



Metodología de Digitalización de Servicios (MDS)

Versión 1



ÍNDICE

1. Contexto	3
2. Objeto.....	3
3. Alcance	4
4. Conceptos básicos	5
5. Fases de un proceso de digitalización de servicios.....	5
5.1 Lanzamiento del proceso de digitalización	6
5.1.1 Alcance	6
5.1.2 Interrelaciones.....	7
5.1.3 Plan de Trabajo.....	7
5.1.4 Gestión del cambio	7
5.2 Diagnóstico de la situación inicial	8
5.2.1 Productos resultantes.....	8
5.3 Diseño del servicio telemático	8
5.3.1 Productos resultantes.....	10
5.4 Desarrollo e Implantación del servicio telemático.....	10
5.4.1 Productos resultantes.....	10
5.5 Evaluación del proceso de digitalización y del servicio telemático.....	10
5.5.1 Productos resultantes.....	11
5.6 Resumen de las fases.....	11
6. Mapa de Agentes.....	11
7. Anexos: Herramientas de la Metodología de Digitalización de Servicios	16

1. Contexto

Digitalizar un servicio, a efectos del Manual de Digitalización del que forma parte la presente Metodología de Digitalización de Servicios (MDS), consiste en posibilitar su prestación por medios telemáticos, permitiendo que todos –o parte de- sus trámites administrativos se realicen vía internet o, en su caso, por teléfono.

Según se explica en el Manual de Digitalización, la incorporación de los servicios a la oferta de la Administración electrónica puede ser paulatina. Así, un servicio puede pasar por varias etapas previas al estado final de tramitación 100% por medios telemáticos.

Primero, se contempla su “presencia” digital, consistente en la posibilidad de ser consultado en la red. Un segundo paso es ofrecer cierta “interacción”, permitiendo que el usuario realice operaciones sencillas con la administración, como descargarse un formulario, etc. La tercera etapa lleva a la “transaccionalidad” o posibilidad de tramitación administrativa por medios telemáticos, que inicialmente puede ser parcial y abarcar sólo determinados trámites del proceso (la notificación, el pago, etc.), para ir completándose hasta una digitalización total del servicio, que debe ir acompañada de una “transformación” organizativa en los métodos y formas de trabajo.

El Plan de digitalización de los servicios del Gobierno establece y calendariza la digitalización de los servicios de la Administración General de la CAE y sus Organismos Autónomos, que deben acometerse de acuerdo con él. Así, el Plan marca el alcance de cada proyecto de digitalización, que tendrá como objetivo situar el servicio en el estado final de transacción en la fecha prevista.

La digitalización de un servicio, por otra parte, se enmarca en un contexto de mejorar la relación entre la ciudadanía y la Administración. Esto supone desarrollar nuevos canales de acceso y prestación de servicios, pero también simplificar y facilitar la tramitación administrativa, hacerla más transparente y participativa y ofrecer garantías de respeto a los derechos de la ciudadanía, todo ello mediante un uso racional de los recursos públicos. Esto significa que un proyecto de digitalización no se circunscribe al plano tecnológico, sino que tiene otras vertientes, referidas al proceso, la organización o la calidad.

Finalmente, otro aspecto a tener en cuenta en el proceso de digitalización de un servicio está relacionado con los múltiples agentes implicados dentro y fuera de la Administración, agentes cuyas necesidades y expectativas deberán tenerse en cuenta y que, por tanto, deberán ser consultados y participar en determinadas fases del proceso.

2. Objeto

La Metodología de Digitalización de Servicios tiene por objeto servir de guía en las diferentes fases del proceso de digitalización de los servicios, a fin de garantizar que se contemplan todos los aspectos de importancia y que se acometen de forma ordenada todas las actuaciones necesarias.

Además, pretende:

- Proporcionar técnicas, herramientas, conocimiento y buenas prácticas de aplicación en las sucesivas etapas de la digitalización de servicios.

- Establecer el mapa de los diferentes agentes implicados en la digitalización de servicios, sus roles respectivos y las tareas que les corresponde realizar.
- Optimizar recursos, impulsando el uso de soluciones e infraestructuras comunes y evitando duplicidad de desarrollos e inversiones, sobre todo en tecnología e informática.
- Potenciar la interoperabilidad entre Órganos y Administraciones, en cuanto a compartir datos e información y así facilitar la tramitación administrativa al ciudadano.

El hecho de que esta metodología se generalice y sea de uso común en el ámbito de una Administración permite asegurar una homogeneidad y coherencia en los servicios digitales, que redundará en beneficio de la ciudadanía, la cual encontrará respuestas similares para todas sus gestiones, independientemente del Órgano administrativo responsable del servicio.

3. Alcance

La digitalización de servicios requiere actuar en cuatro ámbitos simultáneamente:

- **Proceso:** no se trata de trasladar al mundo telemático el proceso de prestación del servicio tal como se viene desarrollando. Es el momento de hacer un análisis encaminado a la simplificación y mejora del proceso, teniendo presentes las posibilidades que ofrecen los diferentes canales y sus respectivas problemáticas, de forma que se optimice la prestación del servicio en su conjunto.
- **Normativa:** se debe revisar la base jurídica que regula el proceso y prever su tramitación telemática, detectando las lagunas que puedan quedar y solventándolas con los desarrollos oportunos.
- **Soporte técnico:** se tiene que habilitar el soporte tecnológico e informático necesario para posibilitar la prestación del servicio por los canales elegidos y con las funcionalidades previstas.
- **Cultura de la organización:** se debe estudiar la organización que debe dar soporte al nuevo servicio telemático y preparar a las personas que la integran para asumir sus nuevos roles y tareas (gestión del cambio).

Para ello, la Metodología define:

- los conceptos básicos en la digitalización de servicios
- las fases de que se compone un proceso de digitalización de servicios
- el mapa de agentes implicados en la digitalización de los servicios y las tareas que dichos agentes deben realizar.

Como anexos, se proporcionan las herramientas prácticas para su aplicación, en forma de:

- **Anexo 1:** una guía de conocimiento y buenas prácticas, con sugerencias para cada una de los aspectos implicados en el éxito del proyecto

Este documento nace con vocación de enriquecerse a partir de las experiencias de digitalización de servicios que se vayan realizando, incorporando las soluciones, buenas prácticas, referencias, etc. que vayan surgiendo y se consideren de interés común.

- **Anexo 2:** dos cuestionarios para la documentación del proceso de digitalización, uno referido al servicio y otro para la gestión del cambio.

Hay que hacer referencia, por otra parte, a determinados documentos necesarios para el desarrollo de algunas fases de la digitalización de servicios, como son:

- los procedimientos descriptivos de la operativa a seguir para la incorporación de los diferentes trámites digitales, que deberán ser descritos y recogidos en el correspondiente Manual de Organización y Funcionamiento elaborado por la Dirección de Administración Electrónica y Atención a la Ciudadanía.
- las guías técnicas para el uso de los componentes y servicios de la infraestructura de la Administración electrónica, que publicará EJIE.

4. Conceptos básicos

Hay una serie de conceptos que deben tenerse claros previamente a abordar la digitalización de servicios:

- Todo servicio está soportado por un proceso, que es el conjunto de tareas, cuya realización satura los diferentes trámites de que consta un procedimiento administrativo.
- Los diferentes servicios pueden hallarse interrelacionados entre sí. El interés de identificar estas relaciones radica en conocer el impacto que las modificaciones realizadas sobre un proceso pueden tener en otro(s), así como en la posibilidad de enriquecer los servicios, ofreciendo "paquetes" de servicios relacionados.
- Los procedimientos administrativos del Gobierno Vasco se encuentran tipificados y agrupados en familias, caracterizadas por un esquema básico de tramitación, común a todos los procedimientos pertenecientes a una familia. Este esquema, recogido en el Modelo Básico de Tramitación (MBT), resulta de vital importancia para ofrecer una visión homogénea de los expedientes, por lo que todos los procedimientos deben ajustarse a él.
- En el caso del Gobierno Vasco, la tramitación administrativa está regulada por dos instrumentos: el MBT citado en el punto anterior y el Modelo de Tramitación Telemática (MTT), que establece el marco de relaciones telemáticas entre la ciudadanía y la Administración. Estas relaciones se ordenan mediante la normativa reguladora de la Administración electrónica (estatal y autonómica), recogida en el capítulo 5 de Manual de Digitalización.
- La utilización de los componentes de la infraestructura común desarrollada por el Gobierno para sustentar la Administración electrónica garantiza el cumplimiento de las normas citadas. Así, los procesos desarrollados por la infraestructura (presentación de solicitudes y documentos, notificación telemática, pago electrónico y emisión de certificaciones) están diseñados desde el respeto al marco normativo y a las reglas fijadas en el MTT, por lo que su utilización evita solucionar problemas ya resueltos de forma satisfactoria.

5. Fases de un proceso de digitalización de servicios

Se describen a continuación las sucesivas etapas de un proceso de digitalización de servicios, que son las siguientes:



5.1 Lanzamiento del proceso de digitalización

El punto de partida del proceso de digitalización de un servicio hay que buscarlo en el Plan de Digitalización de servicios del Gobierno Vasco.

En dicho Plan se establecerá el momento en que debe acometerse la digitalización del servicio y las características principales de la misma, en cuanto a su alcance e interrelación con otros servicios.

La elaboración del Plan de digitalización habrá requerido, además, disponer de información básica relativa al servicio, que habrá sido recogida y documentada, previamente a la inclusión del servicio en el Catálogo de servicios del Gobierno Vasco.



En esta fase de lanzamiento, los responsables del servicio deberán dar inicio al proceso de su digitalización, ajustando el alcance y el calendario de dicho proceso respecto a la planificación efectuada, concretando las interrelaciones, definiendo el Plan de Trabajo y marcando la estrategia para la gestión del cambio en la organización.

5.1.1 Alcance

Se debe acotar el trabajo y establecer sus límites, definiendo claramente qué se pretende conseguir.

Para ello, habrá que identificar de forma realista:

- Qué procesos están implicados en la prestación del servicio.
- Qué colectivos resultan afectados, tanto en cuanto a Órganos de la Administración (prestadores, implicados y horizontales), como a usuarios directos (ciudadanía y empresas), agentes externos interesados (Colegios profesionales, Notarios, Asesorías, ...), otras Administraciones participantes, etc., así como las necesidades y expectativas de los mismos.
- Cuál es el marco territorial y temporal en que nos movemos, con el consiguiente ajuste del calendario del proceso.

[Ver punto 1.1 del Anexo: Guía de conocimiento y buenas prácticas.](#)

5.1.2 Interrelaciones

En la elaboración de Plan de digitalización de servicios del Gobierno se habrán analizado las relaciones e interdependencias del servicio a digitalizar con otros que se desarrollan en la Administración General de la CAE y sus Organismos Autónomos o en otras Administraciones y, en esa medida, se habrá previsto el lanzamiento de procesos de digitalización simultáneos o secuenciales, con el fin de enriquecer la oferta de cara a la ciudadanía.

Esa previsión debe ser confirmada en el momento del lanzamiento del proceso, estableciendo los mecanismos de coordinación necesarios.

[Ver punto 1.2 del Anexo: Guía de conocimiento y buenas prácticas.](#)

5.1.3 Plan de Trabajo

Se deben definir las pautas metodológicas del trabajo, estableciendo la necesidad de contratar ayuda externa, formar grupos de mejora o equipos de trabajo, etc., así como designar responsables y participantes, dotar de presupuesto y recursos materiales, fijar los mecanismos para hacer el seguimiento del proceso y controlar su avance y establecer las condiciones de su finalización.

[Ver punto 1.3 del Anexo: Guía de conocimiento y buenas prácticas.](#)

5.1.4 Gestión del cambio

Debe iniciarse en la fase de lanzamiento, con unas primeras acciones de comunicación destinadas, tanto a crear una red de liderazgo para el desarrollo del proceso, como a informar a los implicados sobre la iniciativa que se va a emprender.

En este sentido, deben identificarse las personas destinatarias de las comunicaciones, los mensajes a transmitir y los responsables de lanzar dichos mensajes.

[Ver punto 1.4 del Anexo: Guía de conocimiento y buenas prácticas.](#)

La fase de Lanzamiento del proceso de digitalización se documenta en el [apartado 1 del Anexo: Cuestionario de digitalización de servicios.](#)

5.2 Diagnóstico de la situación inicial

En esta fase, se debe analizar el estado de partida del servicio objeto de digitalización en los ámbitos de interés: proceso, normativa, tecnología y sistemas de información y cultura de la organización.

Como primer paso, se completaría la información relativa al servicio y al proceso que ya estará recogida en el Catálogo de servicios del Gobierno. La información deben facilitarla los expertos de los Órganos implicados: personal directivo, técnico y administrativo de los Órganos prestadores, informáticos del Departamento, etc.

[Ver punto 2.1 del Anexo: Guía de conocimiento y buenas prácticas.](#)

Se deben identificar y documentar, como mínimo:

- Características básicas del servicio: descripción, familia a la que pertenece del MBT, volumen y tipología de transacciones, duración y temporalidad, destinatarios, prestadores, sistemas de información, normativa de aplicación e interacción con otros servicios.
- Modelo organizativo: trámites y tareas, Órganos implicados y roles respectivos, recursos que consume, intervención de terceros (otras administraciones, agentes sociales, etc.), ámbito territorial, soportes documentales (formularios, instrucciones, etc.).
- Sistemas de información y aplicaciones implicadas, fuentes de información, características técnicas, usuarios, funcionalidades, mantenimiento de datos, necesidades de integración, etc.
- Proceso: entradas y salidas, tipología de documentos, sistemas de control y compromisos de calidad, flujograma.
- Oportunidades de mejora, impacto de la tramitación telemática y aspectos críticos.
- Cultura de la organización y resistencia al cambio, con los principales componentes del mismo, su nivel de impacto, los colectivos afectados por cada componente y las barreras de dichos colectivos.

La fase de Diagnóstico de la situación inicial se documenta en el [apartado 2 del Anexo: Cuestionario de digitalización de servicios](#) y en el [apartado 1 del Anexo: Cuestionario para el calibrado del cambio](#), en el que se recoge todo lo relativo a la gestión del cambio.

5.2.1 Productos resultantes

- Un diagnóstico del servicio actual
- Un informe de calibrado del cambio.

5.3 Diseño del servicio telemático

A continuación, se debe definir el modelo de servicio telemático que se quiere prestar y las funcionalidades que debe ofrecer. Ello requiere determinar las características del servicio telemático, los agentes implicados, los canales de prestación y trámites a ofrecer por cada uno de ellos, los niveles de seguridad requeridos, así como las políticas y compromisos de calidad, con sus correspondientes indicadores y sistemas de control y seguimiento.

[Ver punto 3 del Anexo: Guía de conocimiento y buenas prácticas.](#)

Son tareas propias de esta etapa:

1. Rediseñar el proceso de prestación, con la premisa de simplificar al máximo de los procedimientos administrativos, eliminando todo lo que no sea imprescindible para el cumplimiento de la norma o la prestación del servicio. Se realizan para ello, entre otras, las siguientes operaciones:
 - Ajuste de los trámites del proceso al MBT y definición de tareas: flujograma.
 - Análisis de la tipología de documentos a aportar y emitir y de la posibilidad de sustituirlos por transmisiones de datos o documentos digitales.
 - Diseño de los sistemas de seguimiento del proceso: indicadores y planes de control, objetivos y estándares de calidad.
2. Elaborar la normativa necesaria para dar cobertura jurídica al servicio telemático.
3. Diseñar el modelo organizativo para dar soporte al proceso:
 - Identificación de los roles de los Órganos implicados en la prestación del servicio telemático y las funcionalidades necesarias para desempeñarlos.
 - Asignación de las tareas identificadas a las personas que deben ejecutarlas y detección de necesidades de recursos.
 - Elaboración de procedimientos de trabajo, que aseguren la convivencia de los canales de prestación presencial y telemático y la coherencia entre ellos.
 - Articulación de la intervención de terceros (firma de convenios con otras administraciones, agentes sociales, etc.).
4. Identificar y diseñar las funcionalidades de las aplicaciones y definir su integración en el portal euskadi.net.

Las funcionalidades que debe tener el servicio telemático contemplarán los elementos necesarios para la tramitación telemática, identificando módulos básicos y auxiliares, servicios de tramitación, consulta y soporte, etc., buscando la integración con la infraestructura para la e-Administración y con los sistemas existentes, los estándares de desarrollo, etc. En este sentido, habrá que:

- Determinar las posibilidades de uso de componentes de la infraestructura para la e-Administración.
- Prever desarrollos nuevos o adaptaciones de los sistemas existentes, contemplando los estándares del Gobierno.
- Valorar las posibilidades de interoperabilidad entre Administraciones.

Las tareas anteriores de la **fase de Diseño** del servicio telemático se documentan en el [apartado 3 del Anexo: Cuestionario de digitalización de servicios](#).

5. Establecer las acciones a realizar para minimizar los frenos y potenciar las palancas de cara al cambio en la forma de trabajo de las personas, asignándoles responsables y calendario. Ello supone:
 - Preparar el Plan de Comunicación:
 - Interno, para difundir los resultados del proyecto y lograr el mayor consenso posible entre los afectados.
 - Externo, para propiciar el uso del servicios: Campañas cara a los usuarios o presentaciones a determinados colectivos
 - Preparar el Plan de Formación: Proporcionar formación para asumir los cambios en tecnologías, herramientas, etc. que conlleve la digitalización.

Esta tarea se documenta en el [apartado 2 del Anexo Cuestionario para el calibrado del cambio](#).

5.3.1 Productos resultantes

- Un modelo de servicio telemático.
- Un plan de acciones para la gestión del cambio.

5.4 Desarrollo e Implantación del servicio telemático

En esta etapa se deben ejecutar las actuaciones necesarias para la implantación del servicio telemático. Esto supone materializar los diseños realizados, para lo cual se debe:

1. Desarrollar la solución técnica diseñada e implantarla en las sucesivas fases de desarrollo, pruebas y producción.
2. Dotar de los recursos necesarios para el desempeño del proceso:
 - Gestionar la disponibilidad del modelo organizativo y de las personas que los conforman.
 - Adquirir los medios tecnológicos, sistemas informáticos, ..
3. Ejecutar el plan de acciones asociado a la gestión del cambio necesario para el desempeño del nuevo proceso de servicio, realizar su seguimiento:
 - Propiciar el uso del servicio, previendo cuantas acciones de difusión o divulgación sean necesarias, tanto a nivel interno como externo.
 - Impartir la formación necesaria.
4. Ofrecer el soporte inicial necesario para la puesta en marcha.

5.4.1 Productos resultantes

- Servicio implantado:
 - Aplicaciones implantadas
 - Campañas de difusión/sesiones de presentación internas y externas
 - Formación

5.5 Evaluación del proceso de digitalización y del servicio telemático

Hay dos niveles de evaluación en el proceso de digitalización, que son cronológicamente secuenciales:

- Evaluar el éxito del proceso propiamente dicho, en cuanto al logro de los objetivos, al cumplimiento del calendario previsto y a la consecución de los productos previstos con la calidad deseada.
 - En este sentido, se habrá ido haciendo un seguimiento del proceso mediante los mecanismos de control previstos en su fase de lanzamiento, de forma que se hayan ido corrigiendo las desviaciones.
- Evaluar el éxito del servicio telemático implantado, mediante el control de los indicadores que se hayan definido para evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados relativos al nivel de utilización, satisfacción de los clientes, satisfacción de los trabajadores, ...
 - Esa segunda evaluación se inicia en el momento de implantación del servicio y debe prolongarse para servir de fuente de información en la mejora continua del servicio.

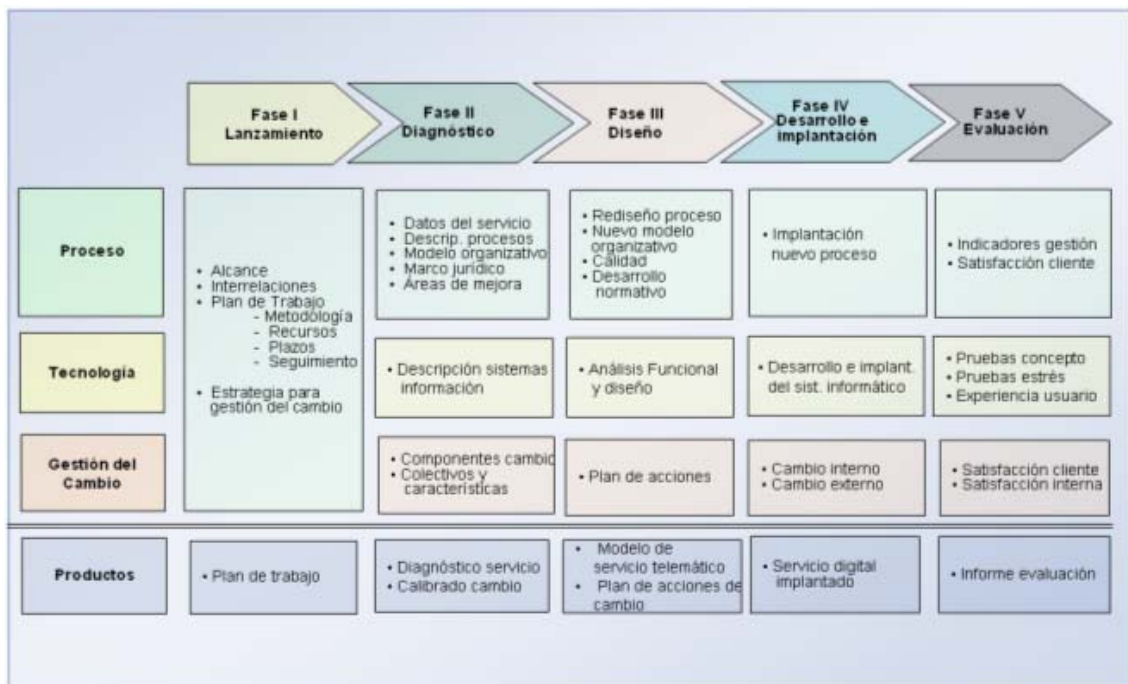
La fase de Seguimiento y Evaluación del proceso de digitalización se documenta en el [apartado 4 del Anexo: Cuestionario de digitalización de servicios](#).

5.5.1 Productos resultantes

- Informe de Evaluación con resultados de indicadores y acciones correctivas/de mejora

5.6 Resumen de las fases

A modo de resumen, se representan a continuación las fases del proceso de digitalización, con sus actividades principales y los productos a obtener en cada una.



6. Mapa de Agentes

En este capítulo se pretende definir el mapa de agentes que intervienen en la digitalización de servicio del Gobierno Vasco y el papel de cada uno de ellos.

Dichos agentes son:

- **El Departamento u Organismo Autónomo responsable del servicio a digitalizar.**

Será el responsable del proceso de digitalización y de cada una de sus fases. En ese sentido:

- Realizará el lanzamiento del proceso de digitalización, designando un responsable.
- Asignará recursos para el desarrollo de las sucesivas etapas en las condiciones predeterminadas.
- Realizará el diagnóstico del servicio y diseñará el modelo de servicio telemático.
- Liderará y gestionará el cambio organizativo y cultural necesario para la implantación del nuevo proceso. Para ello:

- Organizará y ejecutará las acciones divulgativas encaminadas a la difusión del servicio telemático.
 - Promoverá las acciones formativas necesarias.
 - Desarrollará las soluciones técnicas necesarias para dar soporte al nuevo servicio, asegurando la mayor integración con la infraestructura para la Administración electrónica del Gobierno.
 - Suscribirá los convenios y acuerdos necesarios con los colectivos implicados y buscará su colaboración.
 - Realizará el seguimiento del proceso y del servicio implantado, evaluando el cumplimiento de los objetivos.
- **La Secretaría General de Modernización y Administración electrónica**
 - Impartirá formación en los Modelos de Tramitación y en la metodología de digitalización de servicios.
 - Actuará como soporte para la aplicación de los Modelos y Metodologías, así como en todas las fases del proceso donde sea requerida su colaboración.
 - Definirá las condiciones de integración de los sistemas de información desarrollados como soporte del proceso con la infraestructura para la Administración electrónica del Gobierno.
 - Canalizará las necesidades y requerimientos que surjan con respecto a las herramientas y servicios de la infraestructura para la Administración electrónica.
 - Validará la integración de las aplicaciones de gestión en los portales del Gobierno, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Manual de Organización y Funcionamiento que ordena la gestión de las webs en el gobierno Vasco.
 - Elaborará el Manual de Organización y Funcionamiento, con los procedimientos descriptivos de la operativa a seguir para la incorporación de los diferentes trámites digitales,.
 - **Dirección de Informática y Telecomunicaciones**
 - Comprobará que los sistemas de información desarrollados como soporte del proceso se ajustan a los estándares definidos.
 - **EJIE**
 - Colaborará en el análisis, diseño, desarrollo e implantación de los sistemas de información desarrollados como soporte del proceso telemático, garantizando su integración con la infraestructura para la Administración electrónica del Gobierno.
 - Proporcionará las herramientas, componentes y servicios necesarios para verificar dicha integración, facilitando además el soporte técnico y documental necesario al efecto.
 - Elaborará las guías técnicas para el uso de los componentes y servicios de la infraestructura de la Administración electrónica.
 - **Dirección de Función Pública**
 - Colaborará en el diseño del Modelo organizativo para dar soporte al proceso telemático y tramitar los procesos administrativos necesarios para su implantación.
 - **Instituto Vasco de Administración Pública**
 - Organizará y ejecutará las acciones formativas necesarias para dotar a los empleados públicos de las herramientas y conocimiento necesario para la tramitación telemática.

A modo de resumen, se describen a continuación las sucesivas fases del proceso y los agentes que intervienen en cada una.

FASE 0. ACCIONES PREVIAS

Qué	Quién	Cómo	Producto
Formación en materia de digitalización de servicios	SGMAE	Manual de digitalización	Acciones de formación en los Modelos y en la Metodología de digitalización de servicios
Desarrollo de infraestructura para la Administración electrónica	DIT/EJIE		Servicios y componentes de la infraestructura de uso común para la Administración electrónica
Plan de digitalización de servicios del GV	SGMAE (en colaboración con los Departamentos)	Metodología de priorización de servicios de cara a su digitalización	Plan de digitalización de servicios del GV Catálogo de servicios del Gobierno

FASE 1. LANZAMIENTO DEL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN

Qué	Quién	Cómo	Producto
Ajuste de alcance y calendario	Departamento/ SGMAE / EJIE	Reuniones	Plan de trabajo
Plan de Trabajo: Metodología y mecanismos de seguimiento			
Gestión del cambio	Departamento	Matriz de emisores y receptores	Red de liderazgo Plan de Comunicación Primeras acciones de comunicación

FASE 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL

Qué	Quién	Cómo	Producto
Diagnóstico del Servicio/Proceso y áreas de mejora	Departamento	Contratación de ayuda externa/Equipos de trabajo/grupos de mejora	Diagnóstico del proceso y áreas de mejora
Análisis de Normativa	Departamento	Cuestionario de digitalización de servicios	
Tecnología y sistemas de información	Servicio informático Dpto./EJIE		
Cultura Organización	Departamento	Contratación de ayuda externa/Equipos de trabajo/grupos de mejora Plantilla para calibrado del cambio	Calibrado del cambio

FASE 3. DISEÑO DEL SERVICIO TELEMÁTICO

Qué	Quién	Cómo	Producto
Rediseño del Proceso	Departamento	Contratación de ayuda externa/Equipos de trabajo/grupos de mejora	Flujograma del nuevo proceso Formularios, instrucciones, ..
Diseño del modelo organizativo	Departamento/ Dirección de Función Pública	Cuestionario de digitalización de servicios	Diseño organizativo, Convenios, Acuerdos, ...
Elaboración de Normativa	Servicio jurídico del Departamento		Normativa
Tecnología y sistemas de información	Servicio informático Departamento/ SGMAE/ DIT/EJIE	Consultoría informática Métrica 3	Análisis y diseño de funcionalidades
Plan de acciones de cambio	Departamento	Contratación de ayuda externa/Equipos de trabajo/grupos de mejora Plantilla para calibrado del cambio	Plan de cambio (Planes de Esponsorización, Comunicación, Formación)

FASE 4. DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO TELEMÁTICO

Qué	Quién	Cómo	Producto
Desarrollo e implantación de la solución técnica diseñada	Servicio informático Departamento/ SGMAE/ DIT/EJIE	Consultoría informática Métrica 3	Aplicación implantada
Dotación de recursos	Departamento/ Dirección de Función Pública	Procedimientos administrativos correspondientes	Modificación RPT, .. Recursos materiales
Acciones de esponsorización	Departamento	Dirección de los Órganos implicados	Presentaciones
Acciones de comunicación interna	Departamento	Presentaciones, soportes audiovisuales, ..	Presentaciones, reuniones, ...
Acciones de comunicación externa	Departamento	Campañas medios comunicación, Presentaciones a colectivos concretos, folletos	Campañas, presentaciones, reuniones, anuncios, ...
Formación	Departamento/ Dirección de Función Pública /IVAP	Cursos presenciales/on-line	Cursos, Manuales de usuario, Instrucciones, Procedimientos

FASE 5. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN Y DEL SERVICIO TELEMÁTICO

Qué	Quién	Cómo	Producto
Evaluación del proceso de digitalización	Departamento	Mecanismos definidos en la fase de alcance: Indicadores, Comités de seguimiento, Informes de avance, .. Cuestionario de digitalización de servicios	Informe evaluación: Resultados indicadores Acciones correctivas
Evaluación del servicio telemático	Departamento	Mecanismos definidos en el diseño del servicio telemático: Indicadores de calidad, de utilización, .. Planes de control Cuestionario de digitalización de servicios	Informe evaluación: Resultados indicadores Acciones correctivas

7. Anexos: Herramientas de la Metodología de Digitalización de Servicios

- **Anexo 1:** Guía de conocimiento y buenas prácticas para el desarrollo de un proceso de digitalización de servicios.
- **Anexo 2:** Plantillas para la documentación del proceso.
 - 2.1: Cuestionario para la digitalización de servicios
 - 2.2: Cuestionario para el calibrado del cambio