



Memoria Técnica de Proyecto

Plataforma interoperable de tramitación eficiente

Línea 2. Operaciones Inteligentes

Ayuntamiento de La Rinconada

Responsable del proyecto: Rocío Sainz Flores



Tabla de contenido

1.	Introducción	3
2.	Identificación inicial de retos y problemas detectados.....	3
3.	Hitos y objetivos del Componente 11. Inversión 3 del PRTR	4
4.	Objetivos del proyecto	6
4.1.	Objetivos Principales	6
4.2.	Objetivos adicionales.....	7
5.	Plan de implementación.....	7
5.1.	Actuaciones a desarrollar	7
5.1.1.	Integración con las plataformas y servicios comunes de la Administración General del Estado. (Actuación 1).....	7
5.1.2.	Plataforma de tramitación transversal. (Actuación 2)	10
5.1.3.	Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente. (Actuación 3)	13
5.1.4.	Mejora de la atención ciudadana. (Actuación 4)	15
5.2.	Aspectos innovadores	16
5.2.1.	Interoperabilidad.....	16
5.2.2.	Tramitación adaptada	16
5.2.3.	Firma en la nube.....	18
5.2.4.	Atención por videoconferencia	18
5.3.	Cronograma desglosado por actuación.....	19
5.4.	Presupuesto desglosado por actuación	19
5.5.	Importe total del proyecto	20
5.6.	Coste subvencionable para el que se solicita la financiación.....	20
6.	Equipo técnico	20
7.	Método de gestión del equipo técnico	24
8.	Sistema de seguimiento y control	29
9.	Medidas de información y publicidad	30



1. Introducción

Tal y como establece el preámbulo de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (en adelante LPAC), la tramitación electrónica *“...debe constituir la actuación habitual de las Administraciones. Porque una Administración sin papel basada en un funcionamiento íntegramente electrónico no solo sirve mejor a los principios de eficacia y eficiencia, al ahorrar costes a ciudadanos y empresas, sino que también refuerza las garantías de los interesados”*

Este cambio debe de ser ordenado de forma coherente con lo dispuesto en otras disposiciones normativas que pretenden también impulsar el empleo de medios electrónicos en la Administración Pública. El marco legal vigente, a fecha actual viene dado por lo dispuesto en las siguientes normas:

- Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas
- Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.
- Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos.
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público
- Real Decreto 424/2017, de 28 de abril, por el que se regula el régimen jurídico del control interno en las entidades del Sector Público Local.
- Real Decreto 3/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica.
- Real Decreto 4/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Interoperabilidad en el ámbito de la Administración Electrónica y las normas técnicas de desarrollo.
- Ley 6/2020, de 11 de noviembre, reguladora de determinados aspectos de los servicios electrónicos de confianza.
- Ley Orgánica 3/2018 LOPDGDD, Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales.
- Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.

2. Identificación inicial de retos y problemas detectados

La crisis sanitaria derivada de la COVID-19 y sus consecuencias han puesto de manifiesto la necesidad de impulsar la digitalización de los servicios municipales e incorporarlos a la Administración Electrónica. Además, la sociedad está incrementando la demanda de servicios digitales más completos y de mayor calidad.

En este proyecto se afronta el reto de llegar en todas las áreas municipales a una gestión eficiente, ágil y completamente digital.

Para conseguir este objetivo es imprescindible modernizar el funcionamiento municipal a través de la implantación del expediente electrónico interoperable, introducir automatismos que permitan liberar a los empleados públicos de tareas de bajo valor añadido y reforzar la formación y capacitación del



capital humano. Consecuencia de todo ello debe resultar la reducción de los costes unitarios y los plazos de tramitación y en consecuencia prestar un mejor servicio a la ciudadanía y las empresas.

La modernización de la Administración Pública requiere de una simplificación y redefinición de los procesos y procedimientos internos para lograr una mejor gestión, más eficaz, más eficiente; y para ello deberá estar integrada con las plataformas y servicios comunes de la Administración General del Estado.

Con este fin, se recogen en este proyecto una serie de actuaciones relativas a distintos ámbitos:

- Reingeniería de procedimientos
- Expediente electrónico
- Actuaciones automatizadas
- Contratación pública
- Interoperabilidad administrativa
- Atención al ciudadano

Los actuales sistemas y plataformas de tramitación del Ayuntamiento mantienen un diseño independiente careciendo de integración entre los mismos, así como de aquellos con las plataformas del Estado.

También nos encontramos con una brecha tecnológica interna debido a la existencia de departamentos con distinta cultura de tramitación electrónica, lo cual termina en un difícil encaje con el sistema de adopción de acuerdos y resoluciones e implica una diferenciación en la relación con el ciudadano.

Además, impide una evolución de los sistemas informáticos y el aprovechamiento de las mejoras y posibilidades que ofrece la tecnología actual tanto para la gestión interna como para las relaciones con la ciudadanía, frenando los procesos de modernización y transformación digital.

3. Hitos y objetivos del Componente 11. Inversión 3 del PRTR

Este proyecto pretende contribuir a seguir avanzado en la construcción de una Administración Pública más eficaz y eficiente a través del uso de las nuevas tecnologías y la digitalización de la gestión de los servicios públicos, reduciendo los costes unitarios y los plazos de tramitación. En relación con los objetivos del Componente 11, se quiere dar un paso más allá en la mejora, maximizando la automatización de la gestión e impulsando la cooperación entre los distintos niveles administrativos mediante la digitalización, liberando con ello a los empleados públicos de tareas de bajo valor añadido, para poder dedicar ese tiempo a actividades más productivas, desarrollar mejores políticas y prestar un mejor servicio a la ciudadanía.

El fin es mejorar la accesibilidad de los servicios públicos digitales y favorecer la eficiencia y eficacia de los empleados públicos, reforzando el logro del objetivo de transición digital perseguido por el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia.



Administración guiada por datos

Gracias al uso generalizado de los procesos BPM podremos tener una administración “guiada por los datos”, donde la información de los ciudadanos y personas jurídicas contenidas en los expedientes electrónicos se utilice para diseñar políticas públicas alineadas con la realidad social, económica y territorial.

Democratización y universalización del acceso a las tecnologías emergentes

En el proyecto se contemplan tareas y acciones que permitirán al Ayuntamiento sumarse al empleo de tecnologías emergentes

Modernización integrada del funcionamiento de las Administración Pública

En particular la actuación 5.1.4 “Mejora de la atención ciudadana” va a permitir mejorar la atención a la ciudadanía y contribuir activamente al éxito de las políticas públicas destinadas a las grandes transformaciones de España apoyándose, en la interoperabilidad administrativa que se materializa en soluciones como la integración con la Plataforma de Intermediación de Datos, haciendo efectivo el artículo 28 de la LPAC, además de otras actuaciones encaminadas a mejorar la asistencia de los ciudadanos poniendo a disposición de los mismos trámites personalizados y modelos normalizados que estarán disponibles para que se pueda asistir en la cumplimentación de todos los pasos y requisitos de tramitación, por ejemplo, a partir de formularios inteligentes, en los que la inclusión de diferentes valores irá disponiendo y componiendo a partir de textos predefinidos que dependan de dichos valores, una instancia plenamente orientada al dato, acotando la información pertinente que necesita ser recabada a la necesidad concreta del ciudadano.

Estas mismas lógicas de composición de los formularios se aplican a la hora de seleccionar los aportes documentales necesarios para la cumplimentación de cada solicitud. Así, además de condicionar los párrafos, campos y tablas que la componen, se permitirá identificar los documentos exigidos a los interesados con base en los aportes de información que ejecute el ciudadano. De la misma manera que se le solicitan al ciudadano los datos estrictamente necesarios para su solicitud, se le exigirán los documentos concretos para su resolución, y no otros.

Digitalización de la Entidad Local (nº 167)

Para contribuir al cumplimiento del hito número 167 recogido en el Anexo de la Propuesta de Decisión de Ejecución del Consejo relativa a la aprobación de la evaluación del plan de recuperación y resiliencia de España, el Ayuntamiento de La Rinconada perteneciente a la Comunidad Autónoma de Andalucía pretende completar el presente proyecto dentro de la Línea estratégica 2. Operaciones inteligentes en relación a las actuaciones subvencionables según la Orden TER/836/2022, de 29 de agosto, por la que se aprueban las bases reguladoras y se efectúa la convocatoria correspondiente a 2022, de subvenciones destinadas a la transformación digital y modernización de las Administraciones de las Entidades Locales, y conforme a la Guía de Requisitos. Además de alinearse con los objetivos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Plan de Digitalización de la Administración Pública y las actuaciones de modernización previstas para el sector público, de la Estrategia Digital 2025.



En particular, la plataforma de tramitación que se pretende implantar contribuirá a incrementar el porcentaje procedimientos digitales extendiendo la tramitación electrónica a todas las áreas municipales y universalizando el uso de la firma digital.

Adjudicación de proyectos de apoyo a la transformación digital de los Entes Locales (nº 168)

En línea con el objetivo número 168 relativo a la adjudicación de proyectos de apoyo a la transformación digital, es intención de este Ayuntamiento proceder a la licitación y consiguiente publicación en la Plataforma de Contratos del Sector Público de la adjudicación del contrato relativo al proyecto de transformación digital consistente en una plataforma interoperable de tramitación eficiente que abarcará el ámbito de la “Transformación digital en términos de automatización y Administración Pública centrada en los datos”, antes de finalizar marzo de 2023

Finalización de todos los proyectos de apoyo a la transformación digital de los Entes Locales (nº 169)

En línea con el objetivo anterior se pretende que la plataforma objeto del proyecto esté completamente implantada y operativa en agosto de 2023

4. Objetivos del proyecto

4.1. Objetivos Principales

- Implantar una plataforma de tramitación electrónica que sea transversal a todos los departamentos y áreas municipales de modo que la tramitación de todos los procedimientos sea íntegramente electrónica.
- Disponer de un inventario y catalogación de los procedimientos administrativos integrado con el Sistema de Información Administrativa (SIA) del Estado.
- Llevar a cabo una reingeniería y simplificación de procedimientos para reducir cargas administrativas.
- Mejorar calidad, cantidad y eficiencia de los servicios y procesos de gestión/tramitación municipal, a través de:
 - Circuitos de tramitación que resulten ágiles para reducir los tiempos entre la elaboración de documentación de los expedientes, la adopción de los acuerdos y resoluciones, y la notificación a los interesados.
 - Motor de tramitación BPM para aquellos procedimientos más estructurados de la organización.
 - Automatismos en la tramitación basados en tecnología como las actuaciones administrativas automatizadas, la robótica y otras integraciones con plataformas del



Estado como DIR3, Tablón Edictal Único del BOE, Plataforma de Intermediación de Datos, Plataforma de Contratación del Sector Público e INSIDE.

- Mejorar la atención al ciudadano mediante un mejor servicio de información y tramitación en las Oficinas de Asistencia en Materia de Registros mediante y sistemas de digitalización con copia auténtica.
- Desplegar una solución que facilite el teletrabajo.
- Reforzar las competencias y capacidades de empleados públicas mediante la formación y particularmente en el ámbito de las competencias Digitales.

4.2. Objetivos adicionales

- Transformar la cultura de tramitación de documentos en una cultura de tramitación basada en datos para su posterior explotación mediante herramientas de analítica avanzada con diversa finalidad:
 - Tomar decisiones de gestión basadas en datos como los tiempos medios de tramitación o carga de trabajo de las distintas áreas.
 - Mejorar la transparencia mediante la publicación de datos abiertos.
 - Medir el resultado de las reclamaciones.
 - Disponer de un mapa de riesgos.
 - Facilitar el ejercicio del control financiero.

5. Plan de implementación

5.1. Actuaciones a desarrollar

5.1.1. Integración con las plataformas y servicios comunes de la Administración General del Estado. (Actuación 1)

Tarea 5.1.1.1. Integración con el Directorio Común de Administraciones Públicas (DIR3)

El Artículo 9 del Esquema Nacional de Interoperabilidad (Real Decreto 4/2010) estipula que las Administraciones públicas: *“...mantendrán una relación actualizada de sus órganos administrativos y oficinas de registro y atención al ciudadano, y sus relaciones entre ellos. Dichos órganos y oficinas se codificarán de forma unívoca y esta codificación se difundirá entre las Administraciones públicas.”*

Añade además que: *“Cada Administración pública regulará la forma de creación y mantenimiento de este Inventario, que se enlazará e interoperará con el Inventario de la Administración General del Estado en las condiciones que se determinen por ambas partes y en el marco de lo previsto en el presente real decreto; en su caso, las Administraciones públicas podrán hacer uso del citado Inventario centralizado para la creación y mantenimiento de sus propios inventarios”.*

La Subdirección General de Impulso de la Administración Digital y Servicios al Ciudadano, con el fin de dar respuesta a los requisitos del ENI, pone en marcha el “Directorio Común de Unidades Orgánicas y Oficinas”, para proporcionar un Inventario unificado y común a toda la Administración, que incluirá la



relación de las unidades orgánicas y sus oficinas asociadas, y facilitará el mantenimiento distribuido y corresponsable de la información.

La integración con el Directorio Común implica que la plataforma se actualice en tiempo real con todas las modificaciones que se produzcan en el directorio común de modo que los terceros que sean Administraciones Públicas se mantengan continuamente actualizados.

Tarea 5.1.1.2. Integración con el Sistema de Información Administrativa (SIA)

Para garantizar la interoperabilidad semántica de los expedientes, cada procedimiento administrativo debe describirse tomado como referencia del Sistema de Información Administrativa (SIA) propuesto por la Administración General del Estado, y complementarse con aquellas descripciones que se consideren de interés para la gestión administrativa propia del Ayuntamiento.

Tarea 5.1.1.3. Integración con el Tablón Edictal Único del BOE

De conformidad con el artículo 44. LPAC *“Cuando los interesados en un procedimiento sean desconocidos, se ignore el lugar de la notificación o bien, intentada ésta, no se hubiese podido practicar, la notificación se hará por medio de un anuncio publicado en el «Boletín Oficial del Estado».”*

Para dar cumplimiento a este precepto, la plataforma deberá integrarse con los servicios web del TABLÓN EDICTAL ÚNICO del Boletín Oficial del Estado.

Tarea 5.1.1.4. Integración con la Plataforma de Intermediación de Datos (PID) para la reducción de cargas administrativas.

En virtud del artículo 28. LPAC *“los interesados no estarán obligados a aportar documentos que hayan sido elaborados por cualquier Administración”*

Para dar cumplimiento a este precepto, la plataforma deberá estar integrada con la Plataforma de Intermediación de Datos (PID), permitiendo al Ayuntamiento recabar los documentos electrónicamente y eximir de estas cargas administrativas al interesado.

Tarea 5.1.1.5. Integración con la Plataforma de Contratos del Sector Público

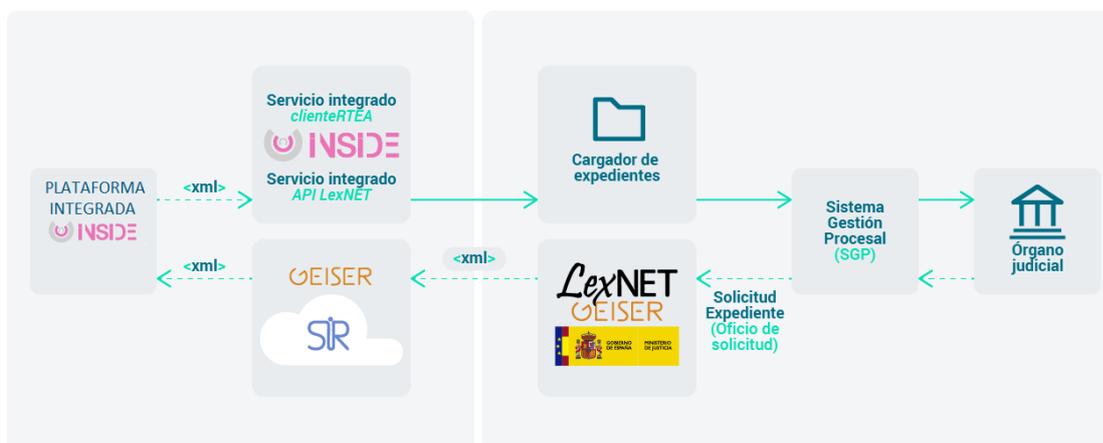
La plataforma se debe integrar con la Plataforma de Contratación del Sector Público (PCSP), para dar cumplimiento a las obligaciones de publicidad y licitación electrónica que establece la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. El alcance de esta integración debe incluir tanto la remisión y publicación de anuncios desde la plataforma de administración electrónica, como la incorporación a la misma de los datos resultantes del uso del espacio virtual de licitación de la PCSP.

Tarea 5.1.1.6. Integración con INSIDE

En virtud del artículo 70.3 LPAC *“cuando en virtud de una norma sea preciso remitir el expediente electrónico, se hará de acuerdo con lo previsto en el Esquema Nacional de Interoperabilidad y de las correspondientes Normas Técnicas de Interoperabilidad, y se enviará completo, foliado, autenticado y acompañado de un índice, asimismo autenticado, de los documentos que contenga”*.

Para dar cumplimiento a esta obligación, la plataforma debe ser capaz de exportar documentos y expedientes electrónicos conforme a los formatos estructurados previstos en las normas técnicas de Interoperabilidad.

Para la remisión electrónica de expedientes a órganos judiciales, la plataforma debe estar integrada con INSIDE.





En relación a las tareas a desarrollar en la Actuación 1 del presente proyecto, para la integración de la plataforma con las aplicaciones y servicios comunes de la Administración General del Estado, es importante advertir que este Ayuntamiento presentará en el marco de la convocatoria articulada sobre Orden TER/836/2022, de 29 de agosto otro proyecto para la ejecución de las acciones subvencionables de la Línea estratégica 5. Interoperabilidad de servicios básicos de administración digital, proyecto prioritario y obligatorio según el artículo 5.3, para garantizar la interoperabilidad de los tres servicios básicos con los que este Ayuntamiento no se encuentra actualmente integrado, en concreto con el Sistema de Interconexión de Registros (SIR), la Dirección Electrónica Habilitada única (DEHú) -a través de la integración con Notific@ y con Carpeta Ciudadana (estado de expedientes abiertos de la Carpeta Ciudadana del sector público estatal

5.1.2. Plataforma de tramitación transversal. (Actuación 2)

El principal desafío al que se enfrenta el sector público en los próximos años viene de la mano del rediseño de sus servicios digitales, eliminando cargas administrativas innecesarias y su burocratización para conseguir una experiencia más satisfactoria del ciudadanos y empresas.

Para conseguir estos objetivos, la tecnología va a jugar un papel determinante, consiguiendo que las Administraciones puedan agilizar los trámites dando un mejor servicio al mismo tiempo que reducen sus costes.

No obstante, una transformación digital profunda requiere de una normalización y rediseño previo de los procedimientos administrativos, que permita una reducción de las cargas administrativas sin que ello suponga un menoscabo de la seguridad jurídica. Por ello deben acometerse las siguientes actuaciones:

Tarea. 5.1.2.1. Inventario y catalogación de los procedimientos

El objetivo de esta actuación es la definición de un catálogo de funciones, actividades y procedimientos que sea coherente con el cuadro de clasificación de la entidad y que permita tener un control del alcance completo del proyecto.

Estos trabajos permitirán que los expedientes nazcan correctamente clasificados y descritos desde su origen, incorporando la información relacionada con la seguridad y privacidad de la información que contienen, así como las normas de conservación aplicables.

Tarea 5.1.2.2. Reingeniería de procedimientos

El objetivo de esta actuación es el análisis y rediseño funcional de todos los procedimientos que hayan sido inventariados y catalogados, con una fuerte orientación hacia su desburocratización y simplificación administrativa.

Dentro de esta actuación se prevé la elaboración para cada procedimiento administrativo inventariado y catalogado, de un manual de procedimiento que sirva de referencia y guía de tramitación para las diferentes unidades administrativas.



Dentro de cada manual de procedimiento se identificarán tanto los flujos de tramitación, como los modelos documentales que permitan incorporar en la plataforma plantillas que normalicen y agilicen la tramitación administrativa.

Adicionalmente, para cada procedimiento se definirán también indicadores que permitan monitorizar y evaluar el funcionamiento de los servicios a través de posibles herramientas de analítica de datos que permitan elaborar cuadros de mando especializados.

Tarea 5.1.2.3. Elaboración de instrucciones internas

El objetivo de esta actuación es la elaboración de un bloque de instrucciones internas donde se desarrollen y establezcan los protocolos de actuación que deberán ser utilizados por los empleados públicos en el manejo de las herramientas informáticas.

Estas instrucciones internas tendrán como finalidad normalizar y unificar los criterios que deban de seguirse en las actuaciones comunes a todos los procedimientos administrativos.

En concreto, las instrucciones cubren las siguientes necesidades:

- Establecen criterios comunes de tramitación.
- Son códigos de buenas prácticas internas.
- Fijan criterios homogéneos que se autoimpone la organización para garantizar una calidad del dato adecuada.
- Recogen pautas de eficacia y eficiencia administrativa en la tramitación de los procedimientos.

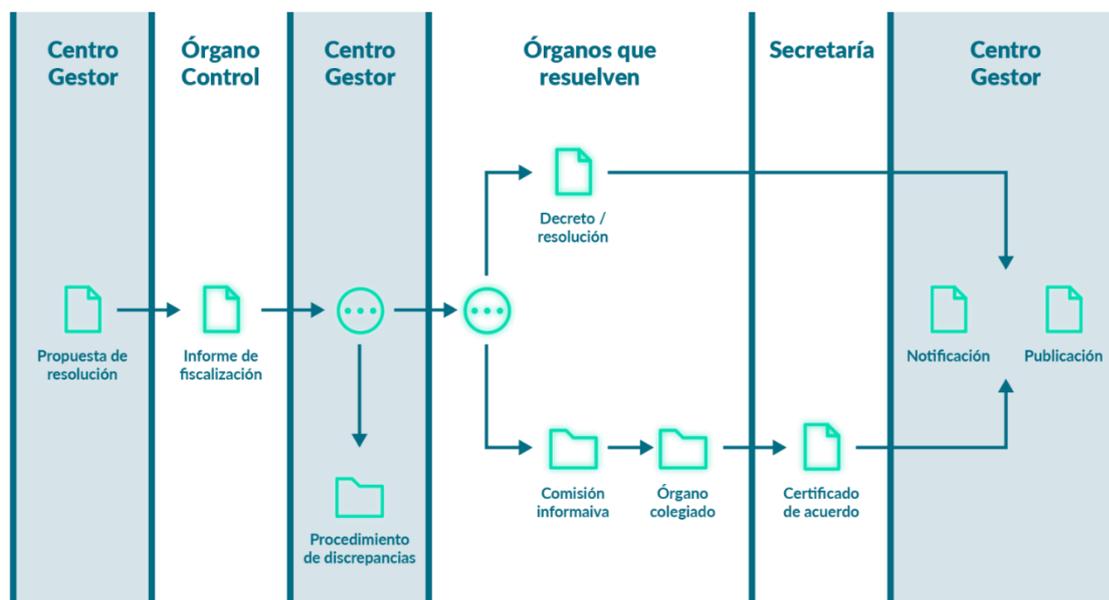
Tarea. 5.1.2.4. Transversalidad del expediente electrónico

La transformación digital del Ayuntamiento tiene como uno de sus ejes principales la puesta en marcha de una plataforma integral de tramitación electrónica de expedientes, a través de la implementación de la firma electrónica en todas sus actuaciones administrativas.

El punto de partida es la tramitación del expediente íntegramente electrónica, desapareciendo por completo los documentos tramitados en papel o sin cumplir con lo dispuesto en el artículo 26 LPAC “Las Administraciones Públicas emitirán los documentos administrativos por escrito, a través de medios electrónicos, a menos que su naturaleza exija otra forma más adecuada de expresión y constancia”.

Para dar cumplimiento a este precepto, la plataforma deberá cumplir con lo dispuesto en Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Documento Electrónico.

En virtud del artículo 70.2. LPAC “Los expedientes tendrán formato electrónico”. Para dar cumplimiento a este precepto, la plataforma deberá cumplir con lo dispuesto en la Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad del Expediente Electrónico.



Tarea. 5.1.2.5. Motor BPM de tramitación

Todos los procedimientos inventariados y catalogados se parametrizarán en un motor de tramitación BPM que permita la gestión electrónica del expediente de inicio a fin, siguiendo los circuitos de tramitación que se haya predefinido o bien la tramitación libre cuando resulte más oportuna.

Estas modalidades de gestión electrónica también deben permitir la generación de toda la documentación del expediente a partir de modelos de expedientes y plantillas previamente normalizados.

Tarea 5.1.2.6. Firma electrónica “en la nube”

En virtud del Artículo 43.1. LRJSP *“la actuación de una Administración Pública, órgano, organismo público o entidad de derecho público, cuando utilice medios electrónicos, se realizará mediante firma electrónica del titular del órgano o empleado público.”*

Para dar cumplimiento a esta obligación, la plataforma debe facilitar a todos los empleados públicos un sistema de firma que permita realizar firmas electrónicas cualificadas a través de un portafirmas web con un certificado reconocido y un dispositivo seguro de creación de firma.

Este sistema de firma en el navegador no debe emplear applets de Java, ya que han sido considerados como inseguros por parte de los principales navegadores.

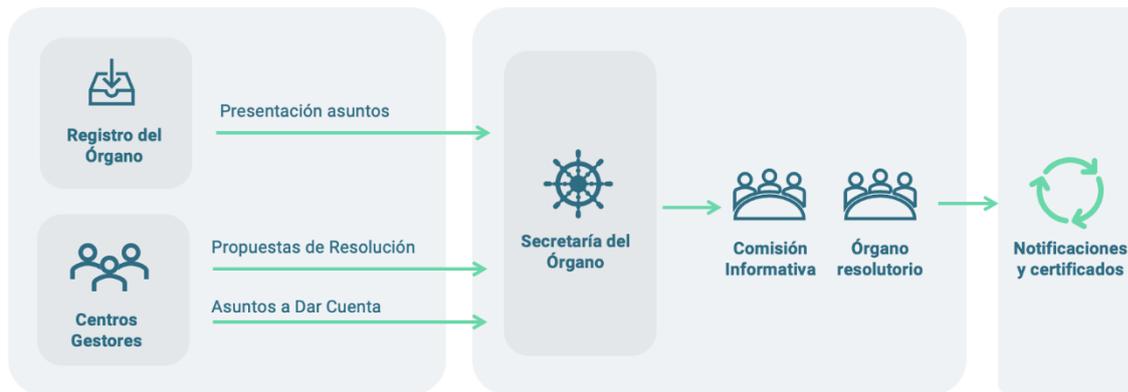
Además, para contribuir al hito número 167 recogido en el Anexo de la Propuesta de Decisión de Ejecución del Consejo relativa a la aprobación de la evaluación del plan de recuperación y resiliencia de España, la plataforma debe permitir también realizar validaciones y firmas electrónicas avanzadas por un portafirmas móvil.

Para evitar la dependencia de elementos hardware, se requerirá que la plataforma permita realizar firmas electrónicas avanzadas con un sistema de firma “en la nube” basado en una custodia centralizada de los certificados en un servidor HSM.

En virtud del artículo 18 de la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica *“Solo los prestadores de servicios de certificación que expidan certificados reconocidos podrán gestionar los datos de creación de firma electrónica en nombre del firmante”*

Tarea. 5.1.2.7. Órganos de gobierno y libros oficiales

Dentro de esta actuación se pretende contar con herramientas para gestionar las resoluciones de los órganos de gobierno del Ayuntamiento, tanto unipersonales como colegiados, así como para la llevanza electrónica de los libros de resoluciones.



De conformidad con el artículo 17.1 LRJAP; *“Todos los órganos colegiados se podrán constituir, convocar, celebrar sus sesiones, adoptar acuerdos y remitir actas tanto de forma presencial como a distancia, salvo que su reglamento interno recoja expresa y excepcionalmente lo contrario.*

En las sesiones que celebren los órganos colegiados a distancia, sus miembros podrán encontrarse en distintos lugares siempre y cuando se asegure por medios electrónicos, considerándose también tales los telefónicos, y audiovisuales, la identidad de los miembros o personas que los suplan, el contenido de sus manifestaciones, el momento en que éstas se producen, así como la interactividad e intercomunicación entre ellos en tiempo real y la disponibilidad de los medios durante la sesión. Entre otros, se considerarán incluidos entre los medios electrónicos válidos, el correo electrónico, las audioconferencias y las videoconferencias.”

La plataforma deberá permitir la celebración de reuniones telemáticas de los órganos de gobierno, órganos administrativos, mesas de contratación, etc.

Las videoconferencias realizadas deben poder grabarse y certificarse incluyéndose automáticamente en el expediente administrativo del órgano colegiado o ser publicadas en el portal de transparencia.

Dichas sesiones deben poder ser retransmitidas en directo en plataformas de difusión o redes sociales para conseguir de este modo acercar la administración a la ciudadanía.

5.1.3. Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente. (Actuación 3)

Tarea. 5.1.3.1. Actuaciones automatizadas

El objetivo final de la transformación digital es lograr un nivel máximo de automatización que permita que el esfuerzo de las personas pueda concentrarse en tareas donde pueden aportar un mayor valor añadido.

La automatización no solo ofrece un retorno directo de costes desde el primer momento, también mejora la calidad en la tramitación administrativa, reduce la discrecionalidad, favorece la igualdad de trato a los interesados y el ejercicio de la transparencia.



Dentro del marco del proyecto de automatización se realizará un estudio de las posibilidades de automatización de procedimientos en el Ayuntamiento, definiendo un mapa de prioridades en base a criterios de impacto y oportunidad.

Tras este estudio se establecerán cuáles son las actuaciones administrativas automatizadas a implementar, definiendo el órgano competente, sus especificaciones, programación, mantenimiento, supervisión y control de calidad.

Tare 5.1.3.2. Sellos de Órgano

El proyecto de automatización del Ayuntamiento comenzará con la creación y regulación de los sellos de órgano que sean necesarios para el ejercicio de actuaciones administrativas automatizadas.

La plataforma debe permitir configurar de forma sencilla actuaciones administrativas automatizadas conforme a lo dispuesto en el artículo 41 LRJSP, empleando como sistema de firma un sello electrónico del Ayuntamiento basado en certificado electrónico reconocido o cualificado que reúna los requisitos exigidos por la legislación de firma electrónica.

Tarea 5.1.3.3. Reducción de cargas administrativas

El objetivo de esta tarea es dar cumplimiento al 28. LPAC en virtud del cual “los interesados no estarán obligados a aportar documentos que hayan sido elaborados por cualquier Administración”.

Para conseguir este objetivo se analizará toda la documentación requerida a los ciudadanos en todos los procedimientos que hayan sido inventariados y catalogados, y se sustituirá por declaraciones responsables siempre que sea posible, por consultas a la plataforma de intermediación de datos (PID)



cuando se trate de documentos elaborados por otras administraciones y que sean accesibles a través de esta plataforma.

5.1.4. Mejora de la atención ciudadana. (Actuación 4)

La transformación digital plena de la administración pública conlleva la necesidad de transformar las tradicionales oficinas de registro en oficinas de asistencia en materia de registros, logrando de esta forma la iniciación electrónica del procedimiento incluso en el entorno físico. Para realizar esta transformación, el marco legal actual define un conjunto de principios y herramientas que deben de aplicarse en las oficinas de atención al ciudadano del Ayuntamiento.

Tarea 5.1.4.1 Planificación de la Atención Ciudadana en las OAC

La necesidad de ordenar los recursos y de mejorar la relación de los interesados con su administración requiere de sistemas que permitan mejorar la accesibilidad de los interesados y facilitar sistemas que permitan limitar el impacto que tiene esta atención en los mismos.

En este sentido se impone la necesidad de facilitar sistemas de gestión de citas en la entidad que permitan maximizar la calidad de la atención al interesado, limitando el tiempo de espera de las gestiones que tenga que hacer, tanto para el propio interesado como para el trabajador de la entidad.

Una de los aspectos más innovadores de esta actuación será la posibilidad de definir modalidades de atención para las citas gestionadas por las agendas del área correspondiente, pudiendo ser desde la clásica modalidad presencial (organización, gestión y optimización de tiempos de espera y turnos) o telefónica hasta la posibilidad de atención telemática, donde el sistema permitirá establecer con el ciudadano una comunicación por videoconferencia a través de canales oficiales y seguros de extremo a extremo, y atender así sus necesidades telemáticamente sin necesidad de desplazamientos.

Tarea 5.1.4.2. Digitalización con copia auténtica

De conformidad con el artículo 12 LPAC *“Las Administraciones Públicas asistirán en el uso de medios electrónicos a los interesados no incluidos en los apartados 2 y 3 del artículo 14 que así lo soliciten, especialmente en lo referente a la identificación y firma electrónica, presentación de solicitudes a través del registro electrónico general y obtención de copias auténticas”*

Para dar cumplimiento a este precepto, la plataforma debe permitir mantener actualizado un registro, donde consten los funcionarios habilitados para la identificación o firma regulada en este artículo. Este registro deberá ser plenamente interoperable y estar interconectado con los de las restantes Administraciones Públicas, a través de los mecanismos que llegado el momento establezca la Administración General del Estado.

En virtud del artículo 16.5. *“Los documentos presentados de manera presencial ante las Administraciones Públicas, deberán ser digitalizados, de acuerdo con lo previsto en el artículo 27”*.



Para dar cumplimiento a este precepto, la plataforma debe disponer de un sistema de digitalización que se ajuste a la Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Procedimientos de copiado auténtico y conversión entre documentos electrónicos.

Todas las oficinas de atención al ciudadano del Ayuntamiento se dotarán de sistemas de digitalización que permitan la obtención de copias auténticas de acuerdo con lo previsto en la Norma Técnica de Interoperabilidad de Procedimientos de copiado auténtico y conversión entre documentos electrónicos.

5.2. Aspectos innovadores

5.2.1. Interoperabilidad

Uno de los puntos más críticos en lo que se refiere a las plataformas de tramitación de las Administraciones Públicas es el hecho de que están obligadas a interactuar con plataformas de servicios impulsadas por la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y otros entes públicos, emanados de normativas como la Ley 39/2015, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, la Ley 40/2015 del Régimen Jurídico del sector Público, la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público, o el Real Decreto 424/2017, que regula el régimen jurídico del control interno en las entidades del Sector Público Local.

Por ello se pretende implantar en el marco de este proyecto, una plataforma completamente alineada con la estrategia de interoperabilidad de las administraciones públicas y que ofrezca integraciones nativas con todos los servicios comunes descritos de la Administración General del Estado.

5.2.2. Tramitación adaptada

En los últimos años de modernización de las administraciones públicas hemos visto intentos de transformación basados únicamente en soluciones BPM que no han permitido la completa digitalización de las Entidades Locales, pues hay una realidad indiscutible y es que la diversidad procedimental a la que se enfrenta un entidad local es elevadísima dadas las competencias que asume. Además, la normativa administrativa también evoluciona para simplificarse.

Por todo ello, las herramientas basadas en BPM que tienen una elevada exigencia de programación en múltiples ocasiones ha resultado insostenible para los ayuntamientos, que no han podido parametrizar todos los procedimientos y a su vez, se vuelven excesivamente dependientes de los departamentos de informática que carecen de recursos exclusivos dedicados a la programación.



De modo que se considera un aspecto innovador la posibilidad de disponer de dos modos de tramitar en la misma plataforma: uno libre y otro reglado.

Si para cada procedimiento la administración puede optar por un modo de tramitación diferente, combinando la tramitación libre con la tramitación reglada en función de las necesidades del Ayuntamiento, del tipo de procedimiento y del grado de madurez de las unidades administrativas, estaremos ante un modelo exitoso.

En el modelo de gestión del expediente en la tramitación libre, el funcionario se mantiene como “agente inteligente” en la tramitación administrativa, quien a la vista del contenido del expediente y de sus peculiaridades decide los pasos a seguir en su tramitación, sin estar sometido al imperativo de un flujo de tramitación.

En el modo de tramitación libre se genera la documentación del expediente de dos formas:

- Cargando documentos que han sido elaborados fuera del programa, por ejemplo, en el escritorio de cada empleado.
- Generando documentos a partir de plantillas normalizadas por el ayuntamiento que se puedan seleccionar y añadir al expediente.

Si en cambio el Ayuntamiento ha definido y configurado una secuencia compleja de trámites para un determinado procedimiento, podemos ir a un modelo de gestión del expediente en la tramitación reglada.

Si para cada procedimiento normalizado se puede definir una estructura de campos específica, estos datos se irán informando durante la secuencia de tramitación.

El resultado, en este modo de tramitación es el trabajar a nivel de dato y no a nivel de documento. Esto es muy importante de cara a la analítica y la explotación de datos ya que nos permitirá localizar los expedientes con mayor facilidad.

La convivencia de ambos sistemas de gestión de los expedientes tiene como consecuencia que el sistema de tramitación reglada permitirá normalizar procedimientos sin perder la flexibilidad necesaria para no bloquear nunca a la entidad.

Los procedimientos administrativos pueden llegar a tener mucha incidencia, y muchos sistemas de gestión han fracasado porque no han sabido encontrar un equilibrio adecuado entre las necesidades de normalización y la capacidad de adaptarse a esas incidencias.

Lo importante es que el sistema nos ayude a normalizar y a ser más eficientes, pero que en ningún momento nos llegue a dejar bloqueados. Si el expediente que estamos tramitando presenta una casuística que no teníamos prevista la plataforma debe permitir el cambio a un modo de tramitación libre del expediente.



5.2.3. Firma en la nube

A diferencia de las plataformas que en las que la firma de documentos requiere de tarjetas, lectores y la instalación de drivers pertinentes, en aquellas plataformas que integran sistemas de firma en la nube, el sistema de firmas es más rápido y flexible, tanto si se lleva a cabo en la interfaz web como en la APP móvil dado que se produce marcando simplemente un PIN.

5.2.4. Atención por videoconferencia

Las reuniones telemáticas de amplio uso en la vida doméstica de los ciudadanos y en el entorno funcional de las empresas se han convertido en una importante herramienta de comunicación también en el ámbito de la administración pública, evitando desplazamientos innecesarios y por ende una reducción de la huella ecológica.

Una de las líneas de actuación será dotar a las áreas de un sistema totalmente integrado en la plataforma para la atención telemática de ciudadanos y empresas, permitiendo evitar desplazamientos innecesarios y creando un nuevo canal de comunicación con la ciudadanía.

Este sistema estará integrado de forma nativa de forma que no será necesario salirse del entorno para realizar las mismas y además permitirá que, en los casos necesarios, estas reuniones sean grabadas y certificadas para la ingesta de manera automatizada en el expediente si el área así lo considerará.



5.3. Cronograma desglosado por actuación

Semana	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Kickoff del proyecto																				
Constitución de los órganos de dirección del proyecto																				
Revisión del alcance del proyecto																				
Planificación																				
Toma de acuerdos																				
Plan de comunicación																				
Análisis y consultoría previa																				
Actuación 1. Integración con las plataformas y servicios comunes de la AGE																				
Actuación 2. Plataforma de tramitación transversal																				
Actuación 3. Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente																				
Actuación 4. Mejora de la atención ciudadana																				
Desarrollo																				
Actuación 1. Integración con las plataformas y servicios comunes de la AGE																				
Actuación 2. Plataforma de tramitación transversal																				
Actuación 3. Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente																				
Actuación 4. Mejora de la atención ciudadana																				
Despliegue y ejecución																				
Actuación 1. Integración con las plataformas y servicios comunes de la AGE																				
Actuación 2. Plataforma de tramitación transversal																				
Actuación 3. Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente																				
Actuación 4. Mejora de la atención ciudadana																				
Formación																				
Actuación 1. Integración con las plataformas y servicios comunes de la AGE																				
Actuación 2. Plataforma de tramitación transversal																				
Actuación 3. Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente																				
Actuación 4. Mejora de la atención ciudadana																				
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO																				
Actuación 1. Integración con las plataformas y servicios comunes de la AGE																				
Actuación 2. Plataforma de tramitación transversal																				
Actuación 3. Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente																				
Actuación 4. Mejora de la atención ciudadana																				

5.4. Presupuesto desglosado por actuación



Actuación 1. Integración con las plataformas y servicios comunes de la AGE	20.553,13	4.316,16	24.869,29
Actuación 2. Plataforma de tramitación transversal	49.725,31	10.442,32	60.167,63
Actuación 3. Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente	33.150,21	6.961,54	40.111,75
Actuación 4. Mejora de la atención ciudadana	29.172,18	6.126,16	35.298,34

5.5. Importe total del proyecto

132.600,83	27.846,17	160.447

5.6. Coste subvencionable para el que se solicita la financiación

Se solicita la financiación del 100% del coste del proyecto, incluido el IVA por no ser repercutible por este ayuntamiento y siendo que todos las actuaciones e importes se han limitado a aquellos aspectos subvencionables en los términos recogidos en la Orden TER/836/2022, de 29 de agosto, por la que se aprueban las bases reguladoras de subvenciones destinadas a la transformación digital y modernización de las administraciones de las entidades locales, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, en la convocatoria correspondiente a 2022.

La cifra de coste subvencionable para el que se solicita la financiación es de 160.447 €.

6. Equipo técnico

El diseño e implantación de proyectos tecnológicos es uno de los mayores desafíos de nuestro tiempo.



La complejidad de gestionar los cambios organizacionales, la rápida evolución de la tecnología y el alcance de estos proyectos, dificulta la coordinación de los equipos responsables de los proyectos.

Estos equipos son multidisciplinares y están compuestos por perfiles técnicos de diferentes disciplinas, lo que requiere de habilidades específicas de coordinación de equipos por parte del Jefe de proyecto.

A las dificultades propias de la coordinación del equipo de proyecto se suma la necesaria participación de personal de la organización, cuyo perfil tecnológico es diverso.

El equipo de proyecto estará dirigido por el Jefe de Proyecto, que a todos los efectos es el máximo responsable del cumplimiento del mismo.

El equipo de trabajo estará dividido en dos: equipo técnico y equipo de consultoría. Ambos equipos participarán en mayor o menor medida en momentos diferentes del proyecto y estarán integrados por perfiles diferentes.

La relación de perfiles asignados al proyecto es el siguiente:

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

· Jefe de proyecto

Es el interlocutor de primer nivel con el órgano director del proyecto

Es la persona responsable de dirigir el proyecto en todo momento conforme a las decisiones adoptadas a nivel de dirección del proyecto.

Sus labores incluyen la participación activa en todas las fases del proyecto, desde el arranque y planificación inicial, hasta la ejecución y las labores de seguimiento y mantenimiento previas al cierre y finalización del mismo.

Será responsable tanto del análisis y desarrollo del proyecto tecnológico, que supervisará junto con el equipo técnico, como la posterior implantación del mismo con el equipo de consultores-implantadores.

Tendrá formación de ingeniero superior en informática o titulación equivalente y experiencia mínima de 5 años en el desarrollo de proyectos de igual o similar naturaleza.



EQUIPO TÉCNICO

· Analista

Será el responsable de efectuar el análisis de los sistemas previos, y proponer el rediseño de los nuevos, adaptando las necesidades de la organización a la nueva tecnología.

Formará parte del equipo encargado del diseño funcional de los sistemas y de diseñar el sistema de pruebas y validaciones necesarios para su posterior implementación, previa coordinación con el equipo de consultoría.

También será responsable definir los procedimientos operativos y de control para optimizar el funcionamiento de las tecnologías desarrolladas, así como de la elaboración del plan de mantenimiento en colaboración con el equipo de consultoría.

Tendrá formación de grado en ingeniería informática o titulación equivalente y experiencia de analista mínima de 3 años en el desarrollo de proyectos de igual o similar naturaleza.

· Analista-programador

Su principal labor será la de coordinar al equipo de programadores destinado al proyecto, y de asegurarse de efectuar las pruebas de validación y *testing* de los entregables realizados por el equipo de programadores, previamente al paso a la fase de pruebas de software.

Será el responsable del soporte técnico y la asistencia a la resolución de errores, mejoras y nuevas funcionalidades reportadas tras la fase de validación, para lo cual deberá encargarse del rediseño funcional y los ajustes de las medidas correctivas establecidas en el plan de riesgos.

También deberá encargarse de la gestión de los proyectos de integraciones con otros sistemas y tecnologías incluidas dentro del proyecto.

Tendrá formación técnica y experiencia de analista y/o programador mínima de 3 años en el desarrollo de proyectos de igual o similar naturaleza.

· Programador

Los programadores serán los responsables de escribir el código que conformarán las aplicaciones definidas en el proyecto y de diseñar su implementación en los sistemas adecuados para su correcto funcionamiento.

En primera instancia deberán analizar el encargo de programación en base al análisis funcional recibido por la dirección del proyecto, y valorar su viabilidad, proponiendo al analista programador las modificaciones y ajustes necesarios, siempre que estos entrañen algún tipo de alteración del proyecto conforme a lo establecido en el plan de riesgos.

Serán responsables del funcionamiento del programa en primera instancia, debiendo probar y mejorar la aplicación hasta que su funcionamiento sea óptimo.

Además, deberán documentar el programa y producir información necesaria para que el equipo de consultoría pueda redactar los manuales de aplicación.

Tendrán formación técnica y experiencia de programador mínima de 3 años en el desarrollo de proyectos de igual o similar naturaleza.

EQUIPO DE CONSULTORÍA

· Consultor analista

El equipo de consultores analistas se encargan de implementar la tecnología desarrollada, desplegarla, y asegurar un plan de mantenimiento y transición ordenado.

Su participación en el proyecto se produce en dos momentos: durante la fase de análisis y consultoría previa a la definición del proyecto, y durante el despliegue, mantenimiento y transición, previa al cierre y finalización del mismo.

El equipo de consultores serán los encargados de parametrizar las aplicaciones y definir los procesos de cada una de ellas que mejor se adapten a la organización en cada caso.

Asimismo, se encargarán de hacer todas las pruebas y validaciones necesarias para la puesta en producción y contrastar los valores y parametrizaciones.

· Consultor-formador

Durante la fase de despliegue e implantación de la solución serán los responsables de formar a los usuarios de la organización, para lo cual elaborarán manuales de usuario y todo tipo de recursos que faciliten la transición y autonomía en el mantenimiento, configuración y parametrización continua de la herramienta.

Dentro de sus labores se encuentra también la de acompañar al usuario en todo momento durante la implantación de la tecnología para servir de primera puerta de entrada de posibles incidencias,



defectos o necesidades no detectadas en el proyecto, que hagan necesario una consideración de ajuste, replanteamiento o establecimiento de medidas correctivas.

También serán responsables de capacitar al equipo de la organización encargado del mantenimiento de la misma, una vez finalizado el proyecto.

7. Método de gestión del equipo técnico

La implantación de un proyecto tecnológico de estas características supone un gran salto cualitativo, ya que supone el cambio hacia a una administración 100 % electrónica, moderna y conectada.

El paso de la tramitación de expedientes en papel al formato electrónico impacta notablemente en la organización, optimizando sus procesos y mejorando exponencialmente sus relaciones con ciudadanos, empresas y otras administraciones públicas. La incorporación masiva de la tecnología al ámbito laboral, más en concreto al de las AAPP, conlleva resistencias, dudas y no está exenta de problemas entre los usuarios, relacionados con las dificultades que tiene la gestión del cambio en las organizaciones.

En este sentido es fundamental contar con tecnologías de última generación, pero que cuenten con una trayectoria probada y contrastada en experiencias de éxito con el máximo de administraciones públicas similares posible. Apoyarse en esta tecnología permitirá a las organizaciones poder contar con expertos tecnólogos en dichas herramientas y plataformas en los que apoyarse resolver los problemas que se presenten y de esta manera facilitar una implementación de las mismas, ordenada y con el menor impacto posible.

Para ello el proyecto se sustentará en una fase de consultoría y análisis previo que permita diseñar un proyecto adaptado a las necesidades, requerimientos y particularidades de la organización, y a la que le sucederán las fases de desarrollo, despliegue e implantación del proyecto.

Como método de gestión del proyecto, contemplamos dos momentos diferenciados: uno inicial (kickoff, análisis y consultoría previa, y planificación) en el que se constituyen las estructuras necesarias para la dirección del proyecto y se sientan las bases para el despliegue del mismo, y otro a continuación (despliegue y ejecución, formación y transferencia de conocimiento) que establece la metodología de gestión y seguimiento del proyecto para cumplir con el cronograma previsto.



1. KICKOFF DEL PROYECTO

El primer hito del proyecto se sustentará en una reunión inicial de enfoque que servirá, además, para constituir las estructuras organizativas necesarias para la ejecución del mismo, para enfocar el proyecto y alinear estratégicamente a la organización.

En esta reunión inicial se abordarán las siguientes cuestiones:

1. Constitución de los órganos de dirección del proyecto

Para la buena organización y seguimiento del proyecto, es necesario constituir al menos un primer nivel de dirección del proyecto formado como mínimo por el responsable del contrato (por parte del Ayuntamiento) y un perfil de Jefe de Proyecto, responsable del desarrollo e implementación de la tecnología en la entidad.

Además, se formalizará la constitución del equipo de despliegue del proyecto conformado por el equipo de consultores, analistas y programadores, liderados por Jefe de Proyecto, que ejercerá de responsable del despliegue y dará cuentas del desarrollo y avances del proyecto al órgano director del proyecto.

2. Revisión del alcance del proyecto

Revisión conjunta del alcance del proyecto previsto, atendiendo tanto a cuestiones técnicas como metodológicas, que permitan cumplir los objetivos y priorizar las tareas necesarias para alcanzarlos.

Esta revisión supondrá la redacción del plan trabajo que articulará los grandes hitos y objetivos asociados a cada línea de trabajo, y será sobre el que se concretarán las tareas y fases para alcanzarlos en las sucesivas fases del proyecto.

Una vez constituido el órgano director del proyecto y redactado el plan de trabajo para definir el proyecto, se inicia la fase de preparación del proyecto previo al desarrollo, despliegue e implantación del mismo.

Esta fase tiene un doble objetivo: en primer lugar, hacer una auditoría exhaustiva de la organización, identificando estructuras, analizando recursos y tomando requisitos, que permita hacer un análisis funcional lo más adaptado a las necesidades de la organización.

La auditoría cristalizará en un plan de proyecto adaptado a las necesidades de la organización, en el que se detallarán las fases del proyecto, los hitos a alcanzar en cada una de ellas, con las tareas asociadas a los mismos, los recursos necesarios en cada momento, el plan de riesgos asociado al mismo y la metodología de seguimiento de la ejecución del mismo.

Esta planificación también ayuda a los equipos y agentes implicados a entender el proyecto en su globalidad, y que así puedan conocer de ante mano los obstáculos que pueden encontrarse a lo largo del despliegue de este, así como para comprender el costo, el alcance y el calendario de trabajo.

Una vez finalizado el análisis se tomarán los siguientes acuerdos, necesarios para la elaboración del plan de trabajo y comienzo de la fase de ejecución y despliegue del proyecto.

- Aprobación del cronograma de despliegue del proyecto

También será objeto de esta primera reunión la puesta en común y aprobación del cronograma de trabajo, detallando la planificación y el cronograma de despliegue de los distintos hitos del proyecto.

En este punto se tomará la decisión de qué herramienta de gestión del proyecto se utilizará.

- Aprobación de un mapa de indicadores

Al inicio de proyecto se definirá un mapa de indicadores que permitan monitorizar y evaluar el avance del proyecto y los resultados obtenidos cuando se realice el despliegue y puesta en marcha de la solución desarrollada.

Esta definición temprana de los indicadores debe permitir identificar los puntos críticos del proyecto y alinear la ejecución a las expectativas y a los objetivos propuestos.

- Aprobación de las herramientas de gestión de proyectos

Se acordará entre todos los agentes implicados la herramienta de seguimiento y gestión de proyectos acordada y se redactará un manual de uso, normas y pautas de trabajo en dicha aplicación.

Para el seguimiento continuo del proyecto se propone la utilización de metodologías ágiles tipo Scrum, Kanban u otras, utilizando para ello herramientas de mercado tipo Jira, Asnana u otras similares, que permitan ordenar las tareas y los procedimientos para que todos los agentes implicados tengan una fiel imagen del estado en el que está el proyecto en cualquier momento.

Estas metodologías se adaptan muy bien a la implantación de este tipo de proyectos tecnológicos en los que participa un equipo multidisciplinar, cuyas tareas están enlazadas e interconectadas, cubriendo la necesidad de todos ellos de conocer en todo momento, tanto el estado de sus tareas, como la responsabilidad derivada de su cumplimiento para posibilitar la realización o consecución de las tareas de otros.

Gracias a estas tecnologías el órgano director del proyecto se consigue:

- Monitorizar el desarrollo del proyecto
- Dar autonomía a los equipos en la consecución de las tareas



- Planificar hitos y definir objetivos
- Garantizar una comunicación efectiva con todos los agentes
- Aprobación de un plan de riesgos

Dentro de la planificación del proyecto es imprescindible contar con un plan de riesgos adaptado a la casuística del proyecto. La planificación de riesgos tiene como misión principal la identificación de los riesgos y el establecimiento de la forma de actuar frente a ellos.

Para redactar un plan de riesgos es necesario conocer en detalle el proyecto en todas sus etapas despliegue, y así poder medir el impacto que tendrían incumplimientos en el mismo, para poder establecer las medidas correctivas necesarias para minimizar el impacto de estos riesgos para la consecución del mismo.

Como herramienta clave incluida dentro del plan de riesgos debe estar en todo momento el registro de riesgos y el plan de control de riesgos, que deberán ser aprobados por el órgano director del proyecto. Este registro debe normalizar la información de cada ítem en una estructura de datos que incluya:

Identificador del riesgo: cada riesgo se identificará con un número, nombre y descripción

Cuantificación inicial del riesgo: esto es la valoración inicial del impacto que el riesgo puede tener sobre el cronograma

Acciones frente a los riesgos: medidas correctivas para minimizar el impacto de los riesgos consensuadas con el Jefe de Proyecto y los agentes implicados.

Ajuste del proyecto: tras la valoración del impacto previsto tras la aplicación que las medidas correctivas establecidas en el punto anterior tendrán sobre la planificación del proyecto.

- Aprobación de un plan de comunicación a la organización

En un proyecto tecnológico de esta naturaleza y alcance, este es un elemento fundamental para poder consensuar las acciones con todos los agentes de la organización implicados.

Para ello se redactará un plan de comunicación en el que se detalle la información a comunicar a cada uno de los agentes de la organización, que consistirán en acciones de comunicación formal al conjunto de la organización, explicando las líneas generales del proyecto y una primera aproximación del alcance y objetivos del mismo.



2. DESPLIEGUE DEL PROYECTO

El equipo de despliegue ejecutará el proyecto conforme al plan de proyecto acordado por el órgano director, en las fechas y forma aprobados en el *kickoff* del proyecto.

Los trabajos de desarrollo, despliegue e implantación de la solución tecnológica recogidos en el plan de proyecto requieren de una buena organización del equipo y de una planificación de los hitos, las tareas y los objetivos realista, que permita hacer avanzar los trabajos conforme a los tiempos inicialmente planificados.

La naturaleza de las tareas conducentes a la consecución de los hitos, así como la interrelación entre ellas, y la participación de los diferentes perfiles recomiendan establecer dos tipos de reuniones de seguimiento:

Equipo de despliegue: reuniones para evaluar los hitos conseguidos por el equipo de despliegue cada 7 días naturales.

Órgano director: reuniones para evaluar los logros alcanzados con una perspectiva más amplia y elevada cada 15 días naturales.

En las reuniones de seguimiento del equipo de despliegue participarán todos los agentes implicados y un perfil ejecutivo del órgano director, además del Jefe de proyecto, que se encargará de preparar la convocatoria, moderar la reunión y recabar todos los entregables de seguimiento del proyecto, así como de coordinar la elaboración de las actas e informes resultantes de las mismas.

Tras el despliegue, ejecución y formación se producirá la última fase, que consistirá en la transferencia de conocimiento.

El proyecto estará enfocado para que una vez desarrollada y desplegada la solución, se identifiquen los agentes de la organización encargados de su mantenimiento.

Estos perfiles, que deberán ser homólogos en cuanto a formación y capacitación a los responsables del desarrollo del proyecto, y participarán en todo momento en la fase de seguimiento del despliegue del mismo.

Una vez ejecutado el despliegue se pondrán en marcha procesos de capacitación específicos para el mantenimiento de la aplicación.

Para ello se diseñará un plan de mantenimiento, que incluirá las siguientes acciones:

- Elaboración de un manual de mantenimiento
- Programa de capacitación

- Acompañamiento inicial asistido
- Elaboración de mapa de indicadores de optimización de la administración de la herramienta

8. Sistema de seguimiento y control

El seguimiento y control de la buena marcha del proyecto se puede llevar a cabo a través de la medición de los siguientes indicadores ligados a cada una de las actuaciones:

Actuación 1	Número de actuaciones publicadas en SIA
	Número de otros servicios integrados en plataformas del Estado
Actuación 2	Incremento de departamentos que tramitan en la plataforma
	Número de procedimientos con tramitación reglada (BPM)
	Número de tarjetas virtuales de firma
Actuación 3	Número de actuaciones automatizadas con sello de órgano
Actuación 4	Número de puestos de digitalización en las Oficinas de Atención Ciudadana

Actuación.1.- Integración con las plataformas y servicios comunes de la Administración General del Estado.

El éxito en la mayor parte de las integraciones incluidas en esta actuación se puede medir por los volúmenes de actividad que se recogen en los indicadores publicados en el Observatorio de Administración Electrónica, que pueden ser consultados en la dirección web <https://dataobsae.administracionelectronica.gob.es>

Actuación 2.- Plataforma de tramitación transversal.

Para que la transformación digital sea completa debe extenderse a todas las áreas municipales. Además, requiere de una serie de tareas de normalización y rediseño de los procedimientos

administrativos que agilicen la tramitación. El control de los indicadores asociados a esta actuación servirá de motivación para la mejora continua.

Actuación 3.- Actuaciones automatizadas para una tramitación eficiente.

La tecnología juega un papel predominante en los procesos de modernización, por lo que medirán las acciones e instrumentos implantados que recoge la tabla anterior.

Actuación 4.- Mejora de la atención ciudadana.

El indicador referido a esta actuación reflejarán la verdadera transformación de las tradicionales oficinas de registro en oficinas de asistencia en materia de registros.

9. Medidas de información y publicidad

La implantación de la plataforma integrada tiene como objetivo último mejorar los servicios que se prestan a la ciudadanía y empresas, por lo que junto a las medidas formativas referidas en el punto 5 del proyecto, deben acompañarse de una serie de medidas de información y publicidad.

Así, una de las palancas que contribuirá a su éxito es el acompañamiento de su implantación con una campaña de difusión, que permita dar a conocer los matices del nuevo servicio entre la ciudadanía.

Dicha campaña deberá contener material visual, audiovisual y otras ideas creativas, contemplando tanto el canal online como el offline.

Las medidas de información y publicidad del proyecto serán:

Online	Spot publicitario Para la composición visual del mismo se utilizarán piezas de bancos de imágenes y/o vídeos del proyecto.	Formato mp4 para la publicación en el canal corporativo de la entidad (YouTube, Vimeo o similar)	Difusión desde la web corporativa. Difusión en RRSS. Reproducción durante rueda de prensa.
--------	---	--	--



Online	Video demostrativo Para la composición visual del mismo se utilizarán piezas de bancos de imágenes y/o vídeos del proyecto.	Formato mp4 para la publicación en el canal corporativo de la entidad (YouTube, Vimeo o similar)	Difusión desde la web corporativa. Difusión en RRSS Reproducción durante rueda de prensa. Acciones formativas a la ciudadanía.
Online/Offline	Comunicado/Noticia	Documento de texto con la propuesta de comunicado.	Publicación del comunicado desde la sección de noticias de la web corporativa. Publicación de noticia en prensa local. Mailing a suscriptores de lista de distribución de la entidad, si la hubiera.
Online	Copy e imagen para RRSS	Documento de texto con la redacción del mensaje para su difusión en redes (copy) Imagen en formato .png o similar para el acompañamiento de la publicación	Publicación desde el perfil corporativo de la entidad en las distintas redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, etc. Difusión de la publicación a través de perfiles profesionales con penetración en el municipio.
Offline	Diseño de tríptico	Formato pdf en versión imprimible.	Puesta a disposición del tríptico en las oficinas de la entidad.