

Ayuntamiento 5.0: Plataforma Inteligente de Gestión de Procesos

DOCUMENTO MARCO

*Porque lo Digital
es Capital*

*Madrid,
Capital Digital*



ÍNDICE

AYUNTAMIENTO 5.0

- 1 OBJETIVOS
- 2 SITUACIÓN ACTUAL
- 3 ALCANCE
- 4 ARQUITECTURA - CATÁLOGO DE COMPONENTES Y SERVICIOS
- 5 PLANIFICACIÓN Y FASES ASOCIADAS
- 6 HITOS

1. OBJETIVOS

El proyecto transversal **Ayuntamiento 5.0** se deriva del Programa Operativo de Gobierno, en que se recoge como compromiso la configuración de una **Plataforma para la gestión inteligente de procesos y servicios** que permita un acceso fácil, cómodo y rápido a los servicios digitales por parte de la ciudadanía y una gestión y tramitación ágil y eficiente para el personal municipal.

Dotar al Ayuntamiento de una plataforma integral e integrada para una gestión inteligente de procesos, implica un nuevo modelo de gobernanza tecnológica. Esta plataforma considera el diseño de servicios y procedimientos en clave digital, implica la estandarización de la gestión de procesos administrativos e incorpora capacidades de automatización para agilizar las gestiones y reducir las trabas y cargas administrativas, tanto a la sociedad como al propio Ayuntamiento.

El proyecto está directamente relacionado con otros 2 proyectos transversales como son el "Ayuntamiento Data Driven" y la "Plataforma Integral del Ciudadano", considerándose como el primer proyecto de estos tres en orden de ejecución, ya que sentará las bases para transformar el modelo de relación del Ayuntamiento de Madrid con sus ciudadanos, permitiendo servicios más accesibles, eficientes y proactivos a través de una gestión municipal por procesos, digital y sostenible.

Con este proyecto se contribuye a los siguientes compromisos de la Estrategia de Transformación Madrid Capital Digital:

1. Reducir los tiempos de tramitación en un 50%.
2. Incorporar la automatización e inteligencia artificial en los procesos clave para una gestión proactiva.
3. Reducir en un 90% el uso del papel en la gestión administrativa municipal.
4. Reducir la tramitación presencial en un 20% garantizando los derechos ciudadanos, la inclusión digital y reforzando la calidad del servicio.
5. Conseguir que el 50% de las notificaciones sean electrónicas.

El proyecto **Ayuntamiento 5.0** contempla **2 grandes componentes**:

- **Plataforma Inteligente de Procesos:**

Su finalidad es dotar al Ayuntamiento de una plataforma integral, integrada y corporativa que facilite el diseño, configuración e implantación de procesos sin necesidad de realizar desarrollo de aplicaciones a medida, solo parametrizaciones en una plataforma, "a golpe de clic", para cubrir los procedimientos administrativos y de gestión, partiendo de familias de procedimientos adaptados a las competencias de un Ayuntamiento y preconfigurados.

Esta plataforma modular debe ser específica de administración digital para Ayuntamientos y, por lo tanto, debe contar con todos los módulos trasversales a la tramitación administrativa (Identidad y Firma Electrónica, Registro de Entrada y Salida, Notificaciones electrónicas, Tablón de Edictos, Gestión documental, Archivo, etc.), asegurando una comunicación fluida y formal entre la entidad y los ciudadanos, así como otros procesos básicos como son los módulos de auditoría y organización para la **gestión digital de los procedimientos de forma integrada e integral -end to end-** que se configurará mediante parámetros e incorporación de estructuras de datos de cada procedimiento para responder a las particularidades de cada unidad tramitadora y contando con datos de

calidad para incorporar automatizaciones que permitan mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios, y cuadros de mando que faciliten el seguimiento de la tramitación y el cumplimiento de los compromisos.

Debe ser una plataforma modular, flexible y en adaptación continua, que contemple la totalidad de los componentes necesarios para la tramitación y gestión de procedimientos y expedientes: sede electrónica, registro, motor de tramitación, núcleo de datos: bases de datos de personas interesadas, territorio, documentos, organización y activos, gestión documental, archivo electrónico, gestión de avisos, comunicaciones y notificaciones, portafirmas, robotización de tareas, control de plazos y tiempos de tramitación, órganos colegiados, seguridad, auditoría y protección de datos y gestión de procesos y subprocesos. Debe permitir la interoperabilidad tanto interna para la interconexión y comunicación entre herramientas del propio Ayuntamiento como externa con otras Administraciones.

La visión del proyecto implica que la plataforma integral se implante en el conjunto de la organización municipal y sea el proveedor o intermediario de datos para la plataforma integral de atención ciudadana.

La plataforma implicará una racionalización y digitalización de los procesos municipales, con un impacto directo en la mejora de los plazos de tramitación y calidad del servicio percibida por los ciudadanos, y en la reducción de procesos de menor valor para el personal municipal. Dicha implantación incorporará tareas previas de análisis, rediseño, simplificación, racionalización y configuración de cada procedimiento en la plataforma y los servicios de soporte, así como apoyo a usuarios, formación, acompañamiento y gestión del cambio y el co-diseño y la mejora de la experiencia del ciudadano para acelerar su implantación y despliegue en el conjunto de la organización en un plazo inferior a 24 meses para el 80% de los procedimientos.

Se contempla un cambio del modelo de gobernanza con la descentralización de la parametrización de la plataforma en los responsables de los procedimientos a través de los delegados digitales y en coordinación con los gestores y responsables de los diferentes procedimientos.

- **Dato Único. Maestros de datos corporativos:**

La Plataforma Inteligente de Procesos, se convertirá en el principal sistema transversal del Ayuntamiento, y su Base de Datos **pasará a contribuir como fuente relevante de los maestros de datos de las principales entidades del Ayuntamiento** (P. ej.: Terceros, Territorio, Organización, Documentos y Activos) y, progresivamente, para el resto de los sistemas de la ciudad.

Por ello, la Plataforma Inteligente de Procesos tiene que disponer de mecanismos de integración de datos con otros sistemas que permitan tanto recuperar como informar de nuevos registros o cambios en el Maestro. Esta integración, además, debe **asegurar la calidad e integridad de los datos evitando errores y registros duplicados.**

Esta línea del proyecto está directamente relacionada con el proyecto *Ayuntamiento Data Driven*, que tiene como uno de sus objetivos el Dato Único, y por lo tanto la definición y gobernanza de los procesos que permitirán conseguir que la base de datos de la Plataforma Inteligente de Procesos se convierta en el maestro de datos de la ciudad.

Objetivos del proyecto:

- **Facilidad de uso de las Plataformas para la Ciudadanía:** la Plataforma Integral debe disponer de una carpeta electrónica que proporcione una experiencia fluida y amigable, demostrando el compromiso del Ayuntamiento de brindar un servicio eficaz y cercano a la ciudadanía.
- **Eficacia y eficiencia en la provisión de servicios:** la optimización de la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios municipales permitirá la entrega de servicios de mayor calidad y de manera ágil, reduciendo los tiempos de atención al ciudadano y una mejor percepción del servicio.
- **Estandarización y simplificación:** la puesta a disposición de un único sistema de tramitación de procedimientos administrativos y servicios permitirá la estandarización de procedimientos, y la simplificación en la realización de tareas y manejo de múltiples herramientas tanto por parte de los empleados públicos, como de la propia ciudadanía. Ello proporcionará agilidad para la puesta en marcha y ampliación de los servicios públicos digitales.
- **Eliminación de tareas manuales o repetitivas:** se busca la eliminación de procesos manuales y repetitivos mediante la implementación de soluciones tecnológicas y automatizadas, con el propósito de liberar recursos y tiempo para tareas más estratégicas y creativas.
- **Reducir las cargas administrativas:** al simplificar los procedimientos y procesos, logramos una gestión más ágil y menos burocrática. Esto se traduce en un ahorro de tiempo y recursos, demostrando el compromiso del Ayuntamiento con una administración más efectiva y centrada en las necesidades de los ciudadanos.
- **Mejora y ampliación de Servicios Públicos Digitales:** la meta es fortalecer y expandir los servicios públicos digitales, proporcionando a los ciudadanos acceso conveniente a información y trámites municipales, contribuyendo así a la eficiencia y la satisfacción ciudadana.
- **Visión Única del Dato:** se busca consolidar los datos en una visión única y acorde, eliminando redundancias y discrepancias, lo que facilita la toma de decisiones y el análisis estratégico.
- **Fluidez del Conocimiento:** a través del principio de Dato Único se busca establecer un flujo continuo y coherente de información por toda la estructura del Ayuntamiento, garantizando la disponibilidad y la consistencia de datos para poner el valor de los mismos al servicio de la ciudad de Madrid.

2. SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad, se cuenta con diversos sistemas para la gestión de procedimientos administrativos, así como otras aplicaciones de gestión de Servicios específicos y de apoyo para la solicitud por parte de la ciudadanía, en este ecosistema de soluciones tecnológicas se encuentran, entre otros, los siguientes:

- **SIGSA:** Sistema Integral de Gestión y Seguimiento Administrativo que es la aplicación que coordina la gestión administrativa, permitiendo realizar la gestión completa de cualquier tipo de procedimiento administrativo tramitado por las diferentes Unidades del

Ayuntamiento de Madrid, pudiéndose considerar el Sistema de gestión de expedientes corporativo del Ayuntamiento de Madrid.

- **PLATEA:** que permite la incorporación de aplicaciones específicas desarrolladas para la tramitación de diversos tipos de expedientes, dotando de las funcionalidades generales a las aplicaciones integradas, siendo dos las principales, una para la tramitación de expedientes de Licencias de Actividad que utilizan en la Agencia de Actividades y otra para Sugerencias y Reclamaciones utilizada en todo el Ayuntamiento de Madrid, constituyéndose así en el Sistema de Gestión de Expedientes administrativos.
- **GEDIE:** sistema de gestión integral de expedientes de nuevo desarrollo cuya vocación es integrar de forma paulatina los expedientes de otros gestores.
- **Archivos digitales** del Ayuntamiento de Madrid respecto a boletines de denuncia, notificaciones y acuses de recibo.
- **SLIM:** Sistema de Licencias Municipales, mediante el que el Ayuntamiento de Madrid crea un cauce electrónico para la presentación de los documentos relacionados con los medios de intervención y consulta urbanísticas, tanto la documentación de inicio de los procedimientos como la documentación a aportar.

Adicionalmente, nos encontramos con las soluciones relacionadas con la gestión tributaria del Ayuntamiento de Madrid, que si bien, no forma parte del alcance de la *Plataforma Inteligente de Procesos*, por su importancia, la integración con los mismos debe tenerse en cuenta:

- **+til:** que es el Sistema de Ingresos Municipales que tiene las siguientes funcionalidades como la gestión de los contribuyentes, registro de expedientes tributarios, gestión tributaria, gestión de domiciliaciones bancarias, recaudaciones, gestiones del cobro, notificaciones, fiscalización, contabilidad auxiliar de ingresos, cuenta del contribuyente, gestión catastral, gestión de IBI, IVTNU, IVTM, IAE e ICIO, gestión de la ejecución sustitutoria, gestión de paso de vehículos, gestión de liquidaciones SAMUR, gestión de cánones de Patrimonio, gestión de otras tasas y precios públicos, procedimiento sancionador de multas de tráfico y la relación con otros organismos y Entidades.
- **SAP-TRM:** que es el nuevo sistema implantado por el Ayuntamiento de Madrid para la gestión de ingresos que permite redefinir las relaciones con los ciudadanos, haciéndolas más sencillas y reforzando la gestión de la calidad de los datos de los contribuyentes. Actualmente el Ayuntamiento se encuentra en plena migración de los diferentes procesos desde +til a SAP_TRM.

Existen asimismo otros Sistemas de Gestión de Servicios específicos como la gestión de sanciones de tráfico, autorización para el estacionamiento de vehículos en zonas reguladas y acceso a zonas de bajas emisiones, gestión de avisos de incidencias en vía pública, alumbrado, medio ambiente, zonas verdes, etc., sugerencias y reclamaciones, concertación de cita, ayudas sociales y otros servicios.

La existencia de todos estos sistemas, fuentes de información y servicios provoca, que los ciudadanos tengan múltiples vías y sistemas a la hora de realizar sus gestiones y trámites municipales, y que se puedan producir duplicidad e incluso errores en los datos de los ciudadanos, al estar los mismos registrados en distintas fuentes de información y/o sistemas.

El objeto de este proyecto transversal es integrar el mayor número de procedimientos y sistemas tecnológicos, unificando al máximo las vías de acceso de la ciudadanía para la solicitud y consulta de sus datos y expedientes; lo que permitirá a su vez poder contar con el Maestro principal de

datos del ciudadano, dotando de una visión única del dato que permitirá tener consistencia y calidad de los datos en las principales entidades del Ayuntamiento.

Para la elaboración de este documento marco del proyecto Ayuntamiento 5.0, se han analizado 85 licitaciones de los últimos 6 años en administraciones locales, diputaciones y administraciones autonómicas. Se han tomado como referencia algunas licitaciones de distintas capitales referentes a nivel nacional que partían de situaciones similares a la del Ayuntamiento de Madrid y que han optado por una estrategia similar a la que en este documento se plantea:

- **Ayuntamiento de Tarragona**, adquisición y servicios de instalación, migración, implantación, operación y explotación, apoyo, mantenimiento y evolución de una plataforma integral e integrada de gestión y tramitación electrónica, teniendo como objetivos que la ciudadanía, profesionales y empresas dispongan de los mejores servicios públicos y garantizar una gestión de calidad ofreciendo la mayor transparencia, accesibilidad y reutilización de la información. Con este proyecto, el Ayuntamiento de Tarragona busca lograr un nuevo modelo para transformar la organización por una mejor gestión municipal, mejorando los servicios a los ciudadanos y cumpliendo el marco legal en relación a la administración electrónica.
- **Ayuntamiento de Granada**, contratación de los servicios de desarrollo, migración, implantación, operación y explotación, apoyo, mantenimiento y evolución de una plataforma integrada de gestión y tramitación electrónica, dentro de una estrategia de desarrollo urbano, sostenible e integrado. A través de este proyecto, el Ayuntamiento de Granada pretende que la nueva plataforma impulse la transformación de la organización hacia un nuevo modelo de gestión municipal más eficiente, que ofrezca servicios más accesibles y de mayor calidad a la ciudadanía a la vez que se cumplan con todas las previsiones legales en relación a la administración electrónica, ofreciendo las mayores cotas posibles de transparencia, accesibilidad y reutilización de la información.
- **Ayuntamiento de Málaga**, instalación, puesta en marcha, y la realización de las tareas de consultoría necesarias, así como el mantenimiento y soporte de un sistema integral para la implantación de la administración electrónica. Con este proyecto, el Ayuntamiento de Málaga desarrolla actuaciones de modernización, incorporando novedades tecnológicas, con el uso creciente de la interoperabilidad, la seguridad y la accesibilidad, para dar un mejor servicio a las personas y empresas relacionadas con él.
- **Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat**, suministro, implantación y mantenimiento de una plataforma integral de administración electrónica, incluyendo la parametrización, implantación, adaptación, formación, puesta en marcha y adquisición de las licencias de software para la adaptación de la misma. A través de este proyecto, el Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat quiere dar respuesta a las obligaciones, pero también a las oportunidades que nos ofrecen estas dos leyes (39/2015 de procedimiento administrativo y de las administraciones públicas y la 40/2015 de régimen jurídico del sector público), dotándose de una plataforma integral de administración electrónica que contempla la relación telemática con el ciudadano y la gestión del procedimiento administrativo electrónico, permitiendo la gestión de los expedientes administrativos en formato electrónico, desde su inicio hasta su disposición o preservación permanente.
- En otros muchos **Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid** están utilizando este tipo de plataformas como: Alcalá de Henares, Leganés, Rivas-Vaciamadrid, que a través de la contratación de la actualización y mantenimiento del sistema de administración electrónica y gestión integral de expedientes, cuentan con la adopción de un sistema de

tramitación administrativa conforme al marco legal vigente, teniendo por objetivo completar y optimizar el aspecto tecnológico para la gestión del expediente electrónico en todo su ciclo de vida, en cohesión con la necesidad inexcusable de afianzar una metodología de trabajo en todo el Ayuntamiento, para poder establecer un escenario real de interacción en la organización, con los interesados y con el resto de administraciones, siendo necesario para ello contar con una plataforma de comunicación que permita unificar la información, y que esta última está disponible e integrada desde cualquier punto de acceso dentro de las casuísticas del Ayuntamiento. Este modelo de relación con los ciudadanos está basado en dos pilares fundamentales como son la interoperabilidad del expediente, lo que significa el cumplimiento íntegro de la Normas de Interoperabilidad del Documento electrónico, Firma electrónica y Expediente electrónico y, el ciclo completo de gestión del expediente electrónico, es decir, que tenga en cuenta la gestión del expediente electrónico en todas sus fases, incluido archivo.

- A nivel de Comunidades Autónomas se utilizan este tipo de plataformas en el **Principado de Asturias, en la Junta de Extremadura** o, más recientemente, **la Rioja** que a través de la contratación de la Plataforma de Administración Electrónica afronta de esta forma los cambios tecnológicos, organizativos y la transformación digital en las relaciones de la Administración con los ciudadanos y que ésta se convierta en el método habitual de trabajo. Con este proyecto y, siendo consciente de que las Tecnologías de la Información y la Comunicación aportan nuevas herramientas y capacidades para impulsar y favorecer la eficacia y la eficiencia de la gestión de los procedimientos administrativos de las entidades locales, la Rioja proporciona las herramientas y mecanismos básicos para la gestión electrónica completa de todos los procesos involucrados en la gestión de expedientes y documentos electrónicos, tanto de forma presencial en las oficinas de asistencia de registro como de forma telemática a través de la sede electrónica, y posibilite la gestión de los distintos servicios municipales adheridos a la Plataforma de una forma unificada y evitando los problemas de falta de integración de soluciones informáticas aisladas.

3. ALCANCE

El alcance de este proyecto contempla las siguientes fases con sus correspondientes líneas de trabajo detalladas a continuación, siendo el objetivo último la implantación de una plataforma integral e integrada que contenga la funcionalidad recogida en el apartado 5. *Arquitectura*, pero con un peso muy relevante en lo referido a análisis y consultoría de procesos de la organización, a toda la labor de migraciones e integraciones necesaria y a las acciones de capacitación, gestión del cambio y acompañamiento.

1. **Análisis de situación actual y definición del plan de actuación y estrategia de implantación:**

La implantación de la plataforma inteligente de procesos requiere de una fase inicial de análisis de situación actual a desarrollar en el marco de este contrato, donde, para cada área de gobierno del Ayuntamiento de Madrid, se identifiquen los procesos de negocio y las herramientas tecnológicas que dan soporte a los mismos, así como las relaciones entre ellas.

Esto implica la creación de grupos de trabajo con las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento, a través de la figura de los delegados digitales, lo que permitirá la correcta definición de los requisitos necesarios, así como la normalización de los diferentes procesos, identificando posibles mejoras o tareas susceptibles de automatizarse. Se configurarán grupos de trabajo por familias de

procedimientos corporativos y sectoriales: ayudas y subvenciones, licencias y autorizaciones, órganos colegiados (Junta de Gobierno, Juntas de Distrito, Pleno, Comisiones de Pleno), ocupaciones de vía pública y aquellos otros que se vayan identificando.

A partir de esta información, se adaptará el diseño del plan de actuación y se trazará una estrategia de implantación gradual de la plataforma, que debe incluir:

- Plan de migración e integración.
- Un catálogo de procesos que deberán implementarse en la plataforma (incluyendo: descripción del procedimiento, macroproceso, las fases, actividades y tareas que lo componen, agentes involucrados, SS.II., documentos, duración, nivel de automatización, etc.).
- Un mapa de sistemas objetivo con las dependencias y relaciones de la Plataforma Inteligente de Procesos con el resto de aplicativos del Ayuntamiento, siendo especialmente relevantes todas aquellas aplicaciones existentes actualmente que han sido detalladas en este mismo documento como SIGSA, Platea, +til, Archivos digitales, Registro electrónico, SAP-TRM, Slim y otros sistemas identificados y relacionados con la gestión administrativa de trámites y expedientes del Ayuntamiento de Madrid.
- Los requisitos del maestro de datos, la estrategia de migración, y las integraciones necesarias con los sistemas que utilizaran la plataforma inteligente de procesos como maestro de terceros.
- Diseño de interoperabilidad interna y externa, basado en el principio de Dato único y su reutilización.
- Optimización y simplificación del proceso con el establecimiento de plazos.
- Una estrategia gradual de implantación de procesos en la plataforma, considerando dependencias entre las diferentes actividades y, garantizando la convivencia de los sistemas y asegurando la continuidad de negocio contemplando tanto las integraciones con otras soluciones de gestión municipales, principalmente SAP, y las migraciones de la información de aquellas que se reemplazan en el alcance del proyecto: registro, sede, tramitadores, expedientes, avisos, comunicaciones y notificaciones, archivo y gestión documental, portafirmas y configurador de procesos.

2. Consultoría de procesos

Como aspecto fundamental del servicio se llevará a cabo un análisis pormenorizado del conjunto de servicios competencia del Ayuntamiento de Madrid i, identificando en primer lugar, el conjunto de procesos susceptibles de implementarse en la plataforma. Para ello se definirán el conjunto de procesos, identificando los distintos atributos, funcionalidades que tienen asociados, documentándose estos en detalle.

Para ello en primer lugar se definirá un framework metodológico con las siguientes fases:

- Identificación de indicadores asociados a objetivos, identificando las métricas a conseguidas a partir del proceso de implementación de estos en la plataforma, definiendo el árbol de KPIs y métricas asociado.
- Definición de las palancas de transformación, realizándose diferentes encuestas para la identificación del conjunto de procesos a trasladar, así como la brecha existente entre el estado de análisis y el objetivo final.
- El mapeo de los procesos existentes, profundizando en sus especificidades, canales, actores, grupos de interés y tecnologías asociadas.

- Definición de requisitos funcionales para concretarlos en funcionalidades específicas con una descripción breve y simple de la funcionalidad o característica que el usuario final necesita para comenzar su implantación en la plataforma.

A su vez, previo a su implementación en la plataforma se identificarán posibles ámbitos de mejora susceptibles de incorporarse en los procesos a través de metodologías de reingeniería de procesos y de análisis de procesos administrativos.

3. Servicio de la Plataforma

La Plataforma Inteligente de Procesos, deberá cumplir las principales características:

- Plataforma integral e integrada que responda a las necesidades de digitalización y gestión avanzada de los procedimientos que contemplará módulos-componentes transversales implicados en todo el proceso de tramitación desde el inicio sea originado por solicitud de persona física o jurídica interesada, o sea de oficio por parte del Ayuntamiento, hasta el cierre con las consiguientes resoluciones, notificaciones y archivo, entre estos componentes encontramos el Registro, Censos y base de datos de terceros, identificación y firma digital, sistema de notificaciones, gestión documental y archivo, etc.
- La gestión de la plataforma debe abarcar los ámbitos de provisión, administración, operación, mantenimiento y evolución de esta, incluyendo el alojamiento, las comunicaciones y la prestación de servicios asociados.
- La plataforma debe cumplir con los niveles de servicio para garantizar rendimiento, disponibilidad y continuidad, mediante una infraestructura robusta que gestione las comunicaciones del Ayuntamiento de Madrid y garantice una conexión eficiente y segura en todas las operaciones de comunicación internas y externas, que consiga el establecimiento de la centralización de la información.
- La Plataforma Inteligente de Procesos será moderna, con evolución continua y permanente, con al menos 3 actualizaciones al año, que integre capacidades de IA y automatización, permitiendo que los usuarios ya no sean los responsables únicos del registro, valoración y gestión de los datos y la toma de decisión en cada etapa. Entre otros aspectos, la plataforma debe cubrir los siguientes requisitos:
 - Gestión de casos y flujos de trabajo.
 - Capacidades de integración con sistemas externos.
 - Automatización (IDP, RPA, IA, Business Rules).
 - Minería de procesos.
 - Movilidad.

Se llevarán a cabo los servicios de consultoría, captura de requisitos funcionales y análisis técnico que sean necesarios para el cumplimiento de las necesidades requeridas por el Ayuntamiento de Madrid a través del servicio de plataforma más adecuado para este fin.

4. Implantación de la plataforma:

El adjudicatario deberá suministrar de todos los servicios necesarios para la implantación de la plataforma.

- Se llevarán a cabo los servicios de implantación, configuración, pruebas y puesta en funcionamiento de la plataforma.

- Se llevarán a cabo los servicios de parametrización y customización de la plataforma a cada procedimiento, así como la configuración de las funcionalidades necesarias para cumplir con los requisitos y las especificaciones del Ayuntamiento de Madrid.
- La integración de todos los componentes de la plataforma para reutilizar la información, vertical y horizontalmente, deberá integrarse y contar con plena interoperabilidad con sistemas de otras administraciones, singularmente la Administración General del Estado y otras entidades (ANCERT, Registros de la Propiedad, etc.) garantizando la interoperabilidad y el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas en el Esquema Nacional de Seguridad.
- Desarrollo, mantenimiento y documentación de toda la capa de API abierta y estándar, APIRest y/o servicios web (web services), que permita la integración e interoperabilidad bidireccional con otras herramientas y soluciones tecnológicas, conformando una plataforma integral que facilite el gobierno del dato y la inclusión de analítica avanzada para generar servicios proactivos hacia los ciudadanos.
- Migración de datos y documentos de los sistemas de gestión actuales hacia la nueva plataforma, que se conformará como el Maestro de datos de la ciudad.
- Integración del maestro de datos con el resto de las fuentes de información tanto del propio Ayuntamiento de Madrid (Tributos, Padrón, etc.) como de otras entidades que se consideren necesarias para la gestión de procedimientos y trámites administrativos a realizar por la ciudadanía.
- Integración, en su caso con otros sistemas de información necesarios para completar el procedimiento (por ejemplo SAP-ECOFIN para gestión económica)

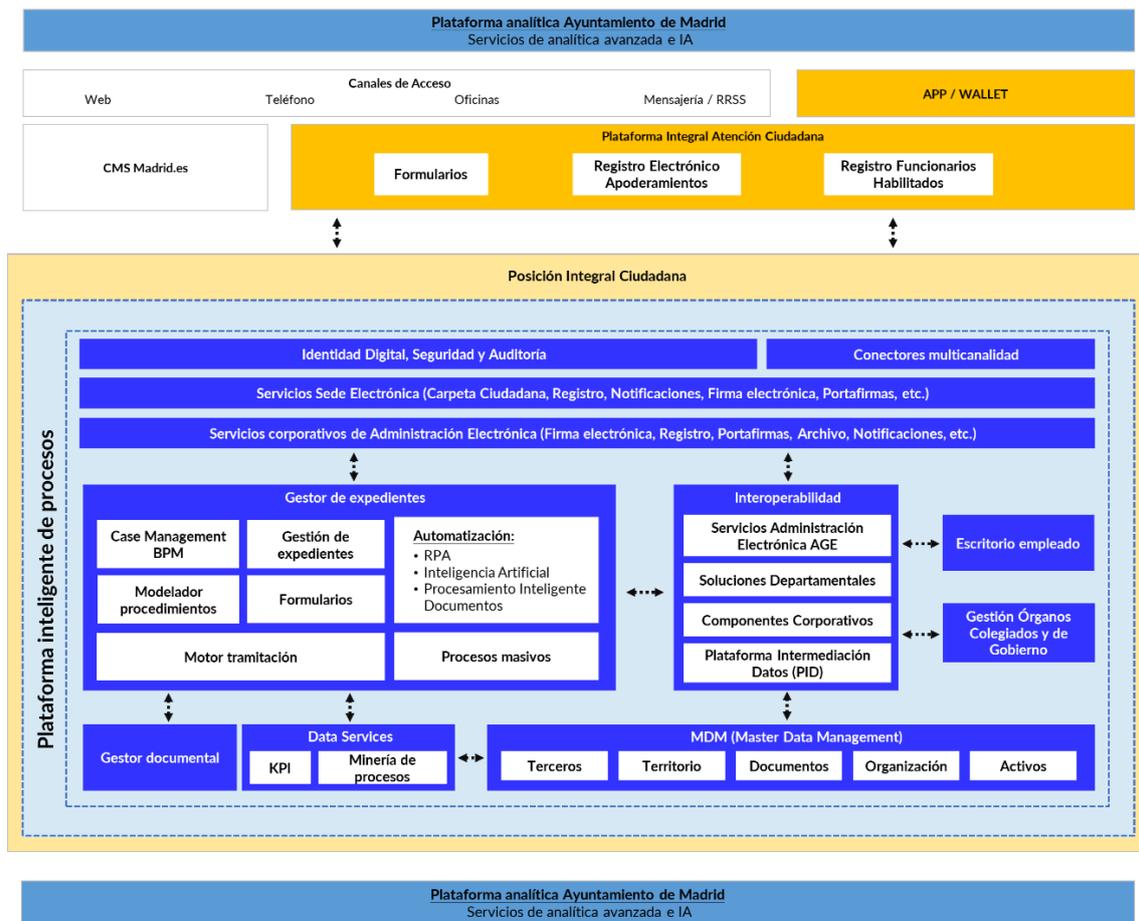
5. Capacitación digital y gestión del cambio

Se realizará a través de un plan de acción que recoja el conjunto de acciones necesarias para la adaptación, preparación, apoyo y formación de los empleados municipales para la adopción del nuevo modelo de gestión municipal y la profundización de una cultura de gestión por procesos.

- Los servicios de capacitación tanto para usuarios con diferentes perfiles (tramitador, atención al ciudadano, responsables, equipo de gobierno, etc.), como para técnicos del IAM y para la ciudadanía. Esto incluirá la formación en el manejo de herramientas específicas, la comprensión de la arquitectura de la plataforma, la resolución de problemas y la adaptación de las soluciones a los requisitos cambiantes.
- La gestión del cambio garantizará que el personal municipal adquiera las competencias necesarias, logrando una mayor independencia en la gestión y en la parametrización de los procedimientos para los que son competentes en la plataforma y, esto resultará en una operación más ágil y eficiente que permitirá una adaptación continua a las necesidades en evolución.
- El traspaso de conocimiento del ámbito tecnológico a los responsables funcionales de los procedimientos de forma que se proporcione la autonomía suficiente para el manejo y explotación de la plataforma, extracción y análisis de datos, etc. Este proceso se centrará en dotar al personal municipal de las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar, mantener y aprovechar plenamente la plataforma y los sistemas asociados y, también contribuirá a la maximización de los recursos internos y a la construcción de un equipo más capacitado y versátil en términos tecnológicos.

4. ARQUITECTURA - CATÁLOGO DE COMPONENTES Y SERVICIOS

La arquitectura de la **Plataforma Inteligente de Procesos** estará basada en filosofía multicapa o multinivel e implementada sobre tecnologías web, contando con una guía de estilos y usabilidad lo más uniforme posible en toda la plataforma, facilitando el aprendizaje y uso intuitivo de la misma. A continuación, se muestra a alto nivel los principales componentes de la plataforma y su relación con otros componentes del Ayuntamiento.



La **Plataforma Inteligente de Procesos** incluirá el catálogo actualizado de procesos y servicios, y una gestión integral de todas sus fases de tramitación, contemplando en una plataforma integral el registro electrónico, la notificación electrónica, la firma electrónica, el portafirmas electrónico, el archivo, la gestión de órganos colegiados, la sede electrónica y la carpeta ciudadana, abarcando diversos elementos esenciales para la modernización y optimización de los servicios municipales.

Entre estos se encuentran:

- **Master Data Management (MDM):** La plataforma incorporará una solución de Master Data Management que permita recolectar y organizar los datos para los diferentes casos de uso a abordar dentro del proyecto, convirtiéndose de esta manera en el maestro de datos del Ayuntamiento de Madrid

La solución integrará todos los datos de sistemas internos del Ayuntamiento, tanto de la propia Plataforma Inteligente de Proceso como el resto de los sistemas origen del maestro de datos. La plataforma permitirá consolidar, limpiar y estandarizar datos de diferentes fuentes, buscando inconsistencias, duplicados y errores, para unificarlos y crear registros unificados y limpios.

La plataforma permitirá la definición de reglas para agrupar los datos en categorías, lo que será útil para identificar patrones y tendencias y facilitar la gestión de los mismos. Los principales maestros que se desarrollarán son:

- **Terceros**: refleja la información relacionada con las personas interesadas involucradas en trámites y gestiones con el Ayuntamiento, permitiendo un manejo más completo y organizado a partir de una base de datos única.
- **Territorio**: centraliza y unifica los datos geoespaciales, permitiendo una visión holística de la información relacionada con la geografía y localización de los servicios municipales.
- **Documento**: facilita el almacenamiento, gestión y acceso a documentos digitales, optimizando la administración documental y reduciendo la dependencia de formatos físicos.
- **Organización**: recopila datos sobre la estructura organizativa del Ayuntamiento y sus unidades, contribuyendo a una gestión más efectiva y comprensiva de la entidad.
- **Activos**: recopila el inventario del Ayuntamiento de Madrid (por ejemplo, mobiliario urbano, etc.)
- **Servicios de datos**: El módulo de servicios de datos se encarga de gestionar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos. Este módulo proporcionará las herramientas y servicios necesarios para la generación de KPI (Indicador Clave de Desempeño) para la identificación y definición de métricas clave relevantes y su visualización a través de cuadros de mandos y, la ejecución de procesos de minería de datos, permitiendo extraer información valiosa y descubrir patrones y relaciones en los datos almacenados. Un ejemplo de aplicación de estos servicios será la obtención de censos analizando la información de los registros administrativos.
- **Gestor documental**: Sistema integral diseñado para almacenar, organizar, gestionar y facilitar el acceso eficiente y seguro a una amplia variedad de documentos digitales y archivos, que pueden incluir textos, imágenes, videos y otros formatos. Permitirá mejorar la eficiencia operativa al reducir el tiempo y esfuerzo necesarios para gestionar y encontrar información relevante. Además, garantizará la seguridad de la información sensible mediante controles de acceso y cifrado, ayudando a cumplir con normativas legales y políticas internas de retención de documentos. Facilitará la colaboración entre equipos mediante flujos de trabajo y acceso compartido a documentos.
- **Interoperabilidad**: Desde el punto de vista de la interoperabilidad la plataforma deberá incluir una capa de integración independiente a la plataforma que permita la interconexión, usando tecnología SOAP y REST, con otros sistemas, bien se trate de servicios interadministrativos ofrecidos por la AGE, como por servicios de otros sistemas del Ayuntamiento de Madrid, como:

- Componentes corporativos: SAP_RRHH, SAP_ECO_FIN, SAP_INGRESOS
- Soluciones departamentales: Cultura, Deportes, Bibliotecas, Servicios Sociales...

La capa de integración contemplará las siguientes características:

- Integración de todas las aplicaciones.
 - Auditoría completa de todas las peticiones.
 - Servidor de conversaciones con sistemas externos.
- **Gestor de expedientes:** abarcará el seguimiento, control y flujo eficiente de los expedientes y trámites, mejorando la transparencia y la agilidad en la administración municipal.
 - **Case Management y BPM:** Implementa el uso de herramientas de Gestión de Casos y Administración de Procesos de Negocio (BPM) para organizar y controlar eficazmente los procedimientos y trámites municipales.
 - **Modelador de procedimientos:** Incluye las siguientes funcionalidades:
 - Permite crear nuevos procedimientos administrativos y modificar los implantados.
 - Permite implantar procedimientos complejos con todas las fases, estados, actuaciones condicionadas, plazos, hitos, y también procedimientos sencillos.
 - Admite implementar procedimientos de gestión vertical, como los de gestión transversal.
 - Orientado a la reutilización de entidades y estructuras bajo una arquitectura que lo hace posible, para garantizar la gestión administrativa homogénea y simplificar el proceso de definición. Por ello, se dispone de actuaciones tipo (modelos de actuaciones con lógica de negocio) y acciones tipo (tipos de eventos que pueden desencadenarse durante la tramitación).
 - Para facilitar la definición de nuevos procedimientos se ofrece la posibilidad de crearlos a partir de la copia de los ya implantados (copiando todos o parte de las entidades del procedimiento origen).
 - **Motor de tramitación:** Incluye las siguientes funcionalidades:
 - La orquestación de las tareas y los subprocesos de acuerdo con las reglas procedimentales definidas.
 - Garantiza la formación del expediente electrónico interoperable.
 - Recopila automáticamente los documentos electrónicos del expediente.
 - Genera el foliado electrónico y el expediente electrónico.
 - Da acceso a los expedientes desde un único Escritorio Empleado para buscar y hacer seguimiento de expedientes y tareas proporcionando a los empleados municipales una interfaz centralizada para gestionar tareas y procesos, optimizando la colaboración interna y la toma de decisiones.
 - **Automatización:** Involucra diversas tecnologías como Robotic Process Automation (RPA), Inteligencia Artificial (AI) y Procesamiento Inteligente de

Documentos para automatizar tareas repetitivas, agilizar los procesos y mejorar la precisión en el manejo de información. Facilitará automatizar la gestión de los expedientes a través de la combinación de las tecnologías de inteligencia artificial junto con las capacidades del modelador de procesos.

- **Procesos masivos:** La plataforma inteligente de procesos permitirá la ejecución masiva de tareas o procesos de manera simultánea, ofreciendo herramientas para monitorizar el estado y progreso de los procesos en tiempo real. Facilitará a los empleados de la plataforma enfocarse en tareas de mayor valor y reducir significativamente los tiempos de tramitación de los expedientes.
- **Gestión de expedientes:** Facilitará la administración, organización y tramitación de los expedientes y documentos del ayuntamiento. Facilitando al empleado todas las herramientas necesarias para gestionar los expedientes de manera eficiente, mejorando la colaboración, reduciendo errores y asegurando el cumplimiento de normativas.
- **Formularios:** Permitirá el diseño de formularios personalizados, sin necesidad de conocimientos de programación, para facilitar la recolección de datos de manera estructurada y organizada. Permitirá configurar funciones para validar la información ingresada, asegurando que los datos sean completos y correctos antes de ser enviados.
- **Escritorio empleado:** Plataforma digital diseñada para centralizar y facilitar el acceso a herramientas, aplicaciones y recursos necesarios para que los empleados públicos puedan realizar sus tareas diarias de manera eficiente. Estará integrada con la capa de interoperabilidad permitiendo la consulta de información de otros sistemas internos del ayuntamiento. En esta plataforma el empleado podrá acceder a sus nóminas, gestionar sus vacaciones, control horario y ausencias.
- **Gestión Órganos Colegiados y de Gobierno:** Plataforma digital que permitirá gestionar las juntas de gobierno y plenos municipales, así como las comisiones informativas previas desde el momento de su planificación y envío de invitaciones a los asistentes, hasta la celebración de los propios actos. Facilita y automatiza la gestión de los asuntos a tratar, las votaciones correspondientes y la generación automática de la documentación.
- **Servicios comunes:** Incluye aspectos cruciales como Firma Electrónica, el Registro de Entrada y Salida, Notificaciones electrónicas, Gestión Documental, Archivo, Censos de base de datos de personas interesadas (terceros), territorio, etc, asegurando una comunicación fluida y formal entre la entidad y la ciudadanía. Estos servicios comunes están destinados a agilizar la reutilización de información y la ejecución de los procesos, así como otros procesos básicos como son los módulos de auditoría y organización y también son fundamentales para realizar las integraciones correspondientes:
 - Personas: terceros, consulta y creación.
 - Ciudad: direcciones, accesos, calles.
 - Registro: crear anotaciones, realizar modificaciones sobre anotaciones.
 - Resoluciones: crear propuesta y resoluciones, obtención número resoluciones, incorporación a libro resoluciones, etc.
 - Firma: enviar documento a circuito, consultar estado de firma, etc.

- Expedientes: crear, realizar actuación, buscar, listar, ver plazos, documentos, expedientes relacionados, etc.
 - Notificaciones: crear, consultar estado y anular, callbacks a sistemas origen, etc.
 - Documentos: recuperar documento mediante CSV, crear documento (contenido + metadatos), obtener UDS's de una UDC, etc.
 - Censos: añadir elementos a un censo, modificar elemento de censo, consulta de elementos del censo, etc.
 - Tablón: obtener datos de tablón, búsquedas de publicaciones, añadir publicación, etc.
 - Padrón Habitantes: personas empadronadas, datos de la persona empadronada, volante de empadronamiento, solicitud de cambio de domicilio, etc.
 - Publicaciones: añadir publicaciones, buscar publicaciones, etc.
- **Identidad digital, Seguridad y Auditoría:** debe contar con medidas de seguridad y autenticación para garantizar la confidencialidad y la integridad de la información, así como la identificación precisa de los usuarios, cumpliendo en todos los casos con las políticas de seguridad y accesos, así como la gestión de la seguridad y auditorías correspondientes. Se asegurará que todas las plataformas cumplan tanto con el Esquema Nacional de Seguridad (ENS) como con el Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI).
 - **Sede electrónica:** Un espacio digital donde los ciudadanos y las partes interesadas pueden acceder a información y servicios públicos de manera remota y eficiente. Esta sede o carpeta electrónica se podrá acceder desde cualquier dispositivo, poniendo foco en el acceso desde móvil como uso preferente y adaptado a la misma. Dentro de este espacio se encuentran los servicios a ciudadanos y empresas como son el Catálogo de trámites, Tablón electrónico, Registro electrónico, Validación de documentos, Carpeta ciudadana, Portafirmas ciudadano y Notificaciones por comparecencia. Se habilitará el acceso mediante el Registro Electrónico de Apoderamientos permitiendo a los ciudadanos delegar poderes a terceros cuando sea necesario para la gestión de sus trámites y, la integración con el Registro de Funcionarios Habilitados permitirá que los funcionarios autorizados realicen las gestiones del ciudadano de forma segura y transparente.

Se llevará a cabo la provisión, configuración, activación y puesta en funcionamiento de una infraestructura tecnológica en la nube que albergará esta plataforma e integrará capacidades de automatización y robotización para establecer una gestión municipal basada en datos.

En la arquitectura de esta plataforma, se debe considerar la gestión de las comunicaciones y Dato Único mediante la implementación de una infraestructura robusta para gestionar las comunicaciones del Ayuntamiento de Madrid que garantice una conexión eficiente y segura en todas las operaciones internas y externas, alineándose esta estrategia con el principio de Dato Único, lo que implica que la información se centralizará y gestionará de manera coherente y unificada en la organización.

Estos pilares son una infraestructura integral para modernizar la administración municipal, brindando herramientas avanzadas y coherentes para optimizar procesos y gestionar datos, para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

5. PLANIFICACIÓN Y FASES ASOCIADAS EVOLUCIÓN

Para llevar a cabo este proyecto, se precisan una serie de tareas y actividades que pueden agruparse en cinco grandes fases, según se presenta a continuación con su detalle correspondiente:



Fase 1: Iniciación

1.1. Análisis de la situación actual

Tal y como se describía en el apartado de Alcance, se trata de una fase de identificación de los procesos de negocio y las herramientas tecnológicas que dan soporte a los mismos, así como las relaciones entre ellas.

Tendrá como **resultado el diseño de un plan de actuación y configuración de la estrategia de implantación gradual de la plataforma** a través de la incorporación de procesos en la plataforma, considerando dependencias entre las diferentes actividades y, garantizando la convivencia de los sistemas, asegurando la continuidad de negocio a medida.

Permitirá determinar el alcance de las configuraciones específicas a realizar teniendo en cuenta el conjunto de requisitos.

1.2. Estrategia

La definición de la estrategia es fundamental para asegurar que la transición hacia el modelo de gestión inteligente de procesos se realice de manera estructurada, eficiente y efectiva. A continuación, se detallan los componentes clave de esta estrategia:

Establecer una metodología clara y ágil para la implementación del proyecto.

Definir criterios para priorizar los procedimientos y sistemas que se integrarán primero en la plataforma, considerando factores como impacto en la ciudadanía, eficiencia operativa y viabilidad técnica. Teniendo en cuenta:

- **Impacto en la Ciudadanía:** priorizar la implantación de procesos que tengan un impacto directo y significativo en la ciudadanía, mejorando la accesibilidad y eficiencia de los servicios.
- **Viabilidad Técnica:** evaluar la viabilidad técnica de integrar cada sistema o proceso en la nueva plataforma, considerando la complejidad de la integración y la interoperabilidad con otros sistemas.
- **Eficiencia Operativa:** priorizar procesos que, al ser automatizados o integrados, resulten en una mejora significativa de la eficiencia operativa del Ayuntamiento.
- **Cumplimiento Legal:** asegurar que las plataformas cumplan con todas las normativas legales y regulatorias, especialmente en términos de protección de datos y transparencia.

1.3. Planificación.

Desarrollar un cronograma detallado que establezca las etapas y hitos del proyecto, asegurando una implementación progresiva y controlada.

Definición de fases e hitos:

- Dividir la implantación en fases claramente definidas, con hitos específicos que marquen la finalización de cada etapa.
- Establecer plazos realistas para cada fase, asegurando tiempo suficiente para pruebas, ajustes y formación.

Gestión de recursos:

- Asignar recursos adecuados para cada fase del proyecto, incluyendo personal, presupuesto y herramientas tecnológicas.
- Monitorear continuamente el uso de recursos para asegurar que se mantengan dentro de los límites presupuestarios y de tiempo.

1.4. Provisión inicial Plataforma

El adjudicatario deberá suministrar de todos los servicios necesarios para la implantación de la plataforma.

Fase 2. Implantación

Incluirá en el alcance una plataforma integral e integrada con la totalidad de los componentes y servicios necesarios para la tramitación digital avanzada de procedimientos con los niveles de servicio para garantizar rendimiento, disponibilidad y continuidad, a través de una infraestructura robusta además de ser una solución moderna que integre capacidades de IA y automatización. Implica al menos las siguientes **líneas de actuación**:

2.1 Consultoría de procesos

La consultoría de procesos se centrará en examinar y mejorar cómo se llevan a cabo las actividades y flujos de trabajo dentro de una organización. Los consultores de procesos trabajan para identificar cuellos de botella, redundancias y ineficiencias en los procesos existentes y proponen soluciones para optimizarlos.

Debe permitir implantar la plataforma más adecuada para el Ayuntamiento de Madrid, así como la definición, adaptación, automatización y documentación de procedimientos específicos, que le ayuden a adoptar mejoras organizativas, de gestión y de optimización de procesos y métodos de trabajo en todos los ámbitos de aplicación de la plataforma.

Los servicios de consultoría de procesos son necesarios para cumplir los requisitos de la plataforma, adaptación de sus componentes a los procedimientos habituales, las formas de organización y las especificidades del Ayuntamiento de Madrid y el mantenimiento en la nueva plataforma de las funcionalidades y procedimientos que funcionan actualmente en los sistemas del Ayuntamiento de Madrid y en las aplicaciones de terceros sustitutos.

Para ello en primer lugar se definirá un marco metodológico con las siguientes fases:

- Identificación de indicadores asociados a objetivos, identificando las métricas a conseguidas a partir del proceso de implementación de estos en la plataforma, definiendo el árbol de KPIs y métricas asociado.
- Definición de las palancas de transformación, realizándose diferentes encuestas para la identificación del conjunto de procesos a trasladar, así como la brecha existente entre el estado de análisis y el objetivo final.
- El mapeo de los procesos existentes, profundizando en sus especificidades, canales, actores, grupos de interés y tecnologías asociadas.
- Definición de requisitos funcionales para concretarlos en funcionalidades específicas con una descripción breve y simple de la funcionalidad o característica que el usuario final necesita para comenzar su implantación en la plataforma.

A su vez, previo a su implementación en la plataforma se identificarán posibles ámbitos de mejora susceptibles de incorporarse en los procesos a través de metodologías de reingeniería de procesos y de análisis de procesos administrativos.

2.2 Implementación en plataforma

El adjudicatario deberá suministrar de todos los servicios necesarios para la implantación de la plataforma con las características descritas en este documento y todos sus componentes completamente operativos. Se incluye la configuración de los diferentes componentes, la migración de datos y documentos desde los sistemas sustituidos, adaptación a la operativa y necesidades de los servicios municipales, pruebas y puesta en producción.

Debe realizarse la ejecución de la implantación y puesta en marcha de los distintos componentes del sistema

- **Implantación y puesta en marcha de la plataforma.**
 - Plataforma Inteligente de Procesos con las características descritas en este documento y todos sus componentes completamente operativos. Incluye la configuración de los diferentes componentes, la migración de datos y documentos desde los sistemas sustituidos, adaptación a la operativa y necesidades de los servicios municipales, pruebas y puesta en producción.
 - Debe realizarse la ejecución de la implantación y puesta en marcha de los distintos componentes del sistema
- **Instalación de entornos.**
 - Aprovisionamiento de la infraestructura en la nube, comunicaciones, seguridad, aplicaciones, módulos y componentes necesarios para iniciar la solución operativa con los entornos de producción, de preproducción y pruebas.
 - Debe realizarse también la parametrización y ajustes necesarios en los elementos suministrados, que incluirán todos los elementos necesarios para su completa y correcta funcionalidad, entre otros, sistemas operativos, servidores de aplicaciones, servidores de base de datos, etc, para conseguir su funcionalidad completa con el nivel requerido.

- **Configuración y parametrización.**
 - Tareas de configuración y parametrización de la plataforma para adecuarla a la realidad del Ayuntamiento de Madrid.
 - Pruebas.
 - Realización de las pruebas, de integración, consistencia y funcionales en un entorno de preproducción de modo que se asegure el correcto funcionamiento de las aplicaciones y el cumplimiento de las especificaciones de las configuraciones y parametrizaciones realizadas. Las pruebas deberán ser exhaustivas de modo que proporcionen las garantías necesarias para la puesta en marcha del nuevo sistema con los datos y documentos migrados, en su caso.
 - Paso a producción y transición del servicio.
 - Debe asegurarse que cualquier nuevo procedimiento deberá ser implantado, probado y validado en el entorno de preproducción y, tras aceptar los resultados de las pruebas por parte del Ayuntamiento de Madrid, se procederá a implantar el procedimiento en el entorno de producción.

2.3 Integraciones

La Plataforma Inteligente de Procesos debe ser integral y contar los principales elementos del procedimiento administrativo común:

- Identidad y Firma Electrónica
- Registro de Entrada y Salida
- Notificaciones electrónicas
- Tablón de Edictos
- Gestión documental
- Archivo
- etc.

Debe contar con una capa de integración independiente y además analizar la pertinencia de la integración con otros sistemas de Ayuntamiento como pueden ser SAP-ECOFIN. Durante esta fase los objetivos principales deben ser:

- Analizar la idoneidad de integración de las plataformas cliente existentes, evaluando las funcionalidades y la necesidad de integración de cada una de ellas.
- Garantizar que los sistemas y plataformas puedan comunicarse entre sí sin problemas. Esto incluye asegurar que las interfaces y APIs sean compatibles y funcionen de manera adecuada para intercambiar datos y funcionalidades.
- Asegurar que los datos intercambiados entre las plataformas sean precisos, consistentes y estén actualizados.

- Facilitar la automatización de procesos y flujos de trabajo entre sistemas para reducir la necesidad de intervención manual y mejorar la eficiencia.
- Mejorar la eficiencia operativa mediante la integración, permitiendo que los procesos se realicen de manera más rápida y con menos errores.
- Implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger los datos durante la transferencia entre sistemas, incluyendo la encriptación y la autenticación.
- Asegurar que las diferentes integraciones cumplan con las normativas y estándares relevantes, como las leyes de protección de datos y regulaciones.
- Auditoría completa de todas las peticiones.

2.4 Migraciones

Migración de los datos y documentos desde los sistemas y aplicaciones del Ayuntamiento de Madrid y el resto de las aplicaciones y sistemas a sustituir a la nueva plataforma. Este proceso de migración incluirá el traspaso de todos los datos y documentos existentes en los sistemas de información actuales.

Los procesos de migración deberán realizarse de forma que se garantice la consistencia de los datos y documentos y la depuración de la información de base (personas, localizaciones) debidamente unificada y normalizada y por lo tanto estará alineada con el desarrollo del registro único de datos.

2.5 Capacitación, gestión del cambio y acompañamiento

Esta fase estará alineada en lo que proceda con la Estrategia de Talento Digital del Personal Municipal (www.madrid.es/talentodigital). Recoge el diseño, coordinación y seguimiento del despliegue de una administración del cambio que guíe la correcta adecuación de los empleados del Ayuntamiento hacia su evolución a un modelo de gestión por procesos y de cultura del dato que fomente la transformación digital del mismo. Es por esto por lo que el éxito de dicha gestión del cambio dependerá del nivel de comprensión, aceptación e involucración del conjunto de capas asociadas al Ayuntamiento. Esta fase se estructura en torno a cuatro etapas: la primera destinada a identificar las necesidades de comunicación y formación, las dos próximas etapas focalizadas en diseñar y ejecutar el Plan de Gestión del Cambio y una última etapa centrada en la evaluación del Plan de Gestión del Cambio:

- **Análisis e identificación de elementos Clave:**
 - Definición de los objetivos que se quieren alcanzar comprendiendo el punto de partida y estableciendo las prioridades del equipo directivo.
 - Identificación de las personas clave (emisores y audiencia), mensajes y canales, estableciendo un sistema de priorización de iniciativas junto con un estudio de público objetivo.
- **Diseño Plan de Gestión del Cambio**
 - Analizar los canales de comunicación, así como su estrategia de publicación y sinergias con otros planes y acciones de comunicación.

- Desarrollo de metodología para embajadores del cambio, mediante un análisis y diseño de estructura, cursos y canales de formación actuales y, en paralelo, la identificación de las áreas de impulso del cambio compartidas con los distintos planes y las sinergias a potenciar entre ellos.
- **Ejecución de las Acciones**
 - Acompañamiento de las acciones.
 - Ejecución del plan comunicación.
 - Ejecución del plan formación, definiendo los objetivos de formación, palancas de aprendizaje y modelo de formación (on-line, presencial, etc.), así como el itinerario formativo.
- **Análisis de los resultados**
 - Realimentación y evaluación de los resultados, definiendo los parámetros y objetivos del cuadro de mando y midiendo periódicamente los indicadores de productividad y consecución de los objetivos.
 - Puesta en marcha de la monitorización de las iniciativas de Gestión del Cambio.
 - Extracción de conclusiones y mejora continua.

Fase 3. Operación y soporte

La Fase de Operación y Soporte es crucial para garantizar el funcionamiento continuo y eficiente de la Plataforma Inteligente de Procesos una vez implementada. Esta fase incluye la monitorización, mantenimiento y soporte técnico de la plataforma para asegurar que sigue cumpliendo con los objetivos del proyecto Ayuntamiento 5.0 y se adapta a las necesidades cambiantes del Ayuntamiento y la ciudadanía.

Los objetivos de esta fase son:

- Prestación de servicios de asistencia técnica y funcional hasta que la plataforma esté plenamente en conocimiento, uso y operación normal y, por tanto, consolidada para los usuarios del Ayuntamiento de Madrid.
- Mantener la Calidad del Servicio: Proporcionar un alto nivel de soporte técnico para resolver problemas rápidamente y asegurar la satisfacción del usuario.
- Monitorizar y Evaluar el Rendimiento: Realizar un seguimiento continuo del rendimiento de la plataforma para identificar áreas de mejora y garantizar su eficiencia.
- Permitir alcanzar, en tiempo y forma, los compromisos de servicio cualitativos y cuantitativos perseguidos por el Ayuntamiento de Madrid.

El equipo de soporte del proyecto se dividirá en distintos niveles:

Soporte de Nivel 1:

- Proveer asistencia básica y resolución de problemas comunes.
- Establecer un centro de atención al usuario que funcione 24/7 para atender consultas y problemas iniciales.

Soporte de Nivel 2:

- Manejar problemas más complejos que no puedan ser resueltos en el Nivel 1.
- Incluir técnicos especializados que trabajen en estrecha colaboración con los usuarios para resolver problemas técnicos.

Soporte de Nivel 3:

- Proveer soporte experto para problemas críticos y complejos a nivel técnico y funcional.
- Involucrar a desarrolladores y arquitectos de la plataforma para resolver incidentes de alta prioridad y realizar modificaciones al código si es necesario.

La Fase de Operación y Soporte es un componente esencial del proyecto Ayuntamiento 5.0, asegurando que la Plataforma Inteligente de Procesos opere de manera eficiente y continua después de su implantación. Esta fase requiere una planificación cuidadosa, la asignación adecuada de recursos y la implementación de prácticas robustas de gestión de soporte y mantenimiento. Al cumplir con estos objetivos, se asegurará que el Ayuntamiento de Madrid pueda ofrecer servicios digitales de alta calidad y mantener un alto nivel de satisfacción tanto para los empleados municipales como para los ciudadanos.

Fase 4. Devolución del servicio

La Fase de Devolución del Servicio es un componente crítico del ciclo de vida del proyecto Ayuntamiento 5.0. Esta fase asegura que, al final del contrato de implementación o al momento de la transición a una nueva plataforma o proveedor, el Ayuntamiento de Madrid pueda devolver el servicio sin interrupciones y con una transferencia ordenada de conocimiento y responsabilidades.

Objetivos de la Fase de Devolución del Servicio

- **Garantizar la Continuidad del Servicio:** Asegurar una transición suave y sin interrupciones del servicio durante y después de la devolución.
- **Transferencia Efectiva del Conocimiento:** Proveer al nuevo equipo de operación con toda la información y documentación necesaria para gestionar la plataforma eficientemente.
- **Minimizar el Impacto en los Usuarios:** Reducir al mínimo cualquier impacto negativo en los usuarios durante la transición.
- **Cumplimiento de los Requisitos Contractuales:** Asegurar que se cumplan todos los términos y condiciones establecidos en el contrato original.

Se deberá realizar la planificación de la fase de devolución del servicio, que incluya:

Evaluación del Estado Actual:

- Realizar una auditoría completa del estado actual de la plataforma y sus componentes.
- Identificar cualquier problema existente y áreas que requieran atención antes de la devolución.

Definición del Alcance:

- Establecer claramente los elementos que serán devueltos, incluyendo hardware, software, datos y documentación.
- Definir los roles y responsabilidades de todas las partes involucradas en la devolución.

Calendario de Transición:

- Desarrollar un calendario detallado que especifique todas las actividades y hitos importantes de la devolución.
- Asegurar que todas las partes interesadas estén alineadas con el calendario y los plazos establecidos.

Transferencia de Conocimiento

- Organizar sesiones de formación y transferencia de conocimiento con el nuevo equipo.
- Incluir demostraciones prácticas, talleres y oportunidades para que el nuevo equipo haga preguntas y resuelva dudas.

Soporte Post-Devolución:

Establecer un periodo de soporte post-devolución durante el cual el equipo original esté disponible para asistir al nuevo equipo con cualquier problema o pregunta que surja.

6. HITOS

La puesta en marcha de la estrategia se articula sobre el cumplimiento de un conjunto de elementos de referencia que garantizan el correcto desarrollo del proyecto. Los hitos clave del desarrollo de la estrategia son:

- **Catálogo de procesos** de implementación en la plataforma
- **Mapa de sistemas objetivo** de dependencias y relaciones con el ayuntamiento
- Requisitos del **Maestro de datos**
- Servicio de plataforma disponible
- Implantación del Registro, con su gestión documental y archivo asociados
- Primeros talleres ciudadanos. Co-diseño de servicios electrónicos.
- Implantación del Procedimiento Administrativo Común en el gestor de expedientes
- Implantación de la sede electrónica y la carpeta ciudadana
- Implantación de familias de procedimientos (subvenciones, etc.)
- Reducción de plazos y cargas administrativas