**

Disponibilidad de las conexiones internas y de las conexiones externas, para facilitar el acceso rápido, seguro y directo a los servicios necesarios para la AE.

Las conexiones internas serán las que posibiliten la comunicación entre los equipos utilizados en los puestos de trabajo de cada área o servicio de la organización y servidores de datos o aplicaciones disponibles a través de una red de comunicaciones gestionada por la organización.

Las conexiones externas serán las que posibiliten la comunicación entre los equipos de la organización y equipos de otra organización mediante redes de comunicaciones externas públicas o privadas.

La infraestructura de comunicaciones internas y externas deberá estar en concordancia con la Arquitectura tecnológica y el Plan de actualización tecnológica de la organización.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Existencia de Intranet.
- Existencia de una extranet.
- Posibilidad de acceso a internet.
- Posibilidad de acceso remoto a los sistemas de la organización.
- Nivel de Integración de servicios de comunicación: voz, datos, video.
- Gestión, configuración y administración de las redes de comunicación.
- Existencia de servicios de seguridad y soporte a la operación a través de la red.

### **Indicadores**

- Porcentaje de ordenadores personales sin conexión a red de comunicación interna.
- Porcentaje de ordenadores personales sin acceso a Intranet.
- Nivel de saturación de la red interna.
- Velocidad media / tiempo de respuesta medio de la red de comunicación interna.
- Velocidad media / tiempo de respuesta medio del acceso a internet.
- Velocidad media / tiempo de respuesta medio del acceso a los sistemas internos desde sistemas externos autorizados.
- Número y capacidad de las líneas de conexión externa.



- Número de accesos mensuales a los servicios ofrecidos por internet.
- Porcentaje de ordenadores de la organización con acceso a internet.
- Porcentaje de departamentos que estiman insuficientes las conexiones externas.

#### **Buenas prácticas**

- Sistema de gestión de red.
- Auditoría de tráfico de red interna y de acceso a internet.
- Auditoría de tráfico de red de acceso desde el exterior.

## **Subcriterio 5.5.- Recursos de soporte**

### **Definición**

Cómo la organización garantiza el soporte técnico a sus sistemas de información y comunicación.

### **Descripción**

Empleo de recursos de soporte al equipamiento, conexiones internas y externas y aplicaciones informáticas, que den garantía a la disponibilidad continuada de los servicios internos y externos.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Recursos humanos y procedimientos operativos que posibiliten:
  - Resolución de problemas operativos en aplicaciones, equipos y redes de comunicación, contemplando:
    - Gestión de Incidencias:
      - Contact center con resolución de primer nivel (CAU 1<sup>er</sup> nivel).
      - Resolución en segundo nivel, desplazamiento (CAU 2<sup>o</sup> nivel).
      - Resolución experta de segundo nivel.
      - Resolución con empresas externas.
      - Instalación de Puestos Microinformáticos con su Software Cliente y Conectividad.
    - Gestión de inventario de equipamiento.
  - Mantenimiento Hardware del parque microinformático.
  - Realización de tareas de carácter preventivo: copias de seguridad, plan de contingencias.
  - Control de Implantación y Administración de aplicaciones informáticas.
  - Mantenimiento correctivo del equipamiento informático.
  - Encuestas de Valoración del nivel de calidad de servicio del CAU por los usuarios.
  - Existencia de un sistema de monitorización de aplicaciones y redes.

### **Indicadores**

- Porcentaje Presupuesto económico del total de la organización dedicado a recursos de soporte.
- Porcentaje Presupuesto económico del total del informático dedicado a recursos de soporte.



- Número de incidencias al mes recibidas y solucionadas en el CAU.
- Valoración del nivel de calidad de servicio del CAU por los usuarios.
- Tiempo medio en resolución de incidencias.

### **Buenas prácticas**

- Herramientas para el control y monitorización remota del equipamiento.
- Metodología y métricas ITIL (IT Infrastructure Library es una metodología de procesos para la Gestión de Servicios de tecnologías de la información).
- Uso de indicadores de nivel de servicio.
- Centros de atención a usuarios (CAU).
- Aplicaciones.
- Redes.
- Software.

### 3.6. Criterio 6: Aplicaciones informáticas

#### Definición

Cómo la organización utiliza aplicaciones informáticas para optimizar la gestión y funcionamiento de los servicios.

#### Descripción

Cómo la organización emplea aplicaciones informáticas y documentos electrónicos para optimizar la gestión y funcionamiento de los servicios.

Los objetivos a cubrir por las aplicaciones informáticas son:

- Gestionar de forma eficiente las necesidades de información de sus diferentes servicios.
- Simplificar y dinamizar los procedimientos.
- Prestar servicios de Administración electrónica (AE) a los usuarios (CEO), disponiendo de altas prestaciones en velocidad, personalización, seguridad y mantenibilidad.

Las unidades de información básica manejadas por los procedimientos administrativos que gestionan y normalizan los servicios de la administración son los documentos. Así mismo, las actividades de trabajo asociadas a los trámites administrativos en su mayor parte consisten en procesos de tratamiento documental: recepción, cumplimentación, validación, distribución, conservación de documentos, etc.

Es por tanto de especial importancia considerar que para el desarrollo de la AE se contemple un Sistema de Gestión de Documentos electrónicos.

El Modelo contiene el *Anexo II: Valoración individual de aplicaciones*, que recoge el inventario de las aplicaciones informáticas utilizadas en las diferentes administraciones: Gobierno Vasco, Diputaciones y Ayuntamientos, que puede ser utilizado como referencia para evaluar la cobertura funcional de las aplicaciones de la organización.

Este inventario contempla la descripción de los siguientes aspectos:

- Existencia de aplicaciones.
- Nivel de cobertura funcional y de cumplimiento de requisitos (internos y de las necesidades de servicio a los CEO) en términos de si existe una cobertura suficiente, optimizada e integrada de los mismos.
- Dimensión del nº de usuarios que utilizan las aplicaciones.
- Operatividad de uso de las aplicaciones.
- Vigencia de las aplicaciones y nivel de actualización-mantenimiento de las mismas.



- Situación (Porcentaje implantación – prevista sustitución).
- Nivel de mantenimiento y N° de programas asociados.
- Servicios asociados.
- Volumen registros / datos referenciales.

### **Subcriterios**

6.1. Cobertura funcional de las aplicaciones

6.2. Cumplimiento por las aplicaciones de los requisitos tecnológicos y metodológicos

6.3. Aplicaciones de uso común

6.4. Gestión de documentos electrónicos

6.5. Sistemas de seguridad



## **Subcriterio 6.1.- Cobertura funcional de las aplicaciones**

### **Definición**

Cómo la organización utiliza aplicaciones para gestionar los procesos internos y de servicio.

### **Descripción**

Existencia de aplicaciones informáticas que den cobertura a los diferentes procesos de tratamiento de la información necesarios para el desarrollo de la AE. Dichos procesos podrán ser de carácter interno (back-office) o de interacción con los CEO (front-office).

Para la descripción de este subcriterio se utilizará el Inventario de aplicaciones informáticas utilizadas.

### **Indicadores**

Los indicadores marcados con “(\*)” se obtienen del Inventario de aplicaciones informáticas.

- Nivel de cobertura de las aplicaciones según los requisitos internos y las necesidades de servicio a los CEO.(\*)
- Número de usuarios de aplicaciones.(\*)
- Vigencia de las aplicaciones y nivel de actualización de las mismas.(\*)
- Grado de operatividad que facilita su uso.(\*)
- Número de aplicaciones accesibles on line.
- Valoración de los departamentos o servicios que utilizan las aplicaciones.
- Situación (Porcentaje implantación – prevista sustitución).(\*)

### **Buenas prácticas**

- Comités usuarios.
- Planificación de Sistemas de Información (Fase PSI de la Metodología Métrica).
- Sistema de gestión de necesidades.
- Comité de gestión de aplicación.



## **Subcriterio 6.2.- Cumplimiento por las aplicaciones de los requisitos tecnológicos y metodológicos**

### **Definición**

Cómo las aplicaciones informáticas de la organización cumplen los requisitos tecnológicos y metodológicos.

### **Descripción**

Las aplicaciones informáticas deben cumplir además de requisitos funcionales, requisitos no funcionales, como pueden ser requisitos tecnológicos y metodológicos.

Los requisitos tecnológicos deben estar en consonancia a lo dispuesto y definido en el Modelo de arquitectura técnica de la organización (subcriterio 5.1).

De entre los requisitos tecnológicos incluidos en el modelo de arquitectura pueden destacarse:

- Disponibilidad en las aplicaciones de opciones de parametrización de funciones.
- Opción de análisis de datos y de operación flexible a lo largo de las 24 horas.
- Navegación y diseño de la información (usabilidad y accesibilidad).

La existencia de datos básicos integrados y de interfases normalizadas y automáticas entre aplicaciones se tratará en el subcriterio “7.3 Compartición e integración de datos e información de la organización”.

En este subcriterio se incluyen las metodologías a aplicar en la ejecución de proyectos de desarrollo de aplicaciones informáticas:

- Desarrollo en base a metodologías estándar que contemplen el ciclo de vida completo de un sistema de información: planificación, análisis, desarrollo e implantación de sistemas de información, como por ejemplo Métrica.
- Utilización de metodologías análisis orientadas a objetos.
- Gestión eficiente de proyectos de desarrollo informático.
- Están implantados métodos para la certificación del software.

### **Indicadores**

- Porcentaje aplicaciones desarrolladas en base a metodologías estándar.
- Porcentaje aplicaciones que cumplen el modelo de arquitectura técnica.
- Porcentaje aplicaciones que cumplen los niveles de usabilidad y accesibilidad definidos.
- Número de aplicaciones disponibles 24 x 7.



## Buenas prácticas

- Metodología de desarrollo (por ejemplo Métrica).
- Metodologías y Herramientas de gestión de proyectos de desarrollo informático.
- Modelos y métodos de mejora de procesos de desarrollo software (por ejemplo CMMi\*, SPICE (ISO/TEC 15504)\*, PSP\*).
- Estándares de interfases entre aplicaciones (por ejemplo Corba\*, SOAP\*, SOA\*, Web services\*).

### **Subcriterio 6.3.- Aplicaciones de uso común**

#### **Definición**

Cómo la organización dispone de aplicaciones de uso común para facilitar la integración de la información y la normalización de los servicios.

#### **Descripción**

Existencia de aplicaciones informáticas de uso común que permiten:

- Una normalización de servicios internos y de servicios comunes con otras organizaciones.
- Mayor integración de la información y de los sistemas de la organización.
- Servicios integrales a la ciudadanía.
- Gestión eficiente de los recursos.

A continuación se incluye una lista de posibles aplicaciones de uso común:

- Bases de datos de información común.
- Herramientas de análisis de datos – OLAP\*.
- Sistema de gestión de clientes – CRM\*.
- Sistema de gestión de expedientes.
- Sistema de consultas de expedientes por el ciudadano.
- Sistema de Gestión de archivo.
- Sistema de Gestión bibliotecaria.
- Sistema de facturación electrónica.
- Sistema de contratación electrónica.
- Sistema de gestión de información territorial GIS\*.
- Sistema de gestión de la organización CMI\*.
- Firma electrónica PKI\*.
- Pago electrónico / pasarela de pagos.
- Herramientas de trabajo en grupo WORKFLOW\*.
- Sistema de validación de terceros.
- Sistema de registro telemático.
- Sistema de certificados y notificaciones.
- Gestor de Portales y de contenidos Web.



- Herramientas de comunicación con los CEO: Buzón de sugerencias, boletín de noticias, lista de distribución, gestión de foros, blog\*, wiki\*, etc.

No se contemplarán en este subcriterio los aspectos asociados al software base (sistemas operativos, herramientas ofimáticas, herramientas multimedia, herramientas trabajo en grupo: agenda, calendario y correo electrónico), que son tratados en 5.1. y 5.3.

### Indicadores

- Nº de aplicaciones de uso común existentes.
- Número de certificados digitales expendidos a los empleados.
- Número de usuarios de cada aplicación de uso común.
- Porcentaje presupuesto económico dedicado a aplicaciones de uso común.
- Porcentaje unidades / departamentos que utilizan las aplicaciones de uso común.
- Valoración de los departamentos o servicios que utilizan las aplicaciones de uso común.

### Buenas prácticas

- Catálogo de funciones comunes.
- Catálogo de aplicaciones de uso común.
- Organización informática orientada a aplicaciones de uso común.

## **Subcriterio 6.4.- Gestión de documentos electrónicos**

### **Definición**

Cómo la organización dispone de un Sistema de Gestión de documentos electrónicos.

### **Descripción**

Disponibilidad de un Sistema de Gestión de documentos electrónicos, contemplando el ciclo de vida completo de documentos:

- Captura/Creación (catalogación, digitalización, tratamiento de imagen).
- Gestión (edición, control de versiones).
- Acceso y Búsqueda.
- Conservación.
- Eliminación.
- Distribución.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Los sistemas de gestión de documentación están en consonancia con los requisitos de la AE.
- Nivel de integración del Sistema de gestión de documentos electrónicos con diferentes aplicativos y sistemas:
  - Gestor de portales y contenidos web.
  - Sistema de Registros telemáticos.
  - Sistema de Gestión de archivo.
  - Sistema de gestión de expedientes.
  - Bases de datos documentales.
  - Herramientas de trabajo en grupo.
  - Sistema de correo electrónico.
  - Sistemas ERP\*.
  - Sistema de digitalización y grado de cobertura asociado.
  - Integración del proceso de archivo papel con procesos de gestión electrónica de documentos.

### **Indicadores**

- Grado de digitalización de los documentos que entran en el registro.
- Porcentaje de formularios digitalizados en relación al volumen total de formularios totales.



- Porcentaje de los documentos internos / externos intercambiados electrónicamente.
- Porcentaje documentos electrónicos gestionados en el sistema de gestión de documentos electrónicos.
- Nº de aplicaciones y sistemas integrados con sistema de gestión de documentos electrónicos.

#### **Buenas prácticas**

- Modelo de Gestión documental.
- Normativa de archivo digital (por ejemplo Moreq, ISO 15489-1).
- Catálogo de clasificación documental.

## **Subcriterio 6.5.- Sistemas de seguridad**

### **Definición**

Cómo la organización dispone de un sistema para garantizar la seguridad del uso interno y externo de las aplicaciones informáticas.

### **Descripción**

Existencia de sistemas de protección de datos personales, de identificación y de encriptación, que garanticen el uso interno y externo de las aplicaciones informáticas con la seguridad requerida.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Plan de seguridad que gestione específicamente todos los elementos de seguridad necesarios:
  - Cumplimiento de legislación: LOPDCP\*, LSSI\*.
  - Control de acceso.
  - Identificación y gestión de usuarios (autenticación).
  - Encriptación (VPN\*).
  - Certificados digitales: firma.

Este plan de seguridad debe estar en consonancia con la definición tecnológica del equipamiento de comunicaciones-seguridad incluido en el Plan de actualización tecnológica (subcriterio 5.2) y Equipamientos (subcriterio 5.3): (tarjeta-modem\*, routers\*, firewall\*, switch\*).

- Existencia de una arquitectura de seguridad que cubra a todos los sistemas de información y defina los estándares asociados (por ejemplo, LDAP\*).
- Conocimiento de las implicaciones en materia de seguridad que representa el acceso a internet.
- Grado de implantación de las medidas de seguridad de datos (sistemas de protección antivirus, realización de copias de seguridad).
- Realización de auditorías de seguridad informática contemplando datos y aplicaciones.
- Existencia de planes de recuperación, contingencias y prevención.

### **Indicadores**

- Grado de implantación de las medidas de seguridad de datos.
- Grado de cumplimiento del Plan auditorías de seguridad informática.
- Grado de cumplimiento de planes de recuperación, contingencias y prevención.



- Porcentaje de aplicaciones que cuentan con mecanismos de autenticación y certificación.
- Porcentaje del presupuesto informático destinado a elementos de seguridad.

### **Buenas prácticas**

- Estándares de seguridad.
- Auditorías de seguridad informática basadas en sistemas certificables (por ejemplo ISO 17799, ISO-71502).
- Auditoría informática.
- Sistema integrado de usuarios de aplicaciones y repositorio asociado basado en estándares (por ejemplo LDAP\*).





### 3.7. Criterio 7: Interoperabilidad

#### Definición

Cómo la organización comparte e integra datos e información internamente y con otras organizaciones para evitar la duplicación de la misma y facilitar los posibles trámites asociados.

#### Descripción

Cómo los sistemas de información y los procedimientos de la AE permiten el acceso a datos albergados en otros sistemas de información, o desencadenan otros procedimientos de manera electrónica, para evitar duplicación de datos y de trámites de solicitud de información cuando los datos necesarios ya existen en formato electrónico en poder de la administración.

La compartición e integración de datos e información debe realizarse garantizando los niveles necesarios de seguridad y confidencialidad de la información correspondiente.

El concepto de interoperabilidad también puede contemplarse desde el punto de vista interno de la organización, con respecto a los diferentes departamentos, servicios o unidades de que consta.

#### Subcriterios

- 7.1. Modelos y estándares de interoperabilidad
- 7.2. Acceso e integración con otros sistemas de información
- 7.3. Compartición e integración de datos e información de la organización
- 7.4. Participación en proyectos de normalización
- 7.5. Cooperación y compartición de servicios

## **Subcriterio 7.1.- Modelos y estándares de interoperabilidad**

Cómo la organización dispone de modelos y estándares de interoperabilidad.

### **Descripción**

Existencia de modelos y estándares de interoperabilidad que tomen en consideración los requisitos necesarios para lograr la integración de datos e información de la organización con los diferentes niveles de la administración y empresas con los que se relaciona.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Existencia de estándares de interoperabilidad comunes con otras organizaciones en los diferentes niveles técnicos requeridos:
  - Protocolos de comunicación.
  - Seguridad.
  - Intercambio de datos (XML\*).
  - Intercambio de documentos.
  - Integración de aplicaciones (Corba\*, SOAP\*,SOA\*, Web services\*) y procesos de negocio (BPM/BAM\*).
- Existencia de estándares a nivel de Interoperabilidad semántica y organizativa:
  - Alcance y Definición de trámites y servicios.
  - Estructuras de datos e información (Metadatos).
  - Uniformar léxico y valores de tablas de datos.
  - Integración de Ofertas de servicios.
  - Protocolos de trabajo.
- Contemplar adecuadamente los aspectos normativos y legales relacionados con la interoperabilidad:
  - Requisitos normativos de seguridad, propiedad, confidencialidad y autorización para su uso de los datos.
  - Uniformar criterios legales y jurídicos.
  - Cobertura Jurídica.

### **Indicadores**

- Grado de cumplimiento de estándares de interoperabilidad tipificados: tecnológicos, semánticos y organizativos.
- Nº de organizaciones con las que compartimos estándares.
- Nº Acuerdos / Convenios de Estandarización con otros organismos.



## Buenas prácticas

- Catálogo de Estándares de Interoperabilidad.
- Acuerdos / Convenios de Estandarización con otros organismos.
- Vigilancia sistemática de modelos y estándares de interoperabilidad.



## **Subcriterio 7.2.- Acceso e integración con otros sistemas de información**

Cómo las aplicaciones informáticas de la organización tienen capacidad para integrar información existente en la propia organización y en otras organizaciones.

### **Descripción**

Existencia de aplicaciones que para la realización de trámites son capaces de integrar información, existente en la organización u otras administraciones o empresas con las que interactúa, reuniendo los requisitos normativos de seguridad, confidencialidad y autorización para su uso.

El nivel de interoperabilidad logrado puede ser diferente:

- Recepción periódica de datos en base a un formato establecido.
- Acceso a los datos con o sin posibilidad de transferencia de los mismos.
- Acceso unificado e integrado a los datos mediante interfases normalizadas y automáticas entre aplicaciones. En este caso los datos están totalmente compartidos entre ambos sistemas y se habrán establecido convenientemente las responsabilidades de modificación y actualización de los mismos.

### **Indicadores**

- Número de intercambios electrónicos entre los sistemas internos o con otras organizaciones según los diferentes niveles de interoperabilidad.
- Número de aplicaciones que permiten la interoperabilidad continua con aplicaciones de otras organizaciones.
- Porcentaje de aplicaciones de la organización que permiten la interoperabilidad.
- Porcentaje de unidades internas de la organización que pueden interoperar entre sí según los diferentes niveles de interoperabilidad.
- Número de organizaciones con las que puede interoperar según los diferentes niveles existentes.
- Nº de convenios para el acceso de externos a datos de la organización.
- Nº de autorizaciones para el acceso a datos externos a la organización.

### **Buenas prácticas**

- Catálogo de los datos necesarios a integrar y que poseen otras unidades de la organización u organizaciones externas.
- Sistemática de establecimiento de convenios.

### **Subcriterio 7.3.- Compartición e integración de datos e información de la organización**

Cómo en la organización existen un conjunto de registros básicos de información electrónica accesibles desde otros sistemas internos o externos.

#### **Descripción**

Existencia en la organización de un conjunto de registros básicos de información electrónica accesibles desde otros sistemas internos o externos, reuniendo los requisitos normativos de seguridad, confidencialidad y autorización para su uso.

El acceso estará gestionado mediante el correspondiente sistema de autorizaciones, cumpliendo las normas de seguridad, autorización y confidencialidad que sean precisas según cada caso.

El nivel de interoperabilidad logrado puede ser diferente:

- Envío periódico de datos en base a un formato establecido.
- Acceso a los datos con o sin posibilidad de transferencia de los mismos.
- Acceso unificado e integrado a los datos mediante interfases normalizadas y automáticas entre aplicaciones. En este caso los datos están totalmente compartidos entre ambos sistemas y se habrán establecido convenientemente las responsabilidades de modificación y actualización de los mismos.

#### **Indicadores**

- Número de registros de información electrónica accesibles y ficheros disponibles para interoperar según los diferentes niveles de interoperabilidad interna o externa.
- Porcentaje de Registros de la organización que son accedidos según los diferentes niveles de interoperabilidad interna o externa frente al conjunto global de registros de datos potencialmente accesibles.
- Porcentaje de aplicaciones de la organización que permiten la interoperabilidad.
- Porcentaje de unidades internas de la organización que pueden interoperar entre sí según los diferentes niveles de interoperabilidad.
- Número de organizaciones que pueden interoperar con la organización según los diferentes niveles de interoperabilidad.
- Número de sistemas externos que pueden interoperar con la organización según los diferentes niveles de interoperabilidad.
- Nº de convenios para el acceso de externos a datos de la organización.
- Nº de autorizaciones para el acceso de externos a datos de la organización.



## Buenas prácticas

- Sistema de autorización de uso de registros básicos.
- Catálogo de registros y ficheros accesibles por otras unidades de la organización u otras organizaciones.
- Sistemática de establecimiento de convenios.

### **Subcriterio 7.4.- Participación en proyectos de normalización**

Cómo la organización participa en proyectos de normalización de sistemas para lograr la interoperabilidad.

#### **Descripción**

Cómo la organización participa, directamente o a través de otras organizaciones, en proyectos de normalización de sistemas para lograr la interoperabilidad interna y externa.

El nivel de participación puede ser muy diferente: pasivo con la única función de estar informado, activo involucrándose decididamente aportando propuestas concretas o de liderazgo, siendo el promotor del mismo y aportando la visión estratégica necesaria.

Los proyectos de normalización tienen como objetivos principales:

- La determinación de los Modelos y estándares de interoperabilidad a diferentes niveles técnicos, semánticos y organizativos.
- Definir y prever acciones concretas para lograr la compartición e integración de datos e informaciones comunes.
- Búsqueda de sinergias y oportunidades de cooperación y compartición de servicios.

Los aspectos normativos y legales relacionados con la interoperabilidad se tratan en el subcriterio 10.4.

#### **Indicadores**

- Nº de proyectos de normalización SSII para lograr la interoperabilidad.
- Nº de modelos y estándares a diferentes niveles acordados.
- Nº de expertos de la organización que participan en proyectos de normalización.

#### **Buenas prácticas**

- Definición y seguimiento de objetivos concretos en los proyectos.

### **Subcriterio 7.5.- Cooperación y compartición de servicios**

Cómo la organización coopera y establece alianzas con otras organizaciones para desarrollar y compartir servicios.

#### **Descripción**

Cómo la organización coopera y establece alianzas con otras organizaciones para desarrollar y compartir servicios y espacios electrónicos tendentes hacia la administración única y al servicio integrado del usuario (CEO).

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Existencia de coherencia con las estrategias y políticas en materia de AE a medio plazo de las organizaciones cercanas.
- Aplicación de modelos y sistemas de trabajo en red con otras organizaciones. Aparte de modelos, estar conectado a las propias redes.
- Existencia de servicios digitales de acceso común con otras organizaciones.
- Existencia de convenios y acuerdos con otras organizaciones para la cooperación y compartición de servicios.

#### **Indicadores**

- Número de servicios digitales disponibles a través de un acceso común con otras organizaciones.
- Número de convenios y acuerdos con otras organizaciones para la cooperación y compartición de servicios.
- Número de entidades con las que se participa en la cooperación y compartición de servicios.

#### **Buenas prácticas**

- Servicios técnicos compartidos (por ejemplo servicios de soporte técnico, mantenimiento y atención a usuarios).
- Ventanilla única.





### 3.8. Criterio 8: Servicios

#### Definición

Cómo la organización provee servicios telemáticos de calidad a los usuarios.

#### Descripción

La organización provee, a los usuarios externos o CEO, servicios con atributos de operatividad, accesibilidad, multicanalidad, calidad, velocidad y seguridad necesarios para garantizar el nivel de las prestaciones en la Administración electrónica (AE).

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Oferta de un catálogo de servicios telemáticos orientada a los CEO.
- Acciones encaminadas a facilitar el acceso a los servicios por diferentes canales.
- Acciones encaminadas a garantizar unos estándares equivalentes de calidad mediante una gestión integral de todos los canales de acceso.

#### Nota:

El Modelo contiene un Inventario de servicios existentes en las diferentes Administraciones: Gobierno Vasco, Diputaciones y Ayuntamientos, que puede ser utilizado como referencia para la valoración de los servicios.

Además el *Anexo I: Valoración Individual de Servicios*, nos permite recoger los datos sobre nivel de digitalización de los servicios y la operatividad y accesibilidad de los mismos.

La cumplimentación de este Anexo nos permite realizar la valoración de este criterio y de algunos de los subcriterios.

#### Subcriterios

- 8.1. Canal web de acceso universal
- 8.2. Acceso multicanal a los servicios
- 8.3. Publicación de la oferta de servicios
- 8.4. Servicios de soporte a los CEO
- 8.5. Adecuación de los servicios a los usuarios

## **Subcriterio 8.1.- Canal WEB de acceso universal**

### **Definición**

Cómo la organización facilita a los CEO un canal web accesible.

### **Descripción**

El desarrollo de la AE requiere que la organización habilite un canal WEB adecuado a los usuarios (CEO) y provisto de los servicios necesarios para la realización de consultas y trámites y que permita la participación ciudadana.

Además este canal web debe de cumplir los requisitos de diseño en lo relativo a acceso universal, de conformidad con las normas internacionales vigentes.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Navegación y diseño de la información (usabilidad y accesibilidad).
- Optimización de velocidad de descarga y actualización.
- Cumplimiento de las normas de accesibilidad internacionales vigentes (navegación con sólo teclado, agentes de voz, ...).
- Nivel de actualización de la información.

### **Indicadores**

- Número de clicks necesarios para acceder a un servicio on line.
- Nivel de usabilidad de la web.
- Nivel de accesibilidad WAI.
- Número de visitantes a los sitios web de la AE (información, descarga de formularios, transacciones, ...).

### **Buenas prácticas**

- Auditorías externas de navegabilidad.
- Aplicación de normas WAI - Certificaciones accesibilidad.
- Estudios de uso de los contenidos.
- Uso de estándares Web promovidos por W3C (CSS, funcionamiento universal en navegadores).



## **Subcriterio 8.2.- Acceso multicanal a los servicios**

### **Definición**

Cómo la organización posibilita el acceso multicanal a los servicios.

### **Descripción**

La organización al digitalizar los servicios que presta debe ofertarlos por los diversos canales existentes con homogeneidad de trato y calidad en cualquiera de ellos. Es decir, favorecer la disponibilidad de los servicios a través de canales alternativos, continuos, complementarios e integrados.

Los canales pueden ser: presencial (oficinas o Servicios de Atención a la ciudadanía), correo postal, telefónico (fijos, móviles, fax, mensajes) o telemático (Internet, correo electrónico, WAP, TV Interactiva), aprovechando las posibilidades que ofrece la tecnología actual y adaptándose a la innovaciones que se produzcan a futuro.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Oferta de un servicio multicanal integrado.
- La homogeneidad del servicio y de los estándares de calidad en los distintos canales.
- La disponibilidad horaria de los diferentes canales.

### **Indicadores**

- Porcentaje Disponibilidad horaria de los canales (24 x 7).
- Porcentaje de servicios que se ofertan por varios canales de forma homogénea.
- Porcentaje de uso de cada servicio (o los que saturan el 80% de la actividad de la Administración) por cada canal.

### **Buenas prácticas**

- Servicio de Atención al Ciudadano.
- Modelo integrado de canales de acceso.
- Arquitectura multicanal.

### **Subcriterio 8.3.- Publicación de la oferta de servicios**

#### **Definición**

Cómo la organización pone a disposición de los usuarios (CEO) su Catálogo de Servicios, en el que se explicitan los servicios telemáticos implantados.

#### **Descripción**

La organización debe publicar la oferta de servicios que presta explicitando aquéllos que están disponibles por medios telemáticos de forma integral o parcial.

Además, a la hora de evaluar la oferta de servicios telemáticos disponibles, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- El nivel de importancia del servicio para la organización en función de su volumen de usuarios y de expedientes que genera, de las expectativas de los CEO, de si está definido como un servicio básico europeo, etc.
- Cuál es el nivel de digitalización ofertado y el final que se puede ofertar.
- La utilización de componentes digitalizados para subprocesos básicos y estándar como: identificación, firma, pago, notificación y gestión electrónica de documentación.
- La presencia de los idiomas.
- Otras descripciones de los requisitos fundamentales de los servicios: funcionalidades avanzadas, nivel de cambios organizativos, colectivo de usuarios asociado, volumen de expedientes, aplicaciones informáticas utilizadas en back-office y front-office.

#### **Indicadores**

- Porcentaje de servicios públicos básicos disponibles por completo on line (servicios digitales / servicios totales).
- Porcentaje de servicios públicos generales disponibles por completo on line (servicios digitales / servicios totales).
- Número de servicios públicos en línea con procesos internos digitales integrados.
- Número de servicios personalizados que ofrece la organización.
- Número de tipologías de servicios en la carta de servicios.
- Porcentaje de servicios que han alcanzado el nivel de digitalización final.
- Porcentaje de servicios que se ofrecen en idiomas extranjeros, sobre el total de los que así lo requieran en función del público objetivo a que están dirigidos.

#### **Buenas prácticas**

- Publicación del Catálogo de Servicios.
- Carta de compromiso de los servicios digitalizados.

## **Subcriterio 8.4.- Servicios de soporte a los CEO**

### **Definición**

Cómo la organización presta soporte a los CEO para promover y facilitar el uso de su oferta de servicios digitales.

### **Descripción**

Para que los servicios públicos digitales ofertados por la organización sean ampliamente utilizados por los CEO, es necesario que ésta los promocióne dándolos a conocer a todos sus usuarios potenciales, facilite la formación necesaria a los usuarios y preste el soporte necesario resolviendo las incidencias que puedan producirse en el uso de los servicios.

El soporte a los CEO para el uso de los servicios podrá ser realizado por los canales presencial, telefónico o telemático.

Las acciones de difusión, formación y soporte incluidas en este subcriterio podrán canalizarse a través de los servicios genéricos de promoción de la Administración electrónica previstos en el subcriterio "9.3 Asistencia para el uso de los servicios".

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Acciones encaminadas a garantizar que los usuarios potenciales de los servicios disponen de la información y el conocimiento necesario de los mismos, mediante el desarrollo de campañas informativas.
- Acciones encaminadas a capacitar a los CEO para el uso cotidiano de los servicios digitales, mediante el desarrollo de acciones formativas.
- Implementación de servicios de atención y soporte a los CEO para el uso de los servicios digitales, con objeto de resolver las incidencias que puedan producirse en el uso de los mismos.
- Desarrollo de herramientas de ayuda para el uso de los servicios digitales.

### **Indicadores**

- Nº de campañas de difusión para dar a conocer los servicios.
- Nº de acciones de formación para el uso de los servicios.
- Número anual de incidencias resueltas por el servicio de atención y soporte a los CEO.
- Tiempo medio en resolución de incidencias.

### **Buenas prácticas**

- Campañas de difusión.
- Cursos de formación a CEO.



- Empleo de Centros ciudadanos.
- Servicio de Atención a CEO (CAU).
- Sistema de ayudas en la AE.



## **Subcriterio 8.5.- Adecuación de los servicios a los usuarios**

### **Definición**

Cómo la organización adecua y mejora sistemáticamente los servicios en función de su utilización y de las necesidades de los usuarios.

### **Descripción**

La organización debe adecuar los servicios que presta a las necesidades de los usuarios.

Para ello, por una parte, debe diseñar, elaborar y explotar estadísticas sobre el funcionamiento de los servicios y otras informaciones de gestión como las posibles incidencias producidas o las sugerencias y quejas presentadas por los usuarios. Por otra parte, debe consultar de forma sistemática a los CEO sobre su conocimiento de los servicios y sobre la calidad que perciben de los mismos.

Finalmente, la organización debe tener en cuenta estas informaciones, tanto la obtenida de los datos de gestión, como la aportada por los CEO mediante las consultas sistemáticas, para la adecuación y mejora continua de los servicios telemáticos.

### **Indicadores**

- Nivel de satisfacción de los usuarios.
- Nº de encuestas (segmentación por CEO y servicios) para analizar el conocimiento de los servicios por los CEO.
- Número anual de sugerencias, quejas y reclamaciones recibidas en relación con la AE.
- Cambios introducidos como consecuencia de las aportaciones de los CEO.

### **Buenas prácticas**

- Encuestas a CEO segmentadas por colectivos y servicios.
- Sistematización de la evaluación de las encuestas y la revisión de los servicios.

### 3.9. Criterio 9: Infraestructuras públicas

#### Definición

Cómo la organización promueve la disponibilidad de infraestructuras públicas que posibiliten y faciliten la utilización de los servicios digitales.

#### Descripción

Las Administraciones públicas deben promover la disponibilidad en su ámbito territorial de las infraestructuras que posibiliten y faciliten el uso generalizado de los servicios públicos digitales por parte de la ciudadanía (CEO).

Estas infraestructuras incluyen el despliegue de la banda ancha, la instalación de conexiones inalámbricas en espacios públicos, la creación de puntos de acceso público a Internet, las acciones de capacitación y asistencia para el uso de los servicios digitales y, en general, todos aquellos medios tendentes a promover el uso de los citados servicios y a combatir la denominada brecha digital, de forma que los servicios que las Administraciones públicas ponen en Internet lleguen efectivamente al mayor número posible de sus interesados potenciales.

Por tanto, estas infraestructuras pueden incluir, tanto las infraestructuras físicas de conexión (cable, wimax, etc.), como los puntos públicos de acceso a internet (tipo KZguneak, bibliotecas, centros cívicos, etc.) o, también, el apoyo y asistencia para el uso de los servicios.

Estas infraestructuras podrán proveerse por medios públicos o privados.

#### Subcriterios

- 9.1. Disponibilidad de conectividad
- 9.2. Espacios públicos de acceso
- 9.3. Asistencia para el uso de los servicios
- 9.4. Recursos compartidos
- 9.5. Planes de actuación





## ***Subcriterio 9.1.- Disponibilidad de conectividad***

### **Definición**

Cómo la organización promueve el despliegue en el territorio de conectividad de banda ancha para que los usuarios (CEO) puedan acceder a los servicios públicos digitales.

### **Descripción**

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Seguimiento del despliegue de la banda ancha en el territorio.
- Promover el acceso a la banda ancha en el territorio.
- Planes para mejorar el nivel de conectividad.
- Encuestas de satisfacción de los usuarios.

### **Indicadores**

- Porcentaje Disponibilidad (cobertura) de acceso a banda ancha por los usuarios.
- Porcentaje de uso de acceso a Internet con banda ancha en el territorio (usuarios y empresas).
- Valoración de los usuarios de los canales de acceso existentes en el territorio.

### **Buenas prácticas**

- Seguimiento y análisis del despliegue y cobertura de la banda ancha en el territorio.
- Encuestas de satisfacción.

## ***Subcriterio 9.2.- Espacios públicos de acceso***

### **Definición**

Cómo la organización promueve la existencia de espacios públicos que permitan a los ciudadanos el acceso y uso de los servicios de la AE.

### **Descripción**

Estos espacios o centros públicos de acceso a Internet dispondrán de los medios tecnológicos que posibiliten un adecuado uso de los servicios de la AE, tales como:

- equipos fijos con conexión a Internet, por ejemplo, en bibliotecas, centros cívicos, centros para jóvenes o para personas mayores, etc.
- acceso inalámbrico en espacios públicos, tanto en centros como los señalados en el punto anterior, como en plazas, parques, playas, aparcamientos, etc.

### **Indicadores**

- Número de centros públicos de acceso a los servicios de la AE.
- Número de espacios de acceso inalámbrico (WIFI).
- Valoración de los usuarios de los centros y servicios facilitados.

### **Buenas prácticas**

- Promoción y difusión de los puntos de acceso.

### **Subcriterio 9.3.- Asistencia para el uso de los servicios**

#### **Definición**

Cómo la organización promueve y provee la asistencia necesaria a los CEO para el uso de los servicios de la Administración electrónica en su ámbito territorial.

#### **Descripción**

Este subcriterio incluye acciones genéricas de promoción de la Administración electrónica en el ámbito territorial de la organización. Esta promoción genérica está encaminada a que los CEO utilicen los servicios digitales de las diferentes Administraciones públicas.

El contenido de este subcriterio se diferencia del “8.4: Servicios de soporte a los CEO”, por su orientación a promocionar el uso de la Administración electrónica en general, mientras que aquél tenía por objeto las acciones específicas de promoción de la oferta propia de servicios digitales.

Evidentemente, las organizaciones pueden buscar sinergias en las acciones de difusión, formación y soporte para la utilización de los servicios digitales, mediante acuerdos o convenios de colaboración interadministrativa.

Este subcriterio incluye los siguientes aspectos:

- Realización de campañas de difusión y promoción de estos servicios.
- Formación de los usuarios en la operativa del uso de los servicios.
- Asistencia para la utilización de los servicios de la Administración electrónica.

#### **Indicadores**

- Consultas atendidas para el uso de los servicios públicos digitales.
- Número de cursos ofertados.
- Número de participantes en los cursos.
- Valoración de los usuarios de los centros y servicios facilitados.

#### **Buenas prácticas**

- Catálogo de Cursos.
- Encuestas de satisfacción.
- Promoción y difusión del servicio de asistencia.
- Puntos de acceso público a internet.

## **Subcriterio 9.4.- Recursos compartidos**

### **Definición**

Cómo la organización propicia la compartición de recursos e infraestructuras técnicas para el acceso a los servicios digitales en su ámbito de actuación.

### **Descripción**

Estos recursos compartidos pueden hacer referencia a cualquiera de los incluidos en los tres subcriterios anteriores.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Utilización de infraestructuras comunes al conjunto de los niveles de la Administración.
- Puesta en marcha de infraestructuras comunes de forma mancomunada con las administraciones colindantes (comarcas, mancomunidades, etc.).
- Inversiones conjuntas público-privadas para el desarrollo de infraestructuras en el territorio.
- Acuerdos público-privados para la prestación de servicios de formación y asistencia para el uso de los servicios públicos digitales.
- Existencia de acuerdos de utilización de las infraestructuras públicas entre las diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas.
- Colaboración para la realización conjunta de campañas de difusión y promoción de las infraestructuras disponibles.

### **Indicadores**

- Nº de infraestructuras comunes al conjunto de los niveles de la Administración utilizadas por la organización.
- Nº de infraestructuras comunes puestas en marcha de forma mancomunada con las administraciones colindantes.
- Nº de acuerdos para el desarrollo de las infraestructuras públicas mediante colaboración público-privada.
- Nº de inversiones conjuntas público-privadas para el desarrollo de infraestructuras en el territorio.
- Nº de acuerdos de utilización de las infraestructuras públicas entre las diferentes organizaciones.

### **Buenas prácticas**

- Comités de colaboración inter-administrativa.
- Comités de colaboración público/privada.
- Equipos expertos compartidos.

## **Subcriterio 9.5.- Planes de actuación**

### **Definición**

Cómo la organización establece planes para garantizar la disponibilidad de infraestructuras para el acceso a los servicios digitales en su ámbito de actuación.

### **Descripción**

Estos planes tendrán en cuenta tanto las iniciativas que la organización aborde por su cuenta, de forma independiente, como las que formen parte de acuerdos con otras Administraciones y con el sector privado para el desarrollo de este tipo de infraestructuras.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Existencia de un inventario público de los diferentes tipos de infraestructuras de acceso a los servicios digitales en el territorio.
- Análisis de las infraestructuras públicas existentes y su utilización por la entidad.
- Existencia de planes de disponibilidad de las infraestructuras públicas.
- Existencia de comisiones de planificación para el desarrollo de infraestructuras.

### **Indicadores**

- Nº de planes para la disponibilidad de las infraestructuras públicas.
- Número de acuerdos sobre planes de actuación con empresas.
- Nº de comisiones de planificación para el desarrollo de infraestructuras.

### **Buenas prácticas**

- Catálogo de infraestructuras.
- Plan público de despliegue.

### 3.10. Criterio 10: Legislación y normativa

#### Definición

Cómo la organización conoce, aplica, desarrolla y promueve el marco normativo y legal para el desarrollo de la AE.

#### Descripción

La incorporación de la tecnología en la gestión y mejora de los procesos y procedimientos, así como la utilización de los medios telemáticos en la tramitación de los expedientes administrativos, requiere contar con un marco normativo que provea la seguridad jurídica necesaria en la actuación de todas las partes que intervienen en los citados procedimientos.

Este marco normativo, en parte, proviene de instancias externas a la organización. En estos casos, el margen de actuación de la organización se limita al conocimiento y aplicación de la normativa vigente emanada de instancias superiores o externas. En ocasiones, será posible además participar en los espacios de colaboración que puedan crearse para definir los cambios de la legislación y políticas públicas respecto a la Administración electrónica (AE).

Por otra parte, la organización deberá desarrollar la normativa que le compete para el desarrollo de la AE en su ámbito de actuación. Este desarrollo normativo será mayor o menor dependiendo del nivel administrativo de la organización.

Finalmente, en la medida que los desarrollos legislativos deben orientarse a la satisfacción de las demandas y las necesidades de la ciudadanía, es aconsejable que la organización promueva la interacción con los usuarios (CEO) de los servicios digitales, actuales o potenciales, para la evaluación, diseño y promoción de iniciativas que puedan afectar al contexto normativo.

#### Subcriterios

- 10.1. Conocimiento de la normativa
- 10.2. Aplicación de la normativa
- 10.3. Desarrollo normativo
- 10.4. Participación en órganos de iniciativas legales
- 10.5. Interacción con usuarios



## **Subcriterio 10.1.- Conocimiento de la normativa**

### **Definición**

Cómo la organización conoce la normativa aplicable a los procesos y procedimientos de la AE.

### **Descripción**

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Existencia en la organización de un soporte normativo a la AE.
- Conocimiento de los requisitos normativos que afectan a los procesos y procedimientos de la AE.
- Formación recibida por los responsables de servicios en aspectos normativos relacionados con la AE.

### **Indicadores**

- Nº cursos / Horas formación recibida por los responsables de servicios en aspectos normativos relacionados con la AE.

### **Buenas prácticas**

- Boletín legislación y normativa AE.
- Formación en normativa.
- Comisiones de estudio AE.



## **Subcriterio 10.2.- Aplicación de la normativa**

### **Definición**

Cómo la organización aplica la normativa vigente en relación con la AE, en su ámbito de actuación.

### **Descripción**

Deberá cumplirse la normativa vigente en relación al desarrollo de la AE en sus diferentes campos de aplicación: prestación de servicios, procedimientos administrativos, protección de datos personales, firma electrónica, comercio electrónico, etc.

Para ello, la organización deberá revisar sistemáticamente la aplicación de la normativa en todos los aspectos relacionados con la AE.

### **Indicadores**

- Número de procesos o procedimientos modificados debido al desarrollo normativo en los últimos 3 años.
- Número de incidencias legales (por incumplimiento o aplicación incorrecta de la normativa) identificadas en el ámbito de la AE en los últimos 3 años.

### **Buenas prácticas**

- Auditorías legales.





### **Subcriterio 10.3.- Desarrollo normativo**

#### **Definición**

Cómo la organización desarrolla la normativa aplicable a la AE al nivel de la propia organización.

#### **Descripción**

Existencia de una actividad de desarrollo normativo al nivel de la propia organización con el propósito de implementar o completar el marco normativo en la prestación de servicios digitales.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Existencia de una actividad de estudio y desarrollo normativo.
- Existencia de criterios comunes en toda la organización para la aplicación de la normativa.
- Existencia de un marco normativo específico para la utilización de los servicios digitales en el ámbito de la organización: registro telemático, notificación telemática, pago electrónico, archivo digital, etc.

#### **Indicadores**

- Nº de normas propias en relación con la AE.

#### **Buenas prácticas**

- Comisiones de estudio AE.



## ***Subcriterio 10.4.- Participación en órganos de iniciativas legales***

### **Definición**

Cómo la organización participa en órganos de iniciativas legales.

### **Descripción**

Participación de la organización en órganos de prescripción y decisión sobre iniciativas legales relativas a la AE, incluida la interoperabilidad.

Esta participación puede tener distintos niveles de implicación: asistencia a foros deliberativos para estar informados, participación activa en grupos de trabajo, liderazgo de proyectos o propuestas concretas, etc.

### **Indicadores**

- Número de foros normativos sobre AE en los que participa la organización.
- Número de expertos de la organización que participan en los órganos de prescripción en AE en el ámbito normativo.

### **Buenas prácticas**

- Comisiones de Estudio.
- Definición y seguimiento de objetivos concretos en los órganos.



## **Subcriterio 10.5.- Interacción con usuarios**

### **Definición**

Cómo la organización promueve la interacción con los usuarios (CEO) para la evaluación, diseño y promoción de iniciativas que puedan afectar al contexto normativo.

### **Descripción**

Con el objetivo de facilitar el despliegue de la AE al servicio de la ciudadanía (CEO), se debe fomentar la interacción con los usuarios (CEO), actuales o potenciales, para la evaluación, diseño y promoción de iniciativas que puedan afectar al contexto normativo.

En este subcriterio se incluyen los siguientes aspectos:

- Realización de acciones de consulta sistemática con los CEO para la evaluación y mejora de los servicios en aspectos normativos.
- Coordinación con distintas asociaciones o colectivos representantes de los usuarios (CEO) para evaluar propuestas normativas sobre AE.

### **Indicadores**

- Nº de acciones de consulta sistemática con los CEO para la evaluación y mejora de los servicios en aspectos normativos.
- Nº de propuestas normativas para la evaluación y extensión de la AE acordadas con los usuarios o con colectivos de usuarios (CEO).

### **Buenas prácticas**

- Encuestas de servicios AE.
- Grupos focales y paneles de usuarios\*.

## 4. Metodología de evaluación

La Metodología para la evaluación de las organizaciones en relación al Modelo de Administración Electrónica se estructura en 4 fases principales, cuyo resultado puede integrarse en la definición y posterior desarrollo de un Plan de Acción de mejoras, dando lugar así a un ciclo completo de mejora continua.

Dichas fases constan de las siguientes actividades principales:

### FASE I - PRESENTACIÓN

- Planificación de la evaluación.
- Identificación de participantes, incluidas unidades horizontales o entidades externas de soporte informático hardware, software y telecomunicaciones.

### FASE II - PERSONALIZACIÓN

- Identificación de datos básicos de la organización.
- Personalización de la evaluación: Cuaderno de Recogida de Información e Informe de Evaluación y Diagnóstico.
- Determinación del alcance de la evaluación.

### FASE III - RECOGIDA DE INFORMACIÓN

- Cumplimentación del Cuaderno de Recogida de Información
- Datos de organización
- Datos recogida
- Revisión de elementos clave
- Revisión y detección de buenas prácticas
- Detección de oportunidades de mejora
- Revisión y análisis de indicadores

### FASE IV - EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

- Cumplimentación del Informe de Evaluación y Diagnóstico
- Evaluación cuantitativa de subcriterios
- Puntos fuertes
- Áreas de mejora
- Evaluación global de cada criterio
- Evaluación global cuantitativa: comprobación de coherencia de datos cuantitativos.
- Evaluación global cualitativa.



Adicionalmente en base a los resultados obtenidos en la evaluación y diagnóstico se puede definir y desarrollar un Plan de Acción para llevar a cabo las áreas de mejora definidas:

#### **DEFINICIÓN PLAN ACCIÓN MEJORAS**

- Plan de acción de mejoras (prioridad, plazo, presupuesto y responsable).
- Determinación objetivos para indicadores de progreso y plan de mediciones.

#### **DESARROLLO PLAN ACCIÓN MEJORAS**

- Seguimiento Plan de acción de mejoras.
- Seguimiento objetivos para indicadores y plan de mediciones.

A continuación se presenta en formato de esquema gráfico las diferentes fases asociadas a la metodología para posteriormente describir detalladamente cada una de las fases.



## 4.1. Fase I - Presentación

### **Objetivos**

- Identificar las personas de la organización que van a colaborar en la evaluación, incluidos responsables de unidades horizontales o entidades externas de soporte informático y de telecomunicaciones si las hubiese.
- Comunicar los objetivos y alcance del Modelo y de la evaluación a todos los partícipes e interesados de la organización.
- Planificar las entrevistas y actividades a desarrollar.

### **Actividades a realizar**

- Contactar con los responsables de la organización y presentar el Modelo de Administración Electrónica.
- Presentar el Modelo y la metodología de evaluación a todos los implicados, explicando su contenido así como el proceso y las actividades, identificando la participación necesaria de cada uno de los miembros de la organización, que deben colaborar en la evaluación.
- Obtener los datos de identificación y localización de los participantes.
- Elaborar un plan de trabajo en el que se detallen las presentaciones y entrevistas: personas, lugar, hora, duración y agenda.

### **Herramientas**

#### *- Presentación*

Se dispone de una presentación del modelo y de la metodología de evaluación para las actividades de difusión y comunicación.

#### *- Asignación de participantes en la evaluación*

Se incluye a continuación una propuesta de los participantes en la evaluación, en función del tipo de la organización a evaluar.

#### *- Planificación*

Se perfila dentro de esta metodología una planificación según el tipo de organización.

### **Participantes en la evaluación**

Deberán participar en la evaluación los responsables y los que aporten mayor información en relación a las áreas que se tratan en el Modelo de Administración Electrónica.



En aquellos casos en que la infraestructura informática hardware, software y de telecomunicaciones dependiera de unidades horizontales o entidades externas de soporte, también debería contemplarse a representantes de dichas unidades o entidades.

Se incluye a continuación unos cuadros en los que se refleja para cada tipología de organización que estamos considerando:

- Los participantes en la evaluación.
- La aportación e intervención de cada uno de los participantes.
- Los criterios del Modelo a revisar con cada uno de los participantes.

Hay que señalar que estos cuadros pretenden ser una guía orientativa que se debe concretar y personalizar en cada caso durante la fase de presentación con el responsable con el que se mantenga la interlocución para la evaluación.





## Participación en la Evaluación

### DEPARTAMENTO DE GOBIERNO VASCO

Participante	Aportación/intervención	Criterio a revisar										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Consejero / Viceconsejero	Liderazgo de la evaluación, comunicación, política y estrategia	X	X									X
Dirección de servicios	Conocimiento general de los servicios			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Direcciones	Conocimientos servicios específicos			X	X		X		X			X
Responsable de informática	Conocimiento recursos y aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X				
Dirección de Informática y Telecomunicaciones	Conocimiento general administración electrónica	X	X	X		X	X	X			X	X
Unidades horizontales o entidades externas de soporte a la infraestructura informática hardware, software y de telecomunicaciones	Conocimiento de recursos, aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X				



DIPUTACIÓN

Participante	Aportación/intervención	Criterio a revisar											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Diputado	Liderazgo de la evaluación, comunicación	X	X										X
Direcciones	Conocimiento servicios específicos			X	X		X		X				X
Responsable de calidad	Conocimiento procesos y organización			X	X								
Responsable de informática	Conocimiento recursos y aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X	X				
Responsable Sociedad de la Información	Conocimiento general administración electrónica	X	X	X		X	X	X				X	X
Unidades horizontales o entidades externas de soporte a la infraestructura informática hardware, software y de telecomunicaciones	Conocimiento de recursos, aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X					



**AYUNTAMIENTO GRANDE**

Participante	Aportación/intervención	Criterio a revisar											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Alcalde	Liderazgo de la evaluación, comunicación	X	X										X
Secretario	Conocimiento general de los servicios			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsable de informática	Conocimiento recursos y aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X	X				
Responsable de calidad	Conocimiento procesos y organización			X	X								
Responsable recursos humanos	Conocimiento organización y personas			X									
Responsable Sociedad de la Información	Conocimiento general administración electrónica	X	X	X		X	X	X			X	X	
Unidades horizontales o entidades externas de soporte a la infraestructura informática hardware, software y de telecomunicaciones	Conocimiento de recursos, aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X					



## AYUNTAMIENTO MEDIANO

Participante	Aportación/intervención	Criterio a revisar										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Alcalde	Liderazgo de la evaluación, comunicación	X	X									X
Secretario	Conocimiento general administración electrónica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsable de Hacienda y servicios	Conocimiento de la organización y servicios			X	X				X	X	X	
Responsable de informática	Conocimiento recursos y aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X	X	X	X	
Unidades horizontales o entidades externas de soporte a la infraestructura informática hardware, software y de telecomunicaciones	Conocimiento de recursos, aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X				



## AYUNTAMIENTO PEQUEÑO

Participante	Aportación/intervención	Criterio a revisar										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Alcalde	Liderazgo de la evaluación	X	X									X
Secretario	Conocimiento general administración electrónica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsable de informática	Conocimiento recursos y aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X	X			
Unidades horizontales o entidades externas de soporte a la infraestructura informática hardware, software y de telecomunicaciones	Conocimiento de recursos, aplicaciones informáticas y digitalización servicios					X	X	X				

## Planificación

Se presenta a continuación una primera aproximación a la duración de cada una de las fases así como la dedicación estimada, en función del tipo de organización.

ORGANIZACIÓN	FASE I PRESENTACIÓN		FASE II PERSONALIZACIÓN		FASE III RECOGIDA INFORMACIÓN		FASE IV EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO		TOTAL EVALUACIÓN	
	Plazo	Dedicación	Plazo	Dedicación	Plazo	Dedicación	Plazo	Dedicación	Plazo	Dedicación
	(Semana)	(horas)	(Semana)	(horas)	(Semana)	(horas)	(Semana)	(horas)	(Semana)	(horas)
Departamento Gobierno Vasco	2	6	1	12	2	40	1	30	5	90
Departamento Diputación	2	6	1	12	2	40	1	30	5	90
Ayuntamiento Grande	2	6	1	12	2	30	1	30	5	80
Ayuntamiento Mediano	1	4	1	8	1	20	1	25	3	57
Ayuntamiento Pequeño	1	3	1	8	1	18	1	25	3	54



A modo de ejemplo, los cronogramas de realización de la evaluación para un Departamento de la Diputación y para un Ayuntamiento medio serán los siguientes:

#### DEPARTAMENTO DIPUTACIÓN

FASES	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
FASE I - PRESENTACIÓN					
FASE II - PERSONALIZACIÓN					
FASE III - RECOGIDA INFORMACIÓN					
FASE IV - EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO					

#### AYUNTAMIENTO MEDIANO

FASES	SEMANAS		
	1	2	3
FASE I - PRESENTACIÓN			
FASE II - PERSONALIZACIÓN			
FASE III - RECOGIDA INFORMACIÓN			
FASE IV - EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO			

## 4.2. Fase II - Personalización

### **Objetivos**

- Determinar el alcance de la evaluación a realizar.
- Identificar los datos básicos de la organización con el objeto de personalizar el proceso.

### **Actividades a realizar**

- Recoger los datos básicos.
- Acordar con el responsable de la organización el contenido y alcance de la evaluación.

### **Herramientas**

- Cuaderno de recogida de información.

En sus primeras páginas incluye los epígrafes para recoger la información relacionada con:

- Participantes y criterios a revisar
  - Nombre
  - Cargo
  - Lugar y fecha
  - Criterios
- Datos básicos de la organización
  - Nombre y tipo de Organización
  - Persona de contacto y teléfonos / e-mail contacto
  - Consultor externo (si procede)
  - Estructura y funciones
  - Principales competencias y servicios ofrecidos
  - Sedes e instalaciones físicas que dispone
  - Descripción de las principales infraestructuras relacionadas con las TIC empleadas
  - Descripción de los principales servicios subcontratados
  - Población a la que presta sus servicios (miles)
  - Porcentaje de población mayor de 15 años
  - Porcentaje de población mayor de 65 años
  - Número de empresas





- Número de establecimientos comerciales
- Número de empleados que trabajan en la organización
- Número de profesionales que forman el órgano/unidad administrativa de Informática
- Presupuesto anual de la organización
- Presupuesto de la organización dedicado a proyectos de AE
- Organizaciones públicas con las que realiza intercambio de datos electrónicos
- Organizaciones privadas con las que realiza intercambio de datos electrónicos

### 4.3. Fase III - Recogida de información

#### **Objetivos**

- Obtener la información necesaria para realizar la posterior evaluación y diagnóstico de la organización.
- Identificar buenas prácticas de la organización en el ámbito de lo digital.

#### **Actividades a realizar**

- Mantener las entrevistas con los participantes identificados, revisando con cada uno de ellos los criterios en los que van a realizar aportaciones.
- Cumplimentar el “Cuaderno de Recogida de Información”
- Revisión elementos clave
- Revisión y detección de buenas prácticas
- Detección de oportunidades de mejora
- Revisión y análisis de indicadores

#### **Herramientas**

- Cuaderno de Recogida de Información.
- Descripción de criterios y subcriterios estructurada en: definición, descripción, indicadores y buenas prácticas.

#### **Directrices para la entrevistas**

- Equipo de evaluación  
Se recomienda que el equipo de evaluación esté integrado por dos evaluadores y que ambos participen en todas las entrevistas que se mantengan.
- El evaluador no es un auditor  
No se buscan no conformidades como buscaría un auditor, sino conocer lo más fielmente posible las prácticas de la organización en el ámbito de lo digital de cara a confeccionar un informe que ayude al evaluado en su progreso hacia la excelencia en la Administración electrónica.
- Mantener una actitud receptiva  
Se deben gestionar bien las reuniones para que evaluadores y evaluados puedan aclarar todas las dudas planteadas.

## ***Información para la evaluación y diagnóstico***

La información para la evaluación y diagnóstico se recogerá en las entrevistas que se mantendrán con las personas de la organización que van a colaborar en el proceso de valoración, participando cada uno de ellos en los criterios que se establezcan en la Fase I del estudio.

Para recoger esta información se utilizará el “Cuaderno de Recogida de Información”.

Apoyándose en este cuaderno y en la descripción de los criterios y subcriterios, se realizarán las entrevistas.

En el Cuaderno de Recogida de la Información, para cada subcriterio y teniendo como base la definición y descripción de los subcriterios del presente documento, se deberán actualizar las siguientes 2 tablas:

- Tabla para la revisión de los elementos clave, así como para la detección de buenas prácticas
- Tabla para la revisión y análisis de indicadores

*Tabla para la revisión de los elementos clave, así como para la detección de buenas prácticas*

Dicha tabla contiene los diferentes elementos o conceptos clave que caracterizan al subcriterio.

Tras la tabla se muestran las buenas prácticas asociadas al subcriterio considerado.

En la columna “SITUACIÓN ACTUAL” se anotarán la situación actual de la organización respecto del elemento correspondiente así como el posible cumplimiento de alguna buena práctica al respecto.

En la columna “OPORTUNIDAD DE MEJORA” se anotarán los aspectos que la organización pretende mejorar con respecto del elemento clave considerado así como las buenas prácticas que se consideran de interés y aplicables en la organización. Si es posible se indicarán las prioridades existentes así como posibles directrices u orientaciones estratégicas existentes para llevar a cabo dichas oportunidades de mejora.

Si es necesario se podrán añadir nuevos elementos clave o buenas prácticas no considerados por el modelo pero que sean de especial interés para la organización y que sean objeto del alcance del criterio.

ELEMENTO CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD DE MEJORA



### Tabla para la revisión y análisis de indicadores

Dicha tabla contiene los diferentes indicadores que el modelo propone como posibles para la gestión de los procesos asociados al subcriterio correspondiente.

Los indicadores que en la columna “A” estén marcados con “\*\*”, significa que el modelo considera dicho indicador como “AGREGABLE”. Esto quiere decir que los valores que obtengan diferentes organizaciones para dicho indicador, pueden ser agregados para conocer la situación del subcriterio en un ámbito mayor al de la organización. Estos indicadores son por tanto de especial importancia y se considera que si los procesos de la organización son compatibles con los mismos, éstos deben ser utilizados y aportados por la organización durante el proceso de recogida de información.

- En la columna “VALOR ACTUAL” se describirá la situación del indicador, pudiéndose dar diferentes casuísticas:
  - No aplicable en la organización
  - Aplicable pero actualmente no disponible. Se deberá indicar si durante el proceso de la evaluación, la organización va a poder aportar dicho valor
  - Aplicable y disponible en cuyo caso se deberá recoger el valor
- En la columna “OBSERVACIONES”, podría indicarse toda la información adicional complementaria que se considerase oportuna incluyendo:
  - Futura viabilidad, prioridad y estrategia de la implantación de dicho indicador
  - Descripción de alguna especificidad en caso necesario

INDICADOR	A	VALOR ACTUAL	OBSERVACIONES

Para los criterios “6. Aplicaciones informáticas” y “8. Servicios” se utilizarán los anexos correspondientes para realizar la valoración individual de las aplicaciones y los servicios respectivamente, según se explica en documento de anexos al modelo, más concretamente en los Anexos II y I respectivamente.

## 4.4. Fase IV - Evaluación y Diagnóstico

### **Objetivos**

- Obtener la evaluación cuantitativa de la organización en relación al Modelo de Administración Electrónica.
- Elaborar un Informe de Evaluación y Diagnóstico.
- Establecer pautas y recomendaciones para la evolución de la organización en la digitalización, estructurados en Puntos fuertes y Áreas de mejora.

### **Actividades a realizar**

- Revisar la documentación obtenida en las entrevistas de evaluación.
- Evaluación cuantitativa de subcriterios y criterios:
  - Evaluación cuantitativa de los subcriterios
  - Evaluación cuantitativa de criterios
  - Analizar la coherencia entre las dos evaluaciones realizadas y actuar en consecuencia
- Elaborar el Informe de Evaluación y Diagnóstico.
- Establecer las recomendaciones oportunas para proporcionar el progreso de la organización hacia la excelencia en la administración electrónica, estructuradas en puntos fuertes y áreas de mejora.

### **Herramientas**

- Informe de Evaluación y Diagnóstico.

### **Descripción de actividades**

- Para la organización objeto de evaluación y diagnóstico se revisará la totalidad de la documentación generada en la Fase III de Recogida de información.
- Esta revisión supone disponer:
  - Cuaderno de recogida de información
  - Inventario de servicios evaluados
  - Inventario de aplicaciones evaluadas
  - Documentación e información adicional aportada por la organización

Tras la revisión y lectura de los documentos se procede a la evaluación sucesiva de los 50 subcriterios.

Se recomienda realizar la evaluación por criterios y en el orden numérico de los mismos.



Para realizar la evaluación de criterio, se debe:

- Realizar la Evaluación individualizada de los subcriterios, puntuando entre 0 – 5. Se dispone de una tabla de ayuda, donde se describen cualitativamente los 4 posibles rangos de valoración.
- Las puntuaciones de valoración de cada subcriterio serán números enteros, o en caso de necesitar una posición intermedia se emplearán valores medios.

No se realizan consultas a los CEO sobre las propuestas normativas de desarrollo de la AE	Se realizan consultas a los CEO sobre las propuestas normativas de desarrollo de la AE			
	Algunas unidades realizan consultas	Se han sistematizado los sistemas de consulta a los CEO sobre las propuestas normativas de desarrollo de la AE		
		Se consulta sistemáticamente a los CEOs para la evaluación y mejora de los servicios en aspectos normativos	Se promueve la participación de los CEOs y existe una coordinación estable con asociaciones o colectivos representativos de los usuarios de los servicios digitales	Se revisa y mejora sistemáticamente el sistema de participación de los CEOs en las propuestas normativas de desarrollo de la AE

	1	2	3	4	5				

VALOR  
X

- Resumir los Puntos fuertes de la organización para cada subcriterio. Dichos puntos fuertes se extraerán de lo recogido en la fase anterior, respecto de la situación actual de los elementos clave e indicadores de gestión.
- Resumir las Áreas de mejora a realizar por la organización para cada subcriterio. Dichas áreas de mejora se extraerán de lo recogido en la fase anterior, respecto de las oportunidades de mejora y observaciones de los elementos clave e indicadores de gestión.

Los puntos fuertes y áreas de mejora deben ser coherentes con lo descrito por la organización en cuanto a su situación actual y oportunidades de mejora.

- Realizar la evaluación cuantitativa del Criterio.

Se puntúa de 0 a 100 según el nivel alcanzado en la tabla ayuda que se dispone, donde se describen cualitativamente los posibles rangos de puntuación.

Para evaluar se deben contemplar y analizar estos 5 aspectos:

- Los agentes asociados
- Los procesos o actividades involucrados
- Los productos resultantes
- Los recursos utilizados
- Los destinatarios

Esta información con valores múltiples de 5, entre 0 y 100.



	<b>Quiénes</b>	<b>Cómo lo hacen</b>	<b>Qué producen</b>	<b>Qué utilizan</b>	<b>Para Quién</b>
	<b>Agentes</b>	<b>Proceso / Actividades</b>	<b>Productos / Resultados</b>	<b>Recursos</b>	<b>Destinatarios</b>
	¿Quiénes....?	¿Cómo.....?	¿Cuál es....?	¿Con qué recursos....?	¿Quién....?
100					
75					
50					
25					
0					

EVALUACIÓN :



Una vez evaluados los subcriterios y criterios, sus valores se trasladan a las casillas correspondientes (subcriterios y global criterio) de la plantilla “EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO” existente en el apartado 11. Evaluación Global Cuantitativa.

Dicha plantilla realiza el cálculo necesario en base a los pesos asignados. Así mismo, compara los resultados obtenidos mediante la evaluación de criterios y evaluación de subcriterios y si la diferencia es superior a 15, se rechaza el valor asignado, debiéndose en tal caso, revisar las evaluaciones correspondientes hasta lograr una coherencia de los resultados.

Se muestran a continuación las tablas de datos que componen dicha plantilla.

<b>Evaluación y Diagnóstico</b>														
<i>Evaluación Subcriterios</i>														
<b>1. Liderazgo</b>			<b>2. Política y Estrategia</b>			<b>3. Organización y Recursos</b>			<b>4. Procesos</b>			<b>5. Tecnología y Recursos</b>		
PESO VALOR			PESO VALOR			PESO VALOR			PESO VALOR			PESO VALOR		
1.1	20	0,0	2.1	15	0,0	3.1	30	0,0	4.1	20	0,0	5.1	15	0,0
1.2	25	0,0	2.2	20	0,0	3.2	20	0,0	4.2	15	0,0	5.2	20	0,0
1.3	15	0,0	2.3	30	0,0	3.3	15	0,0	4.3	15	0,0	5.3	30	0,0
1.4	15	0,0	2.4	15	0,0	3.4	20	0,0	4.4	30	0,0	5.4	20	0,0
1.5	25	0,0	2.5	20	0,0	3.5	15	0,0	4.5	20	0,0	5.5	15	0,0
<b>0,0</b>			<b>0,0</b>			<b>0,0</b>			<b>0,0</b>			<b>0,0</b>		
<b>6. Aplicaciones Informáticas</b>			<b>7. Interoperabilidad</b>			<b>8. Servicios</b>			<b>9. Infraestructuras Públicas</b>			<b>10. Legislación y Normativa</b>		
PESO VALOR			PESO VALOR			PESO VALOR			PESO VALOR			PESO VALOR		
6.1	50	0,0	7.1	15	0,0	8.1	10	0,0	9.1	30	0,0	10.1	30	0,0
6.2	15	0,0	7.2	15	0,0	8.2	50	0,0	9.2	15	0,0	10.2	30	0,0
6.3	10	0,0	7.3	30	0,0	8.3	10	0,0	9.3	30	0,0	10.3	15	0,0
6.4	10	0,0	7.4	30	0,0	8.4	20	0,0	9.4	15	0,0	10.4	15	0,0
6.5	15	0,0	7.5	10	0,0	8.5	10	0,0	9.5	10	0,0	10.5	10	0,0
<b>0,0</b>			<b>0,0</b>			<b>0,0</b>			<b>0,0</b>			<b>0,0</b>		

<b>Evaluación Criterios</b>														
<b>1. Liderazgo</b>			<b>2. Política y Estrategia</b>			<b>3. Organización y Recursos</b>			<b>4. Procesos</b>			<b>5. Tecnología y Recursos</b>		
Suma Subcriterios	<b>0,0</b>		Suma Subcriterios	<b>0,0</b>		Suma Subcriterios	<b>0,0</b>		Suma Subcriterios	<b>0,0</b>		Suma Subcriterios	<b>0,0</b>	
Global criterio			Global criterio			Global criterio			Global criterio			Global criterio		
Valor	<b>0,0</b>		Valor	<b>0,0</b>		Valor	<b>0,0</b>		Valor	<b>0,0</b>		Valor	<b>0,0</b>	
<b>6. Aplicaciones Informáticas</b>			<b>7. Interoperabilidad</b>			<b>8. Servicios</b>			<b>9. Infraestructuras Públicas</b>			<b>10. Legislación y Normativa</b>		
Suma Subcriterios	<b>0,0</b>		Suma Subcriterios	<b>0,0</b>		Suma Subcriterios	<b>0,0</b>		Suma Subcriterios	<b>0,0</b>		Suma Subcriterios	<b>0,0</b>	
Global criterio			Global criterio			Global criterio			Global criterio			Global criterio		
Valor	<b>0,0</b>		Valor	<b>0,0</b>		Valor	<b>0,0</b>		Valor	<b>0,0</b>		Valor	<b>0,0</b>	





Evaluación Global				
<b>1. Liderazgo</b>	<b>2. Política y Estrategia</b>	<b>3. Organización y Recursos</b>	<b>4. Procesos</b>	<b>5. Tecnología y Recursos</b>
Evaluación Criterio 0,0	Evaluación Criterio 0,0	Evaluación Criterio 0,0	Evaluación Criterio 0,0	Evaluación Criterio 0,0
Peso 10	Peso 10	Peso 8	Peso 10	Peso 7
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>6. Aplicaciones Informáticas</b>	<b>7. Interoperabilidad</b>	<b>8. Servicios</b>	<b>9. Infraestructuras Públicas</b>	<b>10. Legislación y Normativa</b>
Evaluación Criterio 0,0	Evaluación Criterio 0,0	Evaluación Criterio 0,0	Evaluación Criterio 0,0	Evaluación Criterio 0,0
Peso 15	Peso 5	Peso 25	Peso 5	Peso 5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Evaluación Global				0,0

En el apartado 12. Evaluación global cualitativa se realiza un resumen de los puntos fuertes y áreas de mejora por cada criterio.

El Informe de Evaluación y Diagnóstico es el documento que recoge el proceso y el resultado final del diagnóstico realizado.

El resultado de la evaluación y diagnóstico realizados, puede integrarse en la definición y posterior desarrollo de un plan de acción de mejoras, dando lugar así a un ciclo completo de mejora continua.

El modelo aporta formatos para el “Plan de acción de mejoras” y “Determinación de objetivos para indicadores, plan de mediciones” en los anexos I y II del documento “Informe de Evaluación y Diagnóstico”

## 4.5. Inventario de documentos que conforman el Modelo

- Modelo de Administración Electrónica MAE.
  - Descripción del modelo
  - Metodología de Evaluación
- Cuaderno de Recogida de Información.
- Documento de Anexos del Modelo:
  - Anexo I – Valoración Individual de Servicios
  - Anexo II – Valoración de Aplicaciones
  - Anexo III – Normativa y Legislación
  - Anexo IV – Glosario
- Informe de Evaluación y Diagnóstico.
- Documentación de presentación del Modelo.