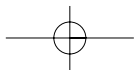
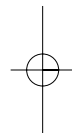
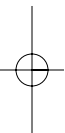


**MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

**FIRMA ELECTRÓNICA EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN  
PRESUPUESTARIA: UN EJEMPLO DE REDISEÑO  
ORGANIZATIVO A TRAVÉS DE LAS TIC**

**37. PONENCIA:** Ferrán Alberdi Vera  
Servicios Generales del Ayuntamiento  
de Sant Feliu de Llobregat



**MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

Nos gustaría compartir con vosotros en el “Congreso Nacional de Benchmarking en las Administraciones Públicas”, que organiza el Gobierno de La Rioja a través de la Subdirección General de Calidad, uno de los últimos proyectos de reorganización que hemos implantado en el Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat: la firma electrónica en el proceso de ejecución presupuestaria.

### **ESCENARIO EN EL QUE SE ENMARCA EL PROYECTO**

El Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat ha adquirido un firme compromiso con la introducción de las nuevas tecnologías en su marco relacional con la ciudadanía (Sant Feliu On Line), así como en su modelo de gestión.

En la primera línea de actuaciones destaca la red de puntos de acceso gratuito a Internet (telecentros), la distribución de hardware y software libre a todas las entidades (juveniles, deportivas, sociales, culturales, personas mayores, educativas, AMPAS, comerciales, Mujer, etc.) que además son formadas y sensibilizadas para el uso del software libre; proyectos de formación a la ciudadanía en Internet como herramienta para viajar o para conseguir trabajo, y en general todo tipo de cursos de alfabetización digital e introducción a las TIC; capacitación a la ciudadanía en la herramienta de participación tecnológica “Consensus”; configuración de un portal de ciudad que recoge las principales webs de Sant Feliu y la periodicidad con la que el propio Alcalde dialoga –on line- con los ciudadanos a través del espacio “Entrevista con el Alcalde”, que ha sido pionero en Cataluña.

La oferta de información y de servicios del Ayuntamiento se materializa a través de una Oficina de Atención a la Ciudadanía que trabaja multicanal (presencial, telefónica, web) con una base de datos única y con un sistema de información electrónica, que se acaba de completar con los plafones electrónicos en la vía pública y el envío de SMS.

En el ámbito de gestión, nuestra organización destaca por un comportamiento que se está fundamentando mucho con el aprovechamiento de la tecnología y donde la herramienta MATRIX, muy conocida en el sector local, constituye un entorno de trabajo y el soporte sistemático y accesible en línea de toda la información corporativa.

Finalmente, a través del workflow SDE (Seguimiento de Expedientes) y el proceso de Actas y Decretos, hemos conseguido parametrizar y gestionar en línea la mayor parte de los expedientes administrativos del Ayuntamiento (382 expedientes inventariados). Esto quiere decir que, introducida y normalizada la firma electrónica, estaremos en buena disposición para llegar a una auténtica oficina sin papeles a medio plazo.

Para llegar a esta situación, se han adoptado una serie de rasgos definitorios que están enraizados y asumidos: somos una organización en permanente transformación; los pro-

**MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

yectos de mejora se desarrollan siempre con el personal; hay una cultura de la facilitación, invirtiendo grandes esfuerzos en el training y apoyo a las personas; las herramientas han de ser siempre muy intuitivas y finalmente, es un elemento clave que la información estratégica esté en línea.

### **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Como se puede deducir de lo que acabamos de señalar, será un objetivo a medio plazo la gestión administrativa sin papeles. Para conseguirlo, dos son los aspectos esencialmente jurídicos que debían estar resueltos: por un lado, la forma en la que se plasma la responsabilidad sobre la autoría de cada documento y se garantiza su fiabilidad y seguridad. En este sentido, la utilización de la firma electrónica aprovechando el conocimiento y apoyo de CATCert (Agencia Catalana de Certificación) ha sido definitivo. Por otro lado, se debía garantizar la conservación, almacenamiento y posterior migración de los documentos generados en formato digital a las futuras tecnologías para asegurar su disponibilidad (archivo electrónico).

Hemos escogido circunscribir las soluciones en un proceso concreto como es la ejecución presupuestaria porque es un proyecto idóneo para el aprendizaje de técnicos y usuarios de dimensión y requerimientos tecnológicos acotados en un escenario favorable al éxito: es un ámbito donde la gestión presupuestaria está descentralizada desde 1997, hace seis años que se comenzó la implantación de SDE y dos que funciona de forma completa (finalización de los expedientes a través del proceso Actas y Decretos).

En consecuencia, el objeto del trabajo es sustituir el clásico procedimiento de ejecución del gasto de una Administración Pública en el que diversas personas de la organización expiden sus correspondientes órdenes y controles sobre facturas y certificaciones en los conocidos soportes documentales (A, D, O, P), de forma sucesiva y acumulativa.

El nuevo proceso tenía que definir un nuevo circuito, con reducción de las personas que podían "gastar", con un control inmediato y accesible gracias a una herramienta tecnológica (portafirmas a MATRIX) que permite un tratamiento –on line-, eliminando toda documentación innecesaria y digitalizando los documentos externos que constituyen un –imputen el proceso (facturas y certificaciones).

### **ACCIONES CLAVE**

Definir un nuevo circuito de tramitación: no nos hemos limitado a una transposición del procedimiento original a una herramienta informática, sino que hemos aprovechado para analizar e implantar las optimizaciones que hemos considerado necesarias.

## MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Determinar las oficinas de gasto, personal con firma electrónica y revisores: La simplificación de los sujetos con capacidad dentro del proceso de gasto ha tenido un efecto positivo casi inmediato en la reducción del gasto y el aumento de su control.

Adaptar el programa SICAL: No tenía sentido que la herramienta que soporta la contabilidad de la organización no tuviera una alimentación automática de los actos de gasto que se iban incorporando al portafirmas de MÀTRIX.

Desarrollo del portafirmas y herramientas de apoyo: Ha sido una mejora que aprovecha la potencialidad de MÀTRIX y permite a las personas afectadas trabajar en un entorno ya familiar.

Adquisición de los certificados digitales: El alcalde y los diez concejales que conforman el equipo de gobierno, como autorizantes del gasto y los responsables (gestores presupuestarios) de cada área o centro de coste en los que se ha simplificado el proceso, más el Interventor, para hacer uso de sus competencias de fiscalización, son las veintidós personas que cuentan con certificado de firma electrónica. Fuera de este círculo no existe la posibilidad de efectuar actos propios de gasto.

Configuración de los clientes del sistema: Las funciones y responsabilidades de cada sujeto son diferentes y por tanto, el sistema otorga los atributos de ejecución y control adaptados para cada uno de ellos, incrementando las posibilidades de control y seguridad.


Diseño del archivo electrónico: La digitalización de toda la información que conforma el proceso garantiza no sólo la posibilidad de almacenarla en nuestro sistema, sino también las futuras migraciones. Otro proceso de mejora organizativa que conecta con éste (Proceso de gestión documental) configura un archivo integral para nuestra organización. Aquí ha sido fundamental la aportación que está haciendo tanto el archivo comarcal (Generalitat de Catalunya) como la consultora Kialti (Josep A. Plaza).

### PLANNING

- Diciembre de 2004: Decisión
- Enero / Febrero de 2005: Adaptaciones de SICAL
- Febrero / Abril de 2005: Portafirmas + Utilidades (MÀTRIX)
- 1-15 Abril, presentación y formación
- 18 de Abril IMPLANTACIÓN

### PARÁMETROS DEL PROYECTO

- Número de facturas/año: 6.177
- Número de operaciones de gasto: 11.589

**MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

- Número de documentos A, AD, ADO, RC: 11.476
- Fotocopias: 11.476
- Número de oficinas de gasto: 25
- Número de personas con firma: 22
- Presupuesto municipal: 33.227.923 €
- Tiempo medio de tramitación facturas antes del proyecto: 28 días
- En la actualidad: **7,9 días**

## CONCLUSIONES

Después de la implantación definitiva del proyecto la valoración que a título personal hago es la siguiente:

- 1.- Los objetivos planteados inicialmente se están consiguiendo plenamente. Únicamente se ha detectado alguna disfunción en cuanto a las certificaciones de obra, pero en este momento se están adoptando las medidas correctoras.

Los costes eliminados de papel y personal que tenía que transportar los portafirmas antiguos serán evaluados a final de año y el tiempo en el que se ha reducido el proceso de gasto está incidiendo directamente en el plazo de pago a proveedores.

- 2.- Considero claves del éxito:

**Haber trabajado con un grupo de mejora interdepartamental, muy motivado y con un fuerte liderazgo tanto de la dirección técnica como de la política.**

Como he señalado anteriormente, este proyecto es un primer paso hacia un objetivo que se debe extender a toda la organización. Por tanto, era fundamental aterrizar en un espacio donde las resistencias personales fueran menores (personal acostumbrado a trabajar en un entorno tecnológico y prestigiado por haber sido seleccionado por la experiencia) y donde el ejemplo que debían dar determinadas personas (políticos, directivos, interventor) pudiese generar un cierto efecto de liderazgo

**Haber asignado al proyecto una adecuada dotación de recursos económicos, humanos y contar con alianzas estratégicas** en la colaboración de la Agencia Catalana de Certificación y nuestro proveedor Audifilm, que le han dado a nuestro proyecto el tratamiento de experiencia pionera y emblemática.

**Haber sido fieles a nuestra estrategia innovadora: Innovamos donde nos esperan.** La selección de proyectos que se implantan en el Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat viene determinada por el acuerdo entre el departamento afectado y el

**MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

de Calidad y Gestión del Conocimiento, en el sentido que existe un escenario que requiere una actuación de mejora.

- 3.- No ha sido un factor de impedimento o dificultad **la ausencia absoluta de normativa aplicable sobre la solución adoptada**. En efecto, la producción de regulación del uso de la tecnología por parte de las administraciones acostumbra a referirse al ámbito relacional de éstas con los ciudadanos y en función de procedimientos administrativos. Raras veces la normativa hace referencia a las prescripciones que debe tener una solución tecnológica que no produzca efectos inmediatos sobre personas (el objeto de nuestro proyecto no está afectado en absoluto por la normativa de protección de datos).

Este elemento ha sido un punto favorable al posicionamiento del secretario y el interventor municipales que han efectuado siempre la interpretación más favorable al mantenimiento del proyecto, sin menospreciar la seguridad jurídica como valor.

- 4.- Dado que se trata de un **proceso transversal** que afecta a todas las áreas del Ayuntamiento y gracias a una estrategia de formación interna que ha de favorecer el desarrollo de las personas, obtenemos en poco tiempo la extensión de la filosofía y conocimiento de la tecnología empleada a toda la organización.
- 5.- Utilizando la terminología del profesor Carles Ramió, éste es un proceso de mejora que actuará como **“mecanismo interno de control silencioso, poco burocratizador y efectivo”**. Hay que tener en cuenta no sólo que hemos reducido sensiblemente la nómina de personas que pueden efectuar gasto, sino que además, toda la información está permanentemente en línea. Ha desaparecido el desgraciado habitual fenómeno de las “facturas en el cajón”, ya que todo lo que no está en el sistema (se entra en el circuito por el mismo registro donde se digitalizan las facturas) “no existe”, no tiene efectos jurídicos. El papel, y por tanto su efecto burocratizador, ha sido eliminado y los supervisores del estado de ejecución del presupuesto pueden conocer todo y de todo el mundo al segundo.
- 6.- **Nos mantenemos fieles a la máxima de no externalizar nuestro centro gestor de tecnología**. El Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat es ajeno a la tendencia mayoritaria de generar red productora de servicios: externalizamos, concertamos alianzas estratégicas y tratamos de implicar al tejido asociativo en la cogestión. Ahora bien, dedicamos importantes recursos humanos y económicos para poder mantener la producción y gestión de nuestro conocimiento dentro de la estructura propia. En este proyecto, toda la tecnología utilizada y el conocimiento (salvo los certificados digitales) es producto del Departamento de Sistemas de Información.

