



Anexo 1:

Guía de conocimiento y buenas prácticas para el desarrollo de un proceso de digitalización de servicios



ÍNDICE

1. Lanzamiento del proceso de digitalización de servicios	3
1.1 Alcance de la digitalización	3
1.2 Interrelaciones entre los servicios.....	3
1.3 Plan de Trabajo.....	3
1.3.1 Pautas metodológicas.....	3
1.3.2 Grupos de Mejora	4
1.3.3 Agentes.....	4
1.3.4 Mecanismos de seguimiento y control de proceso de digitalización.....	5
1.3.5 Asignación de recursos presupuestarios	5
1.4 Gestión del cambio	6
2. Diagnóstico de la situación inicial	6
2.1 Proceso	6
3. Diseño del servicio telemático.....	7

1. Lanzamiento del proceso de digitalización de servicios

1.1 Alcance de la digitalización

El proceso de digitalización de un servicio puede tener distinto alcance, según se plantee la tramitación telemática de la totalidad de sus trámites o sólo de parte de ellos. Esto último puede ocurrir cuando el servicio ya se ha digitalizado parcialmente en una etapa anterior o cuando su transaccionalidad total por medios telemáticos se va a conseguir en fases sucesivas, así como en casos en los que la digitalización viene condicionada por alguna norma europea o estatal, que obliga a digitalizar algún trámite concreto.

Así, cabe pensar en ofrecer determinados trámites por el canal telemático, como la presentación de solicitudes y el aporte de documentos, la notificación, el pago o la aportación de alguna certificación, que se sustituya por un intercambio de datos entre Órganos y/o Administraciones. En este sentido, se deberán aplicar los procedimientos correspondientes que se aportan como anexos a la Metodología, donde se describe la operativa y pasos a seguir para la telematización de trámites concretos, para los cuales ya está desarrollada la solución por parte de la infraestructura de la Administración digital de que dispone el Gobierno para uso común.

1.2 Interrelaciones entre los servicios

Los servicios pueden estar relacionados, bien por tener los mismos destinatarios, bien por su naturaleza, bien por el objetivo final, etc., de forma que cabe pensar en ofrecer "paquetes" de servicios telemáticos para dar un mayor valor.

Así por ejemplo, cabe abordar la digitalización en un mismo "paquete" de todos los servicios cuyos destinatarios sean las Entidades de Previsión Social Voluntarias, o de todos los servicios encaminados al objetivo final de "abrir una empresa".

Desde otro punto de vista, un proceso de servicio puede estar relacionado con otros por razones operativas, de manera que las modificaciones que sufra tendrán impacto en ellos y, a su vez, se verá afectado por las modificaciones que experimenten los otros servicios.

Un ejemplo de esto son los servicios consistentes en "Presentar una comunicación a la Administración", que suelen constituir la entrada para desencadenar otros procesos, por ejemplo, de Inspección. En este sentido, resulta clarificador ubicar los procesos en un [Mapa de Procesos](#) que, inicialmente, puede circunscribirse a un Órgano, para ser después integrado en el mapa departamental y, finalmente, en el mapa de procesos del Gobierno o Administración de que se trate.

1.3 Plan de Trabajo

1.3.1 Pautas metodológicas

La metodología para realizar las diferentes actividades del proceso de digitalización depende de la naturaleza de las mismas.

La parte de recogida de información puede realizarse mediante encuestas y/o cuestionarios cumplimentados por los conocedores de los diferentes aspectos del servicio.

El diagnóstico de la situación de partida y el diseño del modelo de servicio telemático deben ser efectuados por los Responsables del servicio, contando con la participación de los agentes prestadores, de forma que queden representados todos los Órganos implicados y todos los roles intervinientes. Esta participación se puede articular en grupos de trabajo o de mejora, cuya dinámica debe estar orientada a los objetivos que se pretende conseguir.

1.3.2 Grupos de Mejora

En el caso de los Grupos de mejora, debe determinarse quién se responsabiliza de su avance y valida sus propuestas, quién interviene (niveles político, directivo, técnico, administrativo) y con qué papel (coordinador, equipo de trabajo, facilitador). Se deberá dar cabida a todos los colectivos interesados: Órganos prestadores del servicio, Órganos horizontales de la Administración (SGMAE, DIT, EJE, ...), otros Órganos implicados, otras Administraciones, agentes externos (Órganos colegiados, agentes sociales, ...), bien como miembros permanentes del grupo, bien como invitados ocasionales a las reuniones del mismo en función de la materia a tratar.

No es aconsejable, en este sentido, constituir un grupo demasiado numeroso, cuya gestión resulte dificultosa. Un número máximo de miembros permanentes sería 8 personas, de las cuales uno actuaría como Secretario o Coordinador, con la misión de orientar el trabajo del grupo y reconducirlo si se desvía de sus objetivos, levantar las actas, organizar los encuentros y hacer el seguimiento de los acuerdos.

1.3.3 Agentes

Es preciso identificar los agentes que van a intervenir en el proceso.

Dentro de la Administración prestadora del servicio, nos encontramos con la participación del Órgano competente, "responsable" del servicio en último término, de otros Órganos implicados en la prestación o se ven afectados por ella, de los Órganos horizontales, como gestores de las herramientas de uso común y de EJE, como prestador de servicios informáticos.

También dentro del ámbito administrativo, habrá que considerar la intervención de otras Administraciones o Entidades, bien porque participan directamente en la prestación del servicio, bien porque proveen de datos o información necesaria para dicha prestación, o bien porque tienen algún servicio relacionado que conviene enlazar. Dentro de este grupo destaca el papel de IZENPE como Entidad de Certificación reconocida por el Gobierno Vasco, así como de otras Entidades de Certificación que se homologuen en el futuro.

Fuera del ámbito administrativo existirán colectivos –en función de la naturaleza del servicio- cuyas necesidades deberán tenerse en cuenta y que, por tanto, deberán ser consultados y participar en determinadas fases del proceso. Pensemos por ejemplo en Colegios profesionales, Notarías, Sindicatos, Asesorías, Asociaciones empresariales, Mutuas y Servicios de Prevención de Riesgos Laborales, etc.

En cada uno de los colectivos señalados deberá identificarse a las personas que tienen que participar en las diferentes etapas del proceso. Esta participación será especialmente relevante en el caso de los responsable y

prestadores directos del servicio, cuya dedicación al proceso deberá estimarse para valorar la necesidad de recurrir a recursos externos.

Así, puede ser necesaria la ayuda externa por falta de medios o de conocimientos suficientes en el Órgano o Administración prestadora del servicio. En este caso, la contratación administrativa debe ser prevista con la antelación suficiente.

1.3.4 Mecanismos de seguimiento y control de proceso de digitalización

El seguimiento del proceso puede resultar complicado, dado que se va a trabajar simultáneamente en varios frentes y que implica a múltiples agentes. Es conveniente, definir mecanismos de comunicación (reuniones periódicas, listas de distribución de documentos, etc.) y sistemas de apoyo (informes de progreso, cuadros de mando, etc.), que aseguren que todos los implicados disponen de la información necesaria en cada momento para desempeñar sus roles con éxito.

Es necesario, además, establecer el sistema de evaluación para controlar el avance del proceso y el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. El sistema deberá basarse en indicadores de diferentes naturalezas, para los que habrá que establecer un plan de control, definiendo para cada uno cómo se mide (método), quién lo mide (responsabilidades) y cuándo se mide (periodicidad). Orientativamente, puede haber:

- indicadores de progreso, ligados al avance del proceso: % realizado frente a planificado, etc.
- indicadores de resultados, ligados al cumplimiento de objetivos: % de hitos cumplidos, etc.
- indicadores de gestión: % presupuesto realizado, dedicación de recursos prevista frente a dedicación real, ..
- indicadores de calidad, asociados a la validación de los productos y a la gestión de los riesgos.

Finalmente, hay que identificar las estructuras que deben conformarse para el seguimiento del proceso. Normalmente, en un proceso de esta naturaleza, serán tres los niveles de gestión:

- Un órgano de rango superior, encargado de validar las propuestas y los productos y marcar el avance del proyecto, dando paso a las sucesivas etapas (Comité de Validación).
- Un órgano de carácter operativo (o varios, según la envergadura del proyecto y sus necesidades), que desarrolle las acciones y elabore los productos o pre-valide los productos aportados por terceros (Comité de Seguimiento).
- Un responsable del proceso, que supervise la ejecución del trabajo, coordine las actuaciones, distribuya las tareas, organice las reuniones, gestione la documentación, evalúe el avance y actúe como decisor en aspectos operativos, metodológicos, etc., arbitrando en su caso las discrepancias entre los implicados.

Hay que identificar, por tanto, quiénes deben integrar estas estructuras y valorar la dedicación que se les va a exigir.

1.3.5 Asignación de recursos presupuestarios

Desde el punto de vista económico, habrá que destinar los recursos presupuestarios necesarios para el proceso de digitalización. Los más importantes van a ser los que pueda consumir la contratación de ayuda externa o los

exigidos por la parte tecnológica, en cuanto al desarrollo de soluciones informáticas o la adquisición de productos del mercado. Otros recursos a prever son los necesarios para gestionar la formación (IVAP, formadores, aulas, ..) o la difusión del servicio telemático (campanas, infraestructura para presentaciones, etc.).

1.4 Gestión del cambio

La implantación del servicio telemático requiere una transformación en la forma de trabajar de las personas que constituyen la organización. Esa transformación se logra mediante una adecuada gestión del cambio, que debe iniciarse al principio del proceso de digitalización y gestionarse en cada una de sus fases.

Así, en la fase de Lanzamiento del proceso habrá que definir la estrategia para abordar el cambio. Para ello, hay que identificar los grandes aspectos de dicho cambio, estableciendo:

- El liderazgo y las responsabilidades (formales e informales).
- Los colectivos afectados, dentro y fuera de la Administración.
- La Comunicación a dichos colectivos: a quiénes (funcionarios y ciudadanos), qué (mensajes) y cómo (de arriba abajo o zapa, al revés).
- Si el proceso implica a un volumen elevado de personas, conviene recoger estas acciones en un plan de comunicación (representado en una matriz), al que se asignará calendario para facilitar la logística necesaria para verificar las sesiones informativas.
- Participación: cómo implicar y en qué medida.

En la fase del proceso consistente en el diagnóstico del estado inicial, se deberá afinar el estudio realizado de los colectivos afectados, fuera y dentro de la Administración, por segmentos: dimensiones, características, cultura, limitaciones, expectativas, reticencias, etc. Así mismo, habrá que determinar los impactos de la digitalización del servicio sobre diferentes ejes como son la ciudadanía, las personas, la organización, el proceso, la tecnología, y la estrategia.

En la etapa de diseño del servicio telemático, habrá que identificar las acciones necesarias para gestionar el cambio, priorizarlas, asignarles responsables, plazos, y mecanismos de control. Estas acciones se referirán principalmente a Esponsorización, Comunicación (interna y externa) y Formación (necesidades y formatos más adecuados).

En la fase de Implantación del servicio habrá que ejecutar las acciones identificadas y realizar su seguimiento, para después valorar el éxito en la etapa final de Evaluación del proceso.

En los procesos de digitalización de servicios habrá algunos impactos comunes en todos los casos, que pueden ser compartidos en un repositorio de conocimiento y buenas prácticas creado al efecto.

2. Diagnóstico de la situación inicial

2.1 Proceso

El proceso debe ser identificado, caracterizado y documentado, sin perder de vista que puede trascender al Órgano responsable del servicio en último término y, por lo tanto, hay que analizarlo con visión global.

Por ejemplo: Una ayuda la concede un Órgano, pero la paga otro, previa acreditación por un tercero del cumplimiento de una condición. El servicio, para el ciudadano, empieza cuando ve la convocatoria en el Boletín y no se completa hasta que cobra la cantidad que se le ha otorgado. Es transparente para él el número de departamentos implicados en la concesión de su ayuda, pero el proceso de prestación del servicio los implica a todos ellos.

3. Diseño del servicio telemático

Un primer paso para el diseño del modelo de servicio telemático puede ser documentarse respecto al servicio, recogiendo información relativa a la prestación del servicio en otras Comunidades Autónomas o en otros países, analizando mejores prácticas, cotejando programas o directrices europeas, etc..