



Ayuntamiento  
de Vitoria-Gasteiz  
Vitoria-Gasteizko  
Udala

ATENCIÓN INTEGRAL AL CIUDADANO

---

**Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz**

# *Plan Estratégico* **AK**

---

*Vitoria-Gasteiz, julio de 2005*

# Índice

RESUMEN DE SITUACIÓN _____	1
Preámbulo _____	1
Objetivo General: La Atención Ciudadana _____	2
La [Excelente] Situación de Partida _____	2
Resumen Crítico de la Situación Actual _____	4
Buena Presunción de Percepciones _____	4
Muchas Quejas y Altas Exigencias _____	4
Servicios: Número, Esfuerzo y Calidad _____	4
Oportunidad de Atención _____	5
Evaluación e Indicadores _____	5
Indicadores sobre la Actitud <i>hacia</i> el Ciudadano _____	5
Indicadores Organizacionales _____	6
Indicadores Informativos _____	7
PLAN DE ACCIÓN _____	8
Objetivos Tácticos _____	8
Plan de Acción: Alcance y Fases _____	11
Acciones Recomendadas _____	12
ESTRATEGIA CANALES-SERVICIOS _____	14
Canales de comunicación _____	14
Tipificación de Servicios _____	15
Síntesis Modelo Básico de Tramitación _____	15
Objetivos _____	15
Modelo Básico de Tramitación _____	15
Elementos del modelo de tramitación _____	17
Fases de tramitación por familias _____	18
Síntesis MBT _____	23



Información General	25
Solicitud de Información General	26
Obtención de Impresos	27
Preguntas Frecuentes (FAQs)	28
Catálogo de Trámites	29
Gestión e Información Particular	30
Entrega de Documentación	30
Inicio de Trámite	31
Consulta de Información Particular (Estado del Expediente)	32
Modificación de Datos Personales	33
Gestión de Documentación Personal. Archivo Digital	33
Servicios de Pago	34
Servicio de Certificaciones	35
Aviso de Cambio de un Expediente	36
Servicio de Cortesía. Buzón de Sugerencias- Reclamaciones	37
Gestión de Reclamaciones	37
Aviso de Cambio de Estado de una Reclamación	38
Buzón de Sugerencias	38
Servicio de Cita	39
PLAN ESTRATÉGICO	41
Introducción	41
Principios Estratégicos	41
Matriz de Componentes y Servicios	42
e-Servicios Horizontales	42
e-Servicio de Registro Telemático	42
e-Servicio de Notificación (Pasarela de Notificación)	44
e-Servicio de Pagos y Cobros (Pasarela de Pagos y Gestor de Pagos)	45
e-Servicio de Firma Electrónica	46
e-Servicio de Archivo Digital	48
e-Procesos Verticales	49
Aportación Formal de Solicitudes y Documentos	49
Sistemas de e-Gestión Interna	50

Buzón del Funcionario / Gestor de Tareas	50
Repositorio de Expedientes Electrónicos (REE)	51
Interfaces con el Ciudadano	52
Visión del Ciudadano (Mi Ayuntamiento / Mis Expedientes)	52
Buzón de Quejas/Sugerencias/Reclamaciones	52
Componentes básicos de información	53
FAQs (Preguntas Frecuentes)	53
Carencia de Información Literal Ciudadana	53
Acopio de Información de Campo	53
Argumentarios	54
ORGANIZACIÓN	55
Modelo de Integración	55
Objetivos del Modelo de Gestión	55
Estrategia por Canales	56
Canal Presencial	56
Canal Telefónico	57
Canales diferidos (e-mail, Web, fax, ...)	57
Conclusión	58
Descripción de Tareas por Servicios	58
Solicitud de Información General	58
Obtención de Impresos	59
Preguntas Frecuentes	59
Entrega de Documentación	59
Inicio de Trámite	59
Estrategia de Gestión y Organización	60
Discriminación de Información de Primer Nivel	60
Criterios Prácticos de Discriminación Informativa	61
Identificación de los recursos humanos	62
Puesto de Atención Ciudadana	62
Nuevos Puestos Específicos de Atención Ciudadana	63
Control de Calidad	63
Auditor de Contenidos	64
Implicaciones para los Departamentos	65
Diseño del cuadro de mando de gestión	67

Gestión Global .....	67
Indicadores por Servicio .....	68
INFRAESTRUCTURA TÉCNICA .....	70
Infraestructura Necesaria. Plataforma Técnica .....	70
Objetivo Táctico .....	70
Objetivos de la infraestructura futura a implantar .....	70
Requisitos .....	70
Módulos de Infraestructura .....	72
Servicios de Atención Ciudadana .....	72
Herramientas para Gestión de Relación con el Ciudadano .....	72
Homogeneización de Canales .....	72
Gestión Integral de Contactos y Solicitudes. ....	73
FAQs y Argumentarios .....	74
Seguridad y Firma Digital .....	74
Registro Telemático .....	75
Coordinación Interna. Gestión del Conocimiento .....	76
Gestión de Contenidos. Taxonomía Única .....	76
Integración de la solución con el resto de la infraestructura de Ayuntamiento. ....	77
PLANIFICACIÓN .....	79
Fases de implantación .....	79
Corto Plazo. Información Homogénea y Ubicua .....	79
Gestión de Contenidos .....	80
Segmentación Taxonómica y Catalogación de Servicios .....	81
Acopio de información .....	82
Consulta de Servicios .....	83
Medio Plazo. Hacia la tramitación electrónica .....	84
Firma Electrónica .....	85
Archivo Digital .....	85
Registro Telemático .....	86
Argumentarios .....	86
Notificación Electrónica .....	86
Suscripción Ciudadana .....	87



Buzón Funcionario .....	87
Largo Plazo. Calidad de Servicio en la Atención: Gestión de Contactos .....	88
eCRM [Integración de Servicios] .....	88
Plataforma de Integración .....	89
Plan de Implantación/Viabilidad. ....	90
Esfuerzos Organizativo por Servicio .....	90
Matriz de Viabilidad .....	91
Matriz de Estimación .....	94

El Plan Estratégico de Atención Integral al Ciudadano del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz ha sido realizado entre los meses de enero-mayo del 2005 dirigido por el Departamento de Nuevas Tecnologías con la inestimable colaboración de la empresa Ricardo Devis & Asociados, S. L.

## RESUMEN DE SITUACIÓN

*El objetivo de la Atención Integral al Ciudadano es, precisamente, la “atención” dedicada a lo que éste piensa, percibe y expresa; y no a lo que se supone que le resultaría beneficioso en una singular “tutela administrativa”. En este contexto, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz ha alcanzado un elevado nivel de servicios (en número y calidad) cuyo mero incremento—como se verá más adelante— no genera una proporcional satisfacción ciudadana, así que urge encontrar e implementar “acciones de atención” que re-sitúen a la institución en la cabecera del camino normativo y práctico de la interacción con sus administrados.*

### Preámbulo

Las Administraciones Públicas deben avanzar en el acercamiento al ciudadano, debido a...

- ...que los ciudadanos han incrementado sus expectativas respecto a las mismas, fruto de sus experiencias en el sector privado.
- ...la Necesidad de la Administración de ser más eficiente ante los nuevos escenarios de atención ciudadana que prevén un incremento en el número y complejidad de las interacciones.

Haciendo uso del “Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid”, bien pueden aplicarse al ámbito del presente proyecto:

*Actualmente, es aceptado de forma unánime, que **los Ayuntamientos son fundamentalmente Organizaciones prestadoras de Servicios...***

*Hasta hace relativamente poco tiempo, las Administraciones han basado la prestación de servicios en la subordinación al cumplimiento de la legalidad, **desconociendo si eran o no satisfactorios a las demandas y expectativas ciudadanas.***

El presente documento se realiza en el ámbito del expediente titulado: *Desarrollo de un Plan de Atención Integral al Ciudadano*, del Departamento de Nuevas Tecnologías del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, por parte de la empresa Ricardo Devis & Asociados S. L. [RD&A, en adelante].

## Objetivo General: La Atención Ciudadana

El objetivo del presente proyecto es, según su pliego administrativo de condiciones...

...conceptuar, preparar, implantar y comunicar **un estudio organizativo y tecnológico** que procure [un] marco de infraestructura de atención ciudadana.

En definitiva, se ha perseguido la **realización de un estudio** que permitiese establecer las necesidades organizativas y tecnológicas necesarias, así como **el plan de acción consecuente y viable**, para la puesta en producción y prestación de los Servicios de Atención al Ciudadano, de forma integrada, a través de todos los canales actualmente en disposición del Ayuntamiento (presencial, telefónico y Web).

## La [Excelente] Situación de Partida

*¿Cuál es el punto de impulsión? Esto es: ¿Desde dónde se parte para abordar la interacción integral ciudadana? ¡Atendamos a las referencias externas!*

Distintas organizaciones reconocen al Ayuntamiento de Vitoria como un ejemplo a seguir en diversos aspectos, siendo el de los servicios al ciudadano el más representativo:



*“Vitoria es un excelente ejemplo de gestión municipal de calidad y de ese vínculo siempre presente en el gobierno local entre libertad y solidaridad. La cercanía a los problemas de los vecinos requiere de soluciones próximas y asumibles por la comunidad. Cuando esto se lleva a cabo de forma responsable, los proyectos políticos sobre la ciudad resultan atractivos y duraderos, pues, repercuten en la calidad de vida de los ciudadanos. **Vitoria es viva prueba de cuanto acabo de exponer**”.* [M<sup>a</sup> Teresa Fernández de la Vega, Vicepresidenta Primera del Gobierno]<sup>1</sup>

*“... Vitoria es una ciudad simbólica del municipalismo español, es una ciudad media en la que se han producido grandes transformaciones tanto urbanísticas como sociales y culturales con la llegada de los Ayuntamientos democráticos...”.* [Francisco Vázquez, Presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias y Alcalde de La Coruña]

*...Ayuntamientos como el de Santander o Vitoria, por ejemplo,... **recogen de forma clara, ordenada y accesible toda la información relacionada con la igualdad**.* [Web de Izquierda Unida]

*“La revista Trámite Parlamentario y Municipal hizo entrega de la tercera edición de los Premios Trámite a las Mejores Iniciativas Políticas en el Congreso de los Diputados (Ma-*

---

<sup>1</sup>[http://www.cartalocal.es/index.php/cartalocal/entrevista/mar\\_a\\_teresa\\_fernandez\\_de\\_la\\_vega\\_vicepresidenta\\_primera\\_del\\_gobierno](http://www.cartalocal.es/index.php/cartalocal/entrevista/mar_a_teresa_fernandez_de_la_vega_vicepresidenta_primera_del_gobierno)



*drid). Los Premios reconocen las mejores iniciativas políticas del año, valorando especialmente que sean novedosas, imitables por otras instituciones y marcadas por el beneficio y el compromiso social, y se dividen en cuatro ámbitos: Social, Económico, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y Promoción del Empleo. ... **El Ayuntamiento de Vitoria ha conseguido el Galardón en la categoría de mejores iniciativas sociales.**” [[www.tramiteparlamentario.com](http://www.tramiteparlamentario.com)]*

Sin embargo, este reconocimiento se apoya sobre unos procesos que responden a modelos ‘tradicionales’, tanto por la infraestructura, como por la diversidad y la proyección de los mismos.

Existen diversas iniciativas sobre las que apoyar una mejora en la atención ciudadana, pero por la vinculación con la ciudad debe tomarse en mayor consideración “La Carta de Vitoria” aprobada por la Comisión Ejecutiva de la FEMP, el pasado 25 de noviembre de 2.004. En especial, conviene recordar el Decálogo del Municipalismo del Siglo XXI, con el que se cierra dicha declaración, dentro del apartado II, titulado “Un nuevo impulso a los gobiernos locales”:

1. Garantizar la representación de los poderes locales en el Senado.
2. Un nuevo Estatuto del Gobierno Local
3. Un Gobierno Local solvente [Basado en el principio constitucional de suficiencia financiera y la compensación de la deuda histórica]
4. Un Gobierno Local de proximidad [Aplicación del principio de subsidiariedad según los términos emanados de la Carta Europea de Autonomía Local]
5. Reforzar los mecanismos de relaciones intergubernamentales
6. Un nuevo régimen de organización para los Gobiernos Locales
7. Un Estatuto de los cargos electos locales
8. Modernizar la función pública local
9. La institucionalización de la FEMP
10. Los Poderes Locales son a la vez Órganos de Gestión e Instituciones Públicas.

De especial relevancia para el presente proyecto es el punto de modernización [8] donde se debe...

*Impulsar una política de recursos humanos **integrada** que permita a todos los empleados públicos locales desarrollar plenamente sus actitudes, con el fin de conseguir que la función pública se adapte a las exigencias improrrogables de la creciente **sociedad de la información y nuevas tecnologías** en aras a lograr una **mejor prestación de servicios frente al ciudadano.***

En definitiva, deben constituirse las bases organizativas, con una política integrada, y tecnológicas, aprovechando las nuevas tecnologías, para que dentro de un adecuado marco normativo, Vitoria-Gasteiz siga siendo un referente estatal (e internacional) tanto en la prestación de servicios al ciudadano como en la percepción que éstos asumen sobre tales servicios.

## Resumen Crítico de la Situación Actual

### Buena Presunción de Percepciones

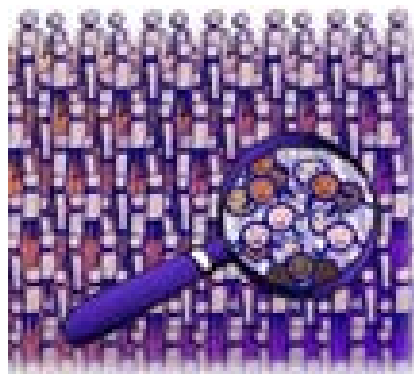
En el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz todos los departamentos entrevistados están razonablemente satisfechos de los servicios que prestan, y asumen que la percepción ciudadana de su actividad es, en general, “buena” (y en algún caso, se presume una percepción “extraordinariamente buena” o “sin mácula”).

Tal ambiente general se ha puesto de manifiesto en la cooperación prestada por los Departamentos para el desarrollo del presente trabajo, tanto en la actitud como en el esfuerzo (largas reuniones corales, con participación de todas las áreas).

### Muchas Quejas y Altas Exigencias

Lo cierto es, con todo, que los ciudadanos de Vitoria-Gasteiz se quejan frecuentemente... ¡y muchos no obtienen respuesta alguna! Así, durante 2.004, más de 2.000 quejas/sugerencias quedaron sin contestar. Y se dan departamentos que ni siquiera miran o revisan el buzón ciudadano (con lo que cualquier contestación deviene imposible).

### Servicios: Número, Esfuerzo y Calidad



Examinado el nivel, tono y materia de las quejas, se aprecia rápidamente que el nivel de exigencia ciudadano es muy alto en Vitoria-Gasteiz, precisamente porque se da la conjunción de un conjunto importante de infraestructuras y, a la vez, la acumulación de un número muy elevado de servicios; y tal masa de prestaciones y estructuras genera, lógicamente, un impulso hacia su perfección en los vitorianos.

De hecho, el problema es, precisamente, que el numeroso conjunto de servicios que se ofrecen a los ciudadanos genera en cada receptor una sensación de gran volumen del que, en concreto, muy poco parece estar destinado a él.

Bombardeo  
Informativo

Los servicios son tan numerosos que consiguen que cada ciudadano constate, con cierta perplejidad, los pocos que se aplican directamente a él. Así, el bombardeo de información (por cualquier medio: buzono, correo postal, boletines, correo electrónico, Web, carteles, folletos, etc.) tiende a generar más bien confusión, en lugar de focalización.

¿Más es Menos?

Es decir: dado que se parte de un gran número de servicios disponibles, la mejora de la atención ciudadana que se base en **la mera adición de nuevos servicios no conseguirá un efecto de percepción ciudadana de mejora proporcional al esfuerzo realizado para su puesta en marcha**. Y es que cuando se añade un elemento a un conjunto reducido, se genera sensación de cambio; pero cuando se añade, por ejemplo, el servicio 404 al 403, es como si se añadiera una nueva entrada a la guía telefónica: da seguridad, pero no procura satisfacción sustantiva. Y, además,

Percepción de  
Calidad Necesaria

dado que el cúmulo de servicios, cuando su número es elevado, se basa en la **segmentación** de los mismos en razón de públicos objetivos, en el entorno ciudadano, cada vez más precisos, el ciudadano puede llegar a percibir una cierta sensación de dispendio si acaso el servicio nuevo no tuviera aplicación directa en su persona.

Así que parece claro que la mejora en la atención ciudadana no puede venir de la mano (al menos no sólo de aquí) de la mera adición de servicios, sino que **ha de darse un salto cualitativo en los mismos como único medio de extraer réditos del esfuerzo corporativo**. Se trata, pues, de generar en los ciudadanos una mayor sensación/percepción de calidad y ajuste personal de los servicios existentes (a los que sin duda se sumarán otros nuevos, enmarcados en esta política de aseguramiento de la percepción de calidad).

### Oportunidad de Atención

El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz se ha quedado rezagado en la carrera normativa multi-canal que han emprendido otras administraciones (como la vasca, con su proyecto de e-Administración; o el Ayuntamiento de Madrid mediante su Decreto, antes notado, del 17-01-05). Parte importante de esta dilación ha sido intencionada, de manera que pudieran centrarse más adelante los esfuerzos en tecnologías más avanzadas y estables, como la identidad digital.

Lo cierto es que precisamente ahora, cuando otros ya han lidiado con balbuceos y escarceos normativos en materia de Atención Ciudadana y de sus infraestructuras necesarias (Registro Telemático, CRM, etc.), el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz tiene la oportunidad de partir de un modelo sólido (asentado en diferentes niveles de la administración pública estatal e internacional) para avanzar de un gran salto en la escala normativa y práctica. De hecho éste es el reto que se plantea como consecuencia del presente proyecto.

### Evaluación e Indicadores

Se resumen distintos indicadores posturales de contexto que intentan reconocer el ambiente emocional y postural en que se han desarrollado las Entrevistas Contextuales y, por ende, el trabajo en sí. Tales indicadores se califican de **“contextuales”** porque son significativos del marco en que se ha desarrollado el diagnóstico que da lugar al Plan de Acción propuesto, pero de ninguna manera son conclusivos, sino que más bien pretenden describir la situación de partida que aconseja las resoluciones tácticas que se notan después.

### Indicadores sobre la Actitud *hacia* el Ciudadano

Este tipo de indicadores pretende sintetizar la posición real de los departamentos frente a un enfoque de atención integral al ciudadano:

#### 1. Orientación Administrativa.

La organización y optimización de los servicios se da “desde-dentro-hacia-afuera”. Es decir: se pretende que la mejora interna de los servicios genere una correspondiente percepción de mejora en los ciudadanos, independientemente de las querencias y comportamientos de éstos.

## 2. Competición Interna

Algunos departamentos se maravillan de que los ciudadanos no sepan exactamente (o incluso de forma aproximada) cuáles son sus competencias y cometidos.

Tal actitud de “búsqueda de reconocimiento” se enfatiza en algunos departamentos hasta el extremo de generar actitudes competitivas de asunción de logros, que llegan a determinar “múltiples ayuntamientos” en Vitoria-Gasteiz. En definitiva, el ciudadano ve ante sí muchos ayuntamientos en lo que debería ser una interfaz única: un solo ayuntamiento.

## 3. Recorte Informativo

Al ciudadano se le niega, a título operativo, cualquier información que a juicio del Departamento aquél no pueda procesar adecuadamente.

En realidad, lo único que se genera es un desplazamiento de las quejas ciudadanas hacia otros medios (como la radio, la prensa, etc.), o simplemente, origina un tráfico ciudadano por diferentes Departamentos y Servicios en pos de la información negada, con el margen de confusión que tal situación conlleva.

## Indicadores Organizacionales

Los Departamentos arrastran inercias que suponen un comportamiento que debe calibrarse para entablar acciones correctoras, siquiera mínimas, sobre el enfoque global de prestación de servicios para que las actitudes y esquemas estructurales se ajusten al objetivo de atención ciudadana.

### 1. Rechazo a los Cambios.

El reconocimiento de la necesidad de un cambio de enfoque se interpreta emocionalmente como una dejación (o, simplemente, un error de percepción) difícilmente asumible.

### 2. Tecnología accesoria

Una forma frecuente de que los departamentos eviten notar que tienen un problema es simplemente etiquetarlo como un “problema técnico (o tecnológico)”, lo que *se supone* no es una responsabilidad directa de sus gestores. Pero, claro, aunque se trate de un problema técnico, siempre se podría notar que se debería haber actuado o no-actuado antes, lo que implicaría de nuevo un problema organizativo.

### 3. Ambición Integral

Gran parte de los departamentos entrevistados mantiene frente al enfoque integral de atención al ciudadano un enfoque que podemos sintetizar en la expresión “todo o nada”. Esta clara polarización, siendo generalmente noci-

va, se agudiza en este caso, pues los departamentos suelen optar, haciendo gala de e-prudencia, por el “nada”. Este tipo de planteamientos tan tajantes consiguen marginar las propuestas incrementales de cambio y resultan, por tanto, perjudiciales para las iniciativas de “cambio perceptivo”.

### Indicadores Informativos

Por último, se ha evaluado la disposición de los Departamentos respecto de la emisión y recepción de información; la esencia de sus flujos de trabajo y de sus interrelaciones

#### 1. Maraña de Comunicaciones

La comunicación se genera casi siempre en razón del conocimiento que el emisor tenga de aquellos interesados en la información que provee. Se teje, en definitiva, una red de comunicaciones aisladas que favorece la desincronización, aumenta el trabajo y dificulta la difusión homogénea de la información.

#### 2. Divergencia entre Editores y Lectores

Se necesita una estructuración inicial para que los consumidores de información sepan que está disponible en cada área. Adicionalmente, los mismos consumidores necesitarían no tener que estar buscando continuamente las fuentes de la información, para lo que necesitarían contar con una taxonomía de temas comúnmente aceptada.

## PLAN DE ACCIÓN

*A lo largo de las sesiones de trabajo con los distintos departamentos se ha extractado un plan de acción basado en un planteamiento de mínimos con un doble objetivo: conseguir **el común acuerdo para todos ellos**, así como recoger un **conjunto de tareas acometibles en el corto plazo** y con **una consecución de objetivos fácilmente evaluables**. El primer hito para converger hacia el éxito de este plan de acción ya ha sido logrado dado que la visión panorámica que se presenta ha sido extraída, contrastada y aceptada por todos los departamentos.*

### Objetivos Tácticos



ONE day in winter a hungry Grasshopper applied to an Ant for some of the food which they had stored.

"Why," said the Ant, "did you not store up some food for yourself, instead of singing all the time?"

"So I did," said the Grasshopper; "so I did; but you fellows broke in and carried it all away."

Ambrose Bierce [The Grasshopper and the Ant]

*Con objeto de evidenciar las tareas constituyentes del plan de acción en el corto plazo se sintetiza a continuación su justificación argumentada a partir de la situación de partida de cada departamento.*

Servicios  
Departamento...  
¡Céntricos!

Como norma general, común en las organizaciones con claros frontales dirigidos a sus usuarios o actores, un departamento típico del Ayuntamiento de Vitoria construye su oferta de servicios al ciudadano en [única] razón de la evaluación de sus propias capacidades y conocimientos [Evaluación Interna]. Hasta este momento, la génesis de servicios (y su prestación) tiene en el Ayuntamiento un desarrollo unidireccional: esto es, se basa en la información que cada Departamento es capaz de generar para dar respuesta a una supuesta demanda ciudadana que no se ha recogido de forma reglada (o que se ha detectado por medios demasiado 'subjetivos' –resulta recurrente acudir a las 'cartas al director' de El Correo– y por tanto, difícilmente ponderables).

Este desarrollo no es negativo. De hecho se ha constatado que Vitoria es un referente en la prestación de servicios al ciudadano, como ya se ha notado de forma expresa en epígrafes anteriores; pero desde luego, siempre es mejorable (éste es el lema de todas las organizaciones y, por ende, singularmente inútil en la práctica, aunque emocionalmente rentable).

El planteamiento que se ha esgrimido en las reuniones mantenidas con los Departamentos es el de revisar la oferta de servicios (mejorando los existentes y/o ampliando con otros nuevos) desde el punto de vista del Ciudadano: dejar de preguntarse “¿qué más podemos ofrecer?” para inquirir “¿qué necesita realmente el ciudadano?”, y para de ahí pasar a “¿Cuál es el baremo propio de satisfacción ciudadana de tales servicios?”.

De las  
necesidades  
ciudadanas

Habitualmente, el ciudadano no conoce la estructura del Ayuntamiento, y aun conociéndola le resulta difícil discriminar las áreas de competencia para los distintos trámites a realizar. Es más, resulta habitual que el ciudadano tenga que realizar un conjunto de trámites con distintos departamentos como una (a veces incomprensible o inaprensible) secuencia de pasos dentro de un proceso general que dé respuesta a su necesidad real. Sin embargo este proceso no aparece descrito de forma única y clara, porque en realidad muchos de los tramitadores desconocen las implicaciones del trámite y procedimiento asociado para el cuál están sobradamente preparados.

Existen diversos ejemplos de servicios multi-departamentales, o de trámites vinculados entre servicios. Uno de los más claros viene dado por la secuencia de pasos para la constitución de una empresa: este proceso requiere llevar a cabo diferentes trámites con diversos Departamentos: Hacienda, Medioambiente, Urbanismo, etc... y, sin embargo, no existe la visión completa del proceso (de cara al ciudadano y a su propia percepción), pues éste únicamente conoce la secuencia de trámites según van desgranándose éstos, u opcionalmente, mediante la ayuda de entidades externas (Cámara de Comercio, Gestorías, etc...), que no aumentan su percepción, sino que más bien operan como perros-guía, lo que sitúa al ciudadano en el comprometido rol de “discapacitado-tutelado”.

Ante este escenario general resuena infructuoso, o al menos vago, el esfuerzo por mejorar los servicios actuales agilizando los trámites de forma estanca por cada departamento (lo que puede denominarse como una extensión vertical dado que corresponden a un único departamento). El servicio podría prestarse con una mayor completitud perceptiva si se consiguieran evidenciar las interrelaciones (servicios horizontales con implicación de diversos departamentos) para dar respuesta a los servicios realmente demandados, que nunca serán del tipo ‘mejorar el pago de la licencia de apertura’ de forma aislada (desde casa, en distintas entidades, etc...), sino más bien asimilados a ‘cómo abrir mi negocio en Vitoria’ de la forma más rápida y sencilla, que entre otros, incluye el paso anterior.

Catálogo de  
Servicios

En definitiva, un objetivo legítimo a alcanzar en el presente proyecto será la consecución de un verdadero **Catálogo de Servicios al Ciudadano**. Las ‘necesidades del ciudadano’ obedecen a situaciones cotidianas, que habitualmente suelen resolverse gracias al conocimiento y/o experiencia del funcionario que atiende al ciudadano,



pero que no están regladas, o no están recogidas en ningún sistema de público acceso para el Ayuntamiento.

Pero,... ¿Cómo se identifican estas necesidades? Debiera incidirse en una mayor sensibilización por parte de los Departamentos para prestar oídos a las demandas del ciudadano (aun no siendo directamente competenciales), al mismo tiempo que puedan quedar recogidas las respuestas que actualmente se dan a tales peticiones “literales”.

Organización  
Interna para  
mejorar la  
prestación

De esta forma, deben habilitarse canales de entrada que recojan expresamente la **pulsión ciudadana**, que pueden partir desde procedimentar de forma general la atención que el propio funcionario detecta como servicio no habitual (y que hoy en día se está prestando durante una atención personal al ciudadano), hasta llegar a habilitar foros de comunicación multi-canal (e inter-canal) desde el propio Ayuntamiento. Es de reseñar especialmente este punto dado que, por norma general, el funcionario en Vitoria posee una virtud solidaria poco frecuente que le lleva a dar cumplida respuesta a las necesidades de un ciudadano, aún no siendo éstas de su competencia. Pero en la virtud puede encontrarse una carencia, pues el trabajo y esfuerzo que les lleva a estos trabajadores hacer acopio de la información que el ciudadano necesita no queda reflejado en ningún sitio (de forma normalizada), de tal manera que pudiera ser aprovechado en la misma situación por cualquier otra persona o sistema de información coadyuvante.

A este respecto, resulta sintomático que en el actual **Buzón del Ciudadano** quede sin respuesta por parte de algunos Departamentos una buena parte de las demandas recogidas. Resulta evidente que al hilo de tal sensibilización deba reorganizarse (y, sin duda, reformularse) el servicio de Buzón Ciudadano para mejor atención a éstos.

Para continuar con esa sensibilización debiera darse, además, **un marco normativo** que potencie la atención al ciudadano, tal y como se está ya abordando en diferentes ayuntamientos y administraciones, como por ejemplo el Decreto para Regular la Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid del pasado mes de enero.

Al amparo de dicho marco normativo debe reglarse mediante lenguaje único y una taxonomía de servicios para el Ayuntamiento, que permitan catalogar la oferta y las necesidades recogidas. Difícilmente podrían realizarse consultas sobre la información generada si varios Departamentos entienden el mismo concepto de forma distinta, o la entienden con vocablos o glosarios alejados de las peticiones literales ciudadanas. Por tanto se requiere, al fin, una catalogación comúnmente aceptada y compartida que facilite la búsqueda y consulta sobre el conjunto de servicios del catálogo. Únicamente tras esta normalización [Catalogación Genérica], podrá cada Departamento especificar un catálogo general de servicios de atención al ciudadano y contrastar con respecto a las demandas recogidas las mejoras que los hagan evolucionar.



## Plan de Acción: Alcance y Fases

Tras un concienzudo estudio, derivado de las sesiones de trabajo con todos los departamentos, **el Plan de Acción que en este informe se propone es el mínimo posible** para la puesta en marcha de una política moderna de Atención al Ciudadano. Y al decir el “mínimo posible” quiere significarse que tal plan se puede posponer, pero no se puede solapar, bordear o saltar; y tampoco –la experiencia así lo ha mostrado– ha funcionado integrarlo en esfuerzos globales o grandilocuentes.



Lo que se propone puede detallarse, por estricto orden de abordaje, en los siguientes sub-niveles de actuación:

1) *Segmentación y calificación de la información disponible*

Trabajo en los distintos Departamentos para recabar la información pública y segmentarla en diferentes niveles para su prestación como Atención Ciudadana, con especial énfasis en el nivel básico, que no necesita cualificación profesional y que, por tanto, puede ser distribuido de forma ubicua por las dependencias municipales y, sobre todo, en los canales de interacción con los ciudadanos.

2) *Retro-Interacción desde Atención Ciudadana*

Recolección crítica de información y procedimientos y formulación de conjunciones operativas, de manera que desde las Oficinas de Atención Ciudadana se opere como catalizador paralelo del proceso anterior de segmentación y categorización de la información de los departamentos, precisamente por la información que tal oficina dispone de la interacción ciudadana práctica.

3) *Reformulación (grave y esencial) del Buzón Ciudadano:*

El punto de entrada del ciudadano en la e-administración y, a la vez, de recolección de sus cuitas y apreciaciones, debe rediseñarse tanto para ajustar sus interfaces al comportamiento y actitud de sus usuarios, como para facilitar la categorización inicial de la información que maneja, su procesamiento por diferentes personas y departamentos y su seguimiento razonable.

4) *Concepción y Aplicación de un Marco Normativo específico*

Redacción de un conjunto de normas que establezcan tanto las bases de la Atención Ciudadana como su aplicación organizacional (ámbito de aplicación, esquemas de seguimiento, etc.), estructural (nuevo uso de Registros Telemáticos, compatibilización de canales, etc.) y técnica (aplicaciones informáticas, etc.). Sin tal marco difícilmente se dará avance sustantivo en la AIC, pues no habrá convergencia de criterios y sí acumulación de voluntades y opiniones que, finalmente, pueden constituirse en un importante lastre para el avance del acercamiento entre administración y ciudadano. Y no

puede esperar, pues difícilmente puede construirse un edificio de servicios “en el aire voluntarista”, sin soporte formal.

5) *Diseño y Habilitación de Elementos de Infraestructura de e-Administración*

La atención multi-canal necesita de estructuras que den soporte a los nuevos medios y modos de comunicación e interacción: un Registro Telemático (con soporte para documentos electrónicos y compatible con los esquemas actuales, con nuevos horarios de apertura, nuevos usos, etc.), un Repositorio Digital (que garantice la integridad e inviolabilidad de los documentos electrónicos tratados, y la reutilización de documentos previamente aportados), una Pasarela de Notificación Telemática, etc.

6) *Formación Invasiva en Atención Ciudadana*

Adiestramiento en las distintas pautas de atención al ciudadano: calificación de la información, alternativas presenciales-telemáticas, asunción de líneas horizontales (inter-departamentales) de atención ciudadana, etc.; además de educación sobre el uso y mantenimiento de comunidades on-line, instrumentos de catalogación y búsqueda, esquemas de publicación/suscripción a la información, etc.

7) *Promoción de la Identidad Digital*

No se trata de tarjetas o chips con identificadores, sino más bien de prever su uso práctico, de manera que tanto normativa como prácticamente, se fomenten tácticas de despliegue de la identificación digital de los ciudadanos que aseguren a éstos beneficios tangibles en sus relaciones con el ayuntamiento.

8) *Plataforma Técnica de Soporte*

Como apoyatura necesaria de todo lo anterior, ha de prepararse una plataforma técnico-tecnológica que se erija en base de la AIC y de su infraestructura de sistemas y servicios.

## Acciones Recomendadas

Independientemente de la secuencia de acciones por la que, atendiendo a diversas motivaciones, el Ayuntamiento establezca su plan de acción, se enumeran a continuación el conjunto de tareas que el equipo consultor entiende como primarias para establecer la base futura de prestación de servicios de atención ciudadana de forma integral.

La prestación de servicios, que en un principio puedan ser informativos para el ciudadano, constituye el primer mojón hacia una verdadera tramitación electrónica, como un paso más en la completa prestación de servicios al ciudadano. Para la consecución de estos servicios de forma integral, no debe menospreciarse **el ámbito tecnológico** (tal y como se recoge en la Carta de Vitoria al referirse a las nuevas tecnologías), y en aras de un servicio integral el canal telemático, se impone la acometida de acciones previas como la **Firma Electrónica** (para la identificación del ciudadano y el acceso a información sensible/particular) y el **Registro Telemático**

(como punto central para reglar el intercambio de documentación con el Ayuntamiento).

En resumen, se recomiendan distintas actuaciones en el corto plazo, segmentadas por los bloques que se expresan a continuación:



- ❖ Buzón del Ciudadano (a medio camino entre la mejora organizativa y el soporte informático)
- ❖ Organizativa
  - Realizar un Plan de Divulgación y Formación de la estrategia de orientación ciudadana a todos los departamentos del Ayuntamiento.
  - Segmentar la oferta de servicios generales, a nivel general por diversas tipologías, y a nivel particular por niveles de atención en cada servicio.
  - Buscar una catalogación completa y comúnmente aceptada para posteriormente, clasificar los servicios identificados previamente.
  - Recabar información del ciudadano de forma normada (estándar general para los Departamentos)
- ❖ Normativa
  - Decreto de regulación para la Atención al Ciudadano (y prestación de tramitación online)
- ❖ Tecnológica
  - Registro Telemático
  - Firma Electrónica

## ESTRATEGIA CANALES-SERVICIOS

### Canales de comunicación

Para la prestación de servicios multicanal se plantea la necesidad de establecer una estrategia asociada a cada uno de los canales previstos para poder alcanzar los objetivos globales descritos, al mismo tiempo que su operativa se adscribe a la infraestructura definida anteriormente.

Pueden identificarse tres tipos de canales bien diferenciados para la prestación integral de servicios:

- Canal Presencial. Típicamente asociado a las Oficinas de Atención al Ciudadano
- Canal Telefónico. Prestado por los operadores del 010
- Canal Web y diferidos (fax, e-mail, etc.). Se identifica con el actual Portal del Ayuntamiento.

A lo largo del documento se describen las implicaciones organizativas, técnicas y normativas a contemplar para la prestación de un servicio por cada canal. Sin embargo, conviene destacar que cada canal tendrá su propia estrategia, debido a que en cada canal serán diferentes...

- La percepción del ciudadano del servicio respecto a inmediatez en la respuesta, contacto visual con el agente, concreción de la información requerida, etc.
- Las limitaciones técnicas.
- El volumen de interacciones recibidas.
- La potencialidad que se le quiera asignar desde el Ayuntamiento.

## Tipificación de Servicios

### Síntesis Modelo Básico de Tramitación

#### Objetivos

Tomando como punto de partida el análisis realizado por el Departamento de Nuevas Tecnologías titulado: “La atención integral con el ciudadano”, en el presente apartado se realiza una abstracción del conjunto de trámites/servicios recogidos en dicho informe (214), de tal forma que se vincula la totalidad de los mismos a los distintos tipos de tareas recogidos en el Modelo Básico de Tramitación (MBT) del Gobierno Vasco. Tras esta abstracción (un total de 5 familias, a las que añadir servicios propios de información), se pretende identificar los requisitos y condicionantes de cada servicio para realizar la puesta en marcha de una prestación multicanal para cada uno de ellos.

El objetivo, al fin, es el de realizar una abstracción para discriminar oportunidades y planes de acción subsiguientes. Evidentemente el conjunto de servicios no es completo para todo el Ayuntamiento por circunscribirse el estudio al ámbito de las OACs y el 010, pero sí puede considerarse una muestra suficiente para la extrapolación de conclusiones.

#### Modelo Básico de Tramitación

##### Composición

El Modelo Básico de Tramitación se articula en dos partes diferenciadas, pero integradas:

- **Modelo de Invariantes de Tramitación (MIT):** Identifica los elementos de tramitación invariantes que conforman el esquema básico de tramitación para los procedimientos de una misma familia.

En otras palabras, para cada familia se ha identificado el esquema mínimo de trámites que debe cumplir un procedimiento a implantar, independientemente de la herramienta que lo soporte.

Este modelo se ha definido a dos niveles: Fases del procedimiento y Trámites del procedimiento

- **Modelo de Invariantes de Información (MII):** Identifica los datos **invariantes**<sup>2</sup> que caracterizan y/o aportan información sobre los procedimientos y expedientes, a tres niveles:

---

<sup>2</sup> Se entiende como invariante aquella información o trámite asociado a un procedimiento, y que es intrínseco a la propia definición del procedimiento, salvo cambio estructural del sistema de tramitación y/o en la legislación que lo soporta. De esta forma, la identificación de invariantes es un proceso cerrado, en el sentido en que, una vez validados por todos los agentes participantes en el modelo, no deberían aparecer nuevos invariantes (al menos de primer y segundo nivel), salvo como se ha dicho, cambio estructural no previsible.

- Invariantes de primer nivel: información común a TODOS los procedimientos. Es necesariamente información existente en todos y cada uno de los expedientes que se tramiten y por lo tanto, un mínimo muy restringido de datos.
- Invariantes de segundo nivel: información que puede darse en todos los procedimientos de una misma **Familia**. La familia es una agrupación arbitraria de procedimientos bajo el criterio de similitud en su esquema básico de tramitación.

#### Procedimientos Administrativos

La prestación multicanal en el Ayuntamiento debe suministrar distintos tipos de información a los diferentes agentes susceptibles de utilizarla. Estos agentes son tres:

- El ciudadano. Entendiendo por ciudadano cualquier otra persona física o jurídica distinta al Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, con algún interés en la tramitación de los expedientes.

Éstos podrán acceder, a través del portal de Internet, a la información general disponible acerca de los procedimientos del Ayuntamiento y, por supuesto, a determinada información referente a sus propios expedientes que les permita conocer la situación o estado de los mismos respondiendo a la pregunta ¿Cómo va lo mío?.

- El operador-tramitador. Desde una aplicación unificada debieran poder acceder a información agregada del Repositorio de Información Corporativo que les permita tener un conocimiento de la actividad tramitadora en el Ayuntamiento, así como de un Catálogo exacto de servicios disponibles y su información asociada.

En definitiva responder a la pregunta ¿Cómo puedo mejorar la tramitación de expedientes?.

- El usuario tramitador. Los encargados de la tramitación de los expedientes tendrán la posibilidad de realizar su trabajo de la forma en que lo hacen hasta ahora, ya sea mediante una aplicación existente o futura, o manualmente.

En cualquier caso, tal y como se verá más adelante, siempre se deberá alimentar un Repositorio de Información Corporativo para que, a su vez, se pueda suministrar la información específica que el ciudadano demanda.

La información a la que estos tres agentes pueden acceder es diferente para cada uno de ellos. Esta discriminación será posible gracias a los perfiles de acceso que se les asignarán.

#### Tipología de pro- cedimientos

El análisis de los procedimientos de tramitación de expedientes, realizado para el Gobierno Vasco y aplicable al Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, ha dejado clara la diversidad de los mismos. Esta diversidad se debe a situaciones como, el objeto del procedimiento, la regulación normativa del procedimiento o el propio planteamiento que hace del procedimiento la unidad gestora.

De estos conceptos, el objeto del procedimiento nos permite agruparlos por tipología para obtener los elementos invariantes: datos invariantes y trámites invariantes.

Los expedientes analizados se han podido agrupar en diferentes tipologías:

1. Ayudas y Subvenciones
2. Autorizaciones y Registro
3. Contratación
4. Sanciones
5. Arbitraje, denuncias y reclamaciones

Por debajo de la familia de procedimiento, se encuentran los procedimientos<sup>3</sup>, cada uno de los cuales tiene relacionados los datos del expediente.

En este sentido, la información que el Ayuntamiento mantiene sobre los expedientes<sup>4</sup> de cada ciudadano y que puede ser susceptible de ser mostrada puede desglosarse en tres niveles distintos:

- Datos que se repiten en cualquiera de los expedientes/servicios que el ciudadano puede tener abiertos en el Ayuntamiento.
- Datos que pueden darse en los expedientes/servicios del ciudadano en función de cada una de las familias de procedimientos.
- Datos de cada uno de los procedimientos definidos.

### Elementos del modelo de tramitación

El modelo de definición de procedimientos debe servir de base para satisfacer necesidades muy diversas en la tramitación de expedientes administrativos del Ayuntamiento. Para modelar cada una de las tipologías de procedimientos, es necesario contar con los elementos de referencia comunes de los procedimientos de cada una.

Para modelar los tratamientos en las que se descompone un procedimiento se ha contado con los siguientes componentes:

- Procedimiento. Identifica el tratamiento completo de un expediente desde su inicio hasta su finalización. Un procedimiento está compuesto por un conjunto de trámites con una lógica de tramitación definida que se inicia

---

<sup>3</sup> Procedimiento es un conjunto de trámites, estructurados en fases, con una lógica de operaciones definida que soportan un proceso de negocio. Los procedimientos generalmente se soportan en una normativa, se inician por un evento externo (de parte) o interno (de oficio) y producen una salida al exterior.

<sup>4</sup> Expediente es la concreción de un procedimiento a una situación real y concreta. En el Ayuntamiento puede identificarse con el nombre de 'servicio'

con un evento y producen una salida al exterior. Cada procedimiento se rige por una normativa específica.

- Fases. Las fases son las diferentes situaciones o estados por los que pasa un expediente y que marcan un hito en la tramitación. Las fases son comunes a todos los expedientes de una naturaleza semejante. El concepto de fase sirve para agrupar trámites de expedientes de una misma naturaleza.
- Trámites. Son el conjunto de actividades o tareas desarrolladas secuencialmente por un único tramitador con entidad propia e información sobre:
  - Entradas y salidas de información
  - Usuario responsable
  - Fecha de inicio y fecha fin

Los trámites son tratamientos propios de cada procedimiento. Aquellos con relevancia suficiente, marcan hitos de control en la tramitación del procedimiento. Los trámites están asociados a una lógica de ejecución que según la secuencia definida, las condiciones de control o las decisiones del usuario ejecutan una u otras acciones.

- Actividades o tareas. Son las unidades de tratamiento elementales en las que se descompone un trámite. Las actividades o tareas están asociadas a acciones concretas.

### Fases de tramitación por familias

#### 1. Familia de Ayudas y Subvenciones

La actividad más importante de la Administración Pública es, sin lugar a dudas, la articulación de la sociedad en todas sus facetas. La Administración trata de dirigir las diferentes áreas de actividad social y económica de acuerdo con unas políticas previamente fijadas.

Uno de los instrumentos más utilizados para llevar a cabo esta labor es el incentivo económico a los diferentes agentes sociales estimulándolos hacia la realización de determinadas actividades.

Es por ello, que los procedimientos más habituales de la Administración Pública, y por tanto, los del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, son los procedimientos de 'Ayudas y subvenciones'.

La tramitación de esta familia de procedimientos requiere realizar unos trámites relativamente homogéneos en cuanto a su agrupamiento en fases, aunque con tareas de muy diversa índole y cuyo rigor en la ejecución varía mucho de un procedimiento a otro.

En todas las familias, las fases siguen un orden secuencial, esto es, para empezar la tramitación de una de las fases (excepto que inicia el expediente), la fase anterior debe haberse completado satisfactoriamente.

Lógicamente esta familia de procedimientos siempre tiene trámites de carácter económico: el pago de la subvención, la minoración o reintegro de la misma, etc. que aquí aparecen agrupados en una única fase: Comprobación y Pagos.



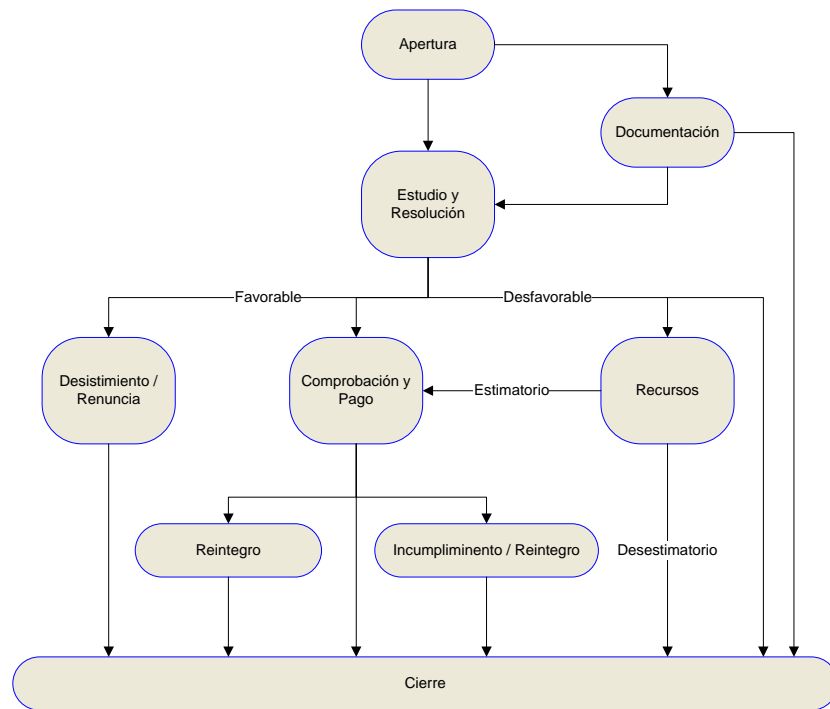


Fig. 1. Familia de Ayudas y Subvenciones

## 2. Familia de Autorizaciones y Registro

El objetivo de esta familia de procedimientos es doble. Por un lado, se trata de controlar la actividad de diferentes agentes sociales para garantizar que sus actuaciones se ajustan a la normativa vigente, y por otro, mantener un registro de estas actuaciones.

La tramitación de los procedimientos de este tipo es heterogénea y la casuística variada. En general, son procedimientos abiertos y flexibles.

En muchos casos no hay una fase de carácter económico, sin embargo tampoco son raros los procedimientos en los que se cobra una tasa al tercero, o en los que se ha de depositar una fianza ante la Administración.

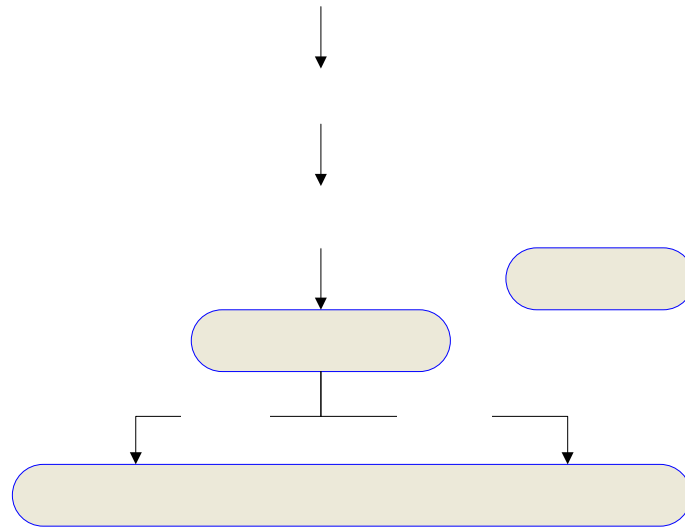


Fig. 2. Familia de Autorizaciones y Registro

### 3. Familia de Contratación

Los expedientes de contratación se rigen por la Ley de Contratos de la Administración Pública (LCAP). Estos procedimientos pueden ser de tres tipos: abiertos, restringidos o negociados (con o sin publicidad).

Es otra de las actividades más importantes de la Administración Pública. Sus contratos pueden ser de obra, de suministros, de consultoría, etc.

La tramitación de los expedientes de contratación requiere realizar unos trámites relativamente homogéneos en cuanto a su agrupamiento en fases, aunque con tareas de diversa índole.

Las fases siguen un orden secuencial, esto es, para empezar la tramitación de una de las fases (excepto la de Inicio), la fase anterior debe haberse completado satisfactoriamente.

Lógicamente esta familia de procedimientos siempre tiene trámites de carácter económico: el pago de la fianza por parte del adjudicatario, el pago del contrato por parte de la Administración, ingreso y devolución de las fianzas provisionales, etc.

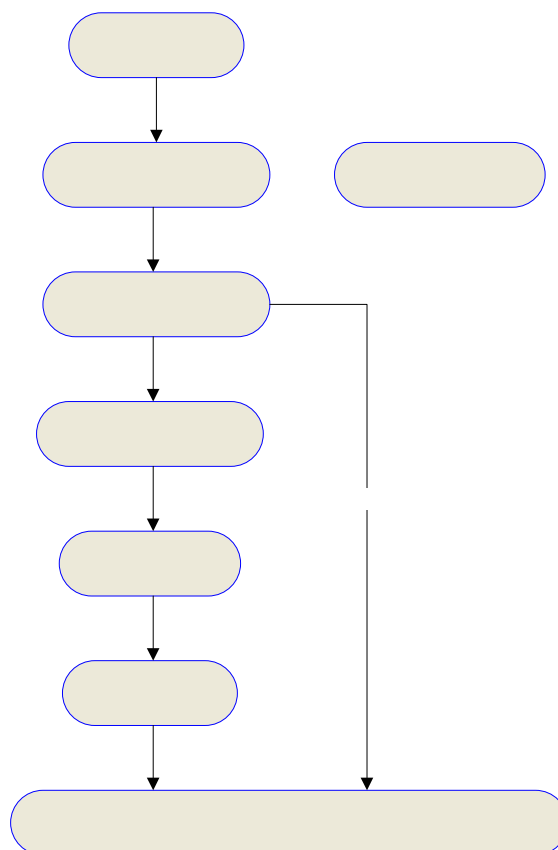


Fig. 3. Familia de Contratación

#### 4. Familia de Sanciones

En la mayoría de las materias sancionadoras, esta familia o tipo de procedimiento está minuciosamente reglamentado por la Ley 2/1998, de 20 de febrero, de la potestad sancionadora de las Administraciones Públicas de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Su tramitación está por tanto perfectamente estructurada por la normativa vigente. De modo que existen trámites cuyos plazos de ejecución deben ser respetados, para garantizar la debida protección del ciudadano respecto de la actividad sancionadora de la Administración.

Todos los trámites, y por tanto las fases deben realizarse de acuerdo con la norma, cumpliendo los requerimientos documentales, formales y de plazos establecidos, y de manera secuencial.

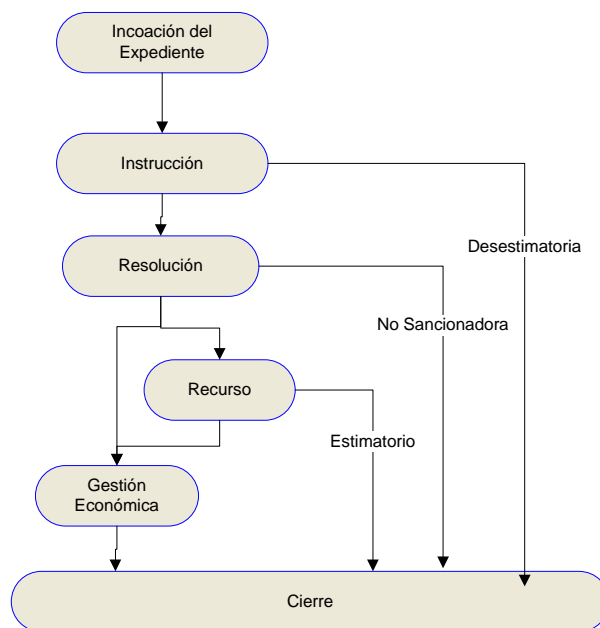


Fig. 4. Familia de Sanciones

#### 5. Familia de Arbitraje, Denuncias y Reclamaciones

Esta familia comprende los expedientes que la administración inicie por aquellas intervenciones de ciudadanos en defensa sus intereses como consumidores o usuarios de una prestación de ofrecida por la administración.

Son dos las principales áreas afectadas:

- En primer lugar las reclamaciones en materia de consumo. En estos supuestos la administración básicamente puede ejercer su competencia en la mediación entre las dos partes interesadas (la persona física o jurídica que comercializa el bien el preste el servicio y el consumidor final) o en materia sancionadora, cuando proceda.
- En la segunda el papel de la administración va más allá por cuanto que comparte la responsabilidad de garantizar y prestar el servicio (directa o indirectamente). Este es el caso de la asistencia sanitaria, donde la administración tiene competencia ejecutiva (ej. DEMSAC).

En ambos casos el reclamante es necesariamente la persona física o jurídica consumidora final del producto o servicio o su representante.

La tramitación se puede articular en cinco fases diferenciadas según la naturaleza del asunto:

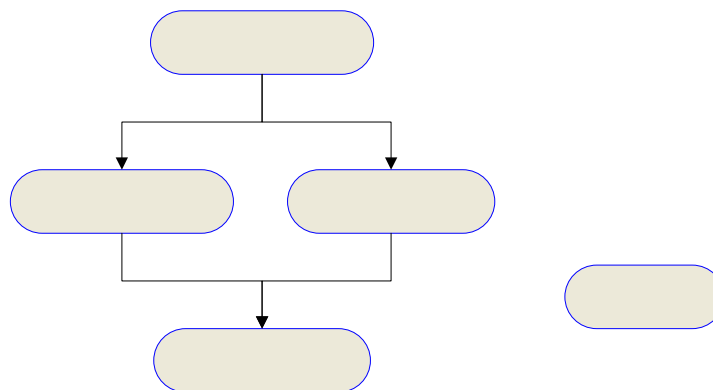


Fig. 5. Familia de Arbitraje, Denuncias y Reclamaciones

### Síntesis MBT

Partiendo de las familias identificadas anteriormente y atendiendo al conjunto de servicios recogidos en el documento de Nuevas Tecnologías, podemos realizar la siguiente síntesis

Familia MBT	Servicios Ayto. Vitoria	
	Subtipo	Identificador del Servicio
<b>Ayudas y Subvenciones</b>	Prestación Económica	16, 34, 71, 128, 130, 132, 144, 155, 156, 162, 198, 210
	Carnés Bonificados	55, 153, 158
	Becas	70, 73
	Ayuda No Económica	9, 75, 110, 123, 133, 134, 138, 151, 154, 157, 159, 160, 161, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 195, 200, 206, 207, 208, 209, 211
<b>Autorizaciones y Registro</b>	Emisión Certificados	2, 18, 19, 38, 51, 102, 104, 109, 117, 121, 164
	Carnés y Tarjetas de Autorización	3, 12, 30, 35, 37, 39, 45, 47, 48, 98, 127, 135, 152, 175, 191, 199, 201, 202, 203, 204, 214
	Licencias y Permisos	4, 20, 22, 25, 27, 28, 36, 50, 53, 54, 61, 62, 79, 82, 85, 99, 101, 103, 119, 185, 186, 187, 188, 190, 194, 197, 213
	Otras solicitudes de permiso	5, 11, 21, 46, 56, 63, 64, 83, 84, 86, 90, 91, 105, 111, 118, 129, 131, 136, 137, 139, 142, 145, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 193
	Cesión y Alquileres de Bienes Municipales	6, 43, 49, 67, 72, 107, 113, 140, 146, 147, 148, 176, 205, 212
	Inscripción en Registros y Censos	24, 29, 40, 59, 60, 77, 96, 196

Servicios Ayto. Vitoria		
	Inscripción en Cursos y Escuelas	23, 81, 106, 126, 143, 149, 150, 150a, 150b, 150c, 150d, 150e, 150f, 150g
	Solicitud de Cambio de Datos	7, 8, 17, 52, 87, 192
<b>Contratación</b>	Empleo Municipal	15, 74
	Concursos con Premio	42, 124
	Fases de Contratación	58, 141, 177, 189
<b>Sanciones</b>		31, 44, 125, 174
<b>Reclamación, denuncia, arbitrajes</b>	Reclamaciones con respecto a Pagos	13
	Reclamaciones, quejas, denuncias	78, 89, 92, 108, 115, 116, 122
	Solicitud de Análisis para denuncia	93, 94, 100, 114
	Recursos	33, 182
	Arbitrajes sobre terrenos	14, 26, 32, 66
<b>Información</b>	Ayudas y Subvenciones	57, 65, 76, 80, 88, 120
	Autorizaciones y Registro	1, 10, 68, 69, 95, 97
	Reclamaciones, Denuncias y Arbitrajes	112

Según la tabla anterior la distribución del número de servicios por familia MBT, queda de la siguiente forma:

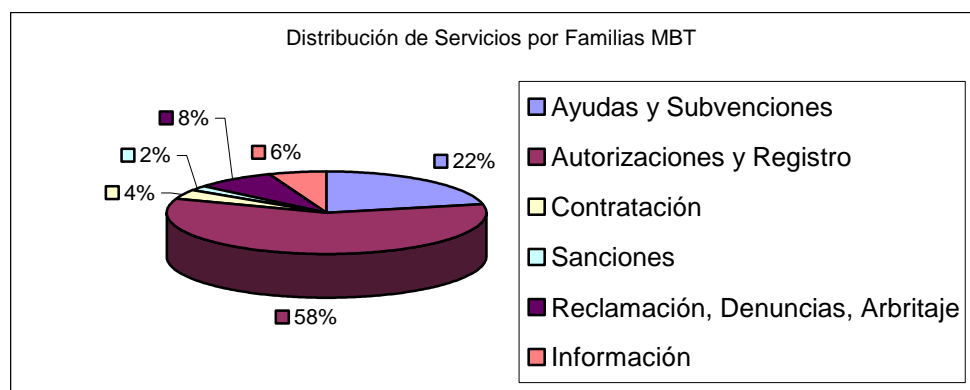


Fig. 6. Distribución de Servicios por Familias MBT

Donde se refleja el porcentaje de servicios que bajo el epígrafe “Información” no se han distribuido en familias MBT. Haciendo efectivo este reparto, la distribución final sería de la siguiente forma:

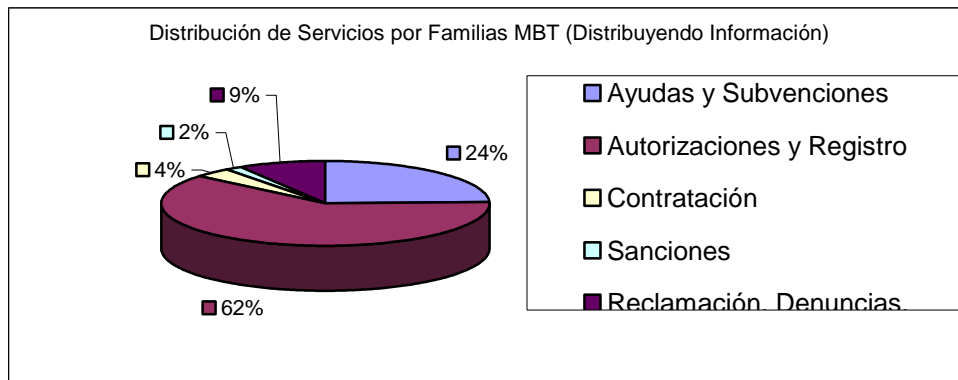


Fig. 7. Distribución de Servicios por Familias MBT (Una vez distribuidos los recogidos en el epígrafe “Información”)

A la vista de las gráficas, las familias de Autorizaciones y Registro y la de Ayudas y Subvenciones recogen el mayor número de servicios a disposición del ciudadano, hecho este a tener en cuenta a la hora de poder realizar un plan de acción: Si el conjunto de componentes a desarrollar favorecen la implantación de la segunda familia MBT, pondremos a disposición de los ciudadanos un número de servicios sensiblemente mayor que por ejemplo, aquellos ligados a la familia de Sanciones. Esta conclusión no puede omitir factores tan importantes como la frecuencia por servicio, esto es, a pesar de que el número de servicios recogidos en la familia de Sanciones sea el más bajo, si estos resultasen ser los más frecuentes, los planes de acción a adoptar debieran ir por esta línea. A esta consideración sobre la frecuencia de uso pueden añadirse otras como: hitos-compromisos políticos, tributarios, sociales, etc.

Nota: *La relación de Servicios por Familia se adjunta en fichero aparte:*



D:\PROYECTOS\  
VITORIA\Nuevas Tec

## Información General

Las dos figuras anteriores ponen de manifiesto la existencia de Servicios de Información, que bien pueden aparecer de forma separada a la prestación de trámites específicos, pero que sometidos a una reflexión más exhaustiva siempre están ligados con un servicio en concreto. Por ejemplo, se ha identificado como servicio de información el identificado con el número 1: Consulta para la instalación de una actividad comercial o industrial, y esta es la prestación que se está realizando en las OACs y/o el 010, pero dicha información, normalmente, está ligada con el inicio de un trámite del tipo *Solicitud para la instalación de una actividad comercial o industrial* adscrito a la familia de Autorizaciones y Registro.

En definitiva, para todos los trámites y procedimientos, siempre existirá información que identifique al servicio. La identificación de estos datos de primer nivel permitirá segmentar la prestación del servicio por canal, como se verá más adelante. La prestación de información genérica, independientemente del tipo de procedimiento, puede realizarse con la adición de los siguientes servicios:

1. Solicitud de Información General
2. Obtención de Impresos
3. Preguntas Frecuentes
4. Catálogo de Servicio

### Solicitud de Información General

#### Objetivos

- Proporcionar al ciudadano información de tipo general, aplicable a todos los ciudadanos.
- Registro del contacto y tipificación de la interacción para la identificación de las solicitudes más demandadas
- En función de la especificidad de la consulta, esta puede ser de Primer ó Segundo Nivel.

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proporcionar información solicitada</b> por el ciudadano</li> <li>• Proporcionar de manera dirigida <b>acceso a segundo nivel</b> de información si fuese necesario</li> <li>• Tipificar solicitud</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recepcionar comunicaciones</b> entrantes (teléfono, email, SMS, fax, correo, callback, chat,)</li> <li>• <b>Proporcionar información</b> solicitada por el ciudadano</li> <li>• Proporcionar <b>acceso a los departamentos</b> de información si fuese necesario</li> <li>• Registrar datos de contacto si se requiere envío de documentación o contacto posterior</li> <li>• Tipificar solicitud</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Publicación de contenidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Según demanda</li> <li>• Buscadores intuitivos</li> <li>• Lenguaje del ciudadano</li> </ul> </li> <li>• FAQs</li> <li>• Registro de visitas</li> </ul>

#### Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen: Mostrar una única cara con servicio de atención transversal</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar los esfuerzos de atención             <ul style="list-style-type: none"> <li>mediante la reducción de las interacciones con el segundo nivel de atención. Como consecuencia el último nivel (departamentos) pueden centrarse en sus labores de tramitación.</li> <li>Mediante la potenciación de canales alternativos al presencial tales como el canal web.</li> </ul> </li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir el número de saltos</li> <li>Reducir las visitas a la administración para solicitud de información</li> <li>Acceso a información coherente y ágil por el canal más conveniente</li> </ul>

### Obtención de Impresos

#### Objetivos

- Proporcionar al ciudadano los impresos o documentación solicitada, enviar impresos posteriormente a la solicitud y asesorar en la cumplimentación.
- Se trata de un servicio de Primer Nivel excepto por lo que respecta al asesoramiento en la cumplimentación de impresos (Primer y Segundo nivel en función de la especificidad de la consulta).

Los objetivos de este servicio se matizan por canal. De esta forma, a través del canal telefónico no se podrá hacer entrega de ningún tipo de documentación o impresos, mientras que para los canales diferidos, el único servicio posible es el envío posterior de impresos.

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Proporcionar impresos</b> y documentación solicitada por el ciudadano</li> <li><b>Asesorar en cumplimentación</b>, plazos y forma de entrega</li> <li>Tipificar solicitud</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepcionar comunicaciones entrantes (teléfono, email, fax, correo)</li> <li>Registrar datos de contacto para envío de documentación</li> <li><b>Asesorar</b> en la cumplimentación</li> <li><b>Envío documentación</b> (Back Office)</li> <li>Tipificar solicitud</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Áreas de descarga asociado al procedimiento</b></li> <li><b>FAQ's asesoramiento</b> cumplimentación, plazos y forma de entrega</li> <li>Registro de visitas</li> </ul>

#### Valores

### Valor Perseguido

Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de utilizar un mix de medios más baratos (telefónico y web) evitando contactos en ventanilla</li> </ul> </li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales alternativos para minimizar visitas al Ayuntamiento</li> </ul>

### Preguntas Frecuentes (FAQs)

#### Objetivos

- Proporcionar al ciudadano un catálogo de preguntas frecuentes, accesible desde el Portal y que sea utilizado como herramienta de atención de información general.
- Se trata de un servicio de Primer Nivel transversal a todos los Departamentos

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de soporte para consultas presencial.</li> <li>• El tratamiento debiera ser el mismo que para el caso de solicitud de información general, aunque el contenido será FAQ.</li> <li>• Tipificar solicitud</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar comunicaciones entrantes (teléfono, email, SMS, fax, correo,)</li> <li>• Información de soporte para consultas</li> <li>• Tipificar solicitud</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de FAQs             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generales de cada departamento</li> <li>• Asociadas a cada procedimiento</li> </ul> </li> <li>• Buscador intuitivo</li> <li>• Lenguaje del ciudadano</li> <li>• Registro de visitas</li> </ul>

#### Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Imagen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar una única cara: servicio FAQs unificado</li> </ul> </li> <li>• <b>Eficiencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar el canal web para consultas reduce el esfuerzo en el canal presencial</li> <li>• Respuestas más rápidas en presencial y telefónico al disponer de FAQs</li> </ul> </li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en las respuestas</li> <li>• Servicio disponible 365x24</li> </ul> </li> </ul>

- Reduce visitas innecesarias al Ayuntamiento

## Catálogo de Trámites

### Objetivos

- Catálogo online actualizado de todos los procedimientos/trámites del Ayuntamiento
- Uso del lenguaje del ciudadano
- Homogeneidad en todos los departamentos

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de soporte para consultas presencial articulada mediante el Portal</li> <li>• Tipificar solicitud</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar comunicaciones entrantes (teléfono, email, SMS, fax, correo)</li> <li>• Información de soporte para consultas articulada mediante el Portal</li> <li>• Tipificar solicitud</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único acceso de entrada a procedimientos</li> <li>• Buscador <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de búsqueda (palabras clave, producto ayuntamiento, departamento, etc.)</li> <li>• Buscador libre indexado</li> <li>• Resultados ordenados por ponderación</li> </ul> </li> <li>• FAQs e impresos asociados a cada trámite</li> <li>• Lenguaje del ciudadano</li> <li>• Registro de visitas</li> </ul>

### Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de utilizar un mix de medios más baratos (telefónico y web) evitando contactos en ventanilla</li> <li>• Mejora del acceso a la información del personal del ayuntamiento en el canal presencial y telefónico.</li> </ul> </li> <li>• Imagen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar una única cara ya que el Servicio Catálogo procedimientos está unificado</li> </ul> </li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a información coherente y ágil por el canal más conveniente</li> <li>• Eficacia canal Web. : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener un servicio de calidad sin tiempos de espera</li> <li>• Servicio disponible 365x24</li> </ul> </li> </ul>

- Reduce visitas innecesarias al Ayuntamiento

## Gestión e Información Particular

De forma similar a las consideraciones hechas para la Información General existen una serie de servicios/trámites que son transversales a los procedimientos de todas las familias de tramitación, tales como:

1. Entrega de Documentación
2. Inicio de Trámite
3. Consulta de Estado
4. Modificación de Datos Personales
5. Gestión de Documentos Particulares
6. Servicios de Pago
7. Servicios de Certificación
8. Avisos por cambios en tramitación

Con la particularidad que para todos ellos suele ser necesaria al menos una identificación, y en algunos casos se requiere la autenticación del tercero, mediante algún tipo de documentación válida según la legislación vigente.

La gestión del contacto por canal de este tipo de servicios es idéntica a la realizada para el servicio de Consulta de Información General, con las excepciones que se indican para cada uno de ellos.

Cabe destacar que este tipo de servicios no contempla canales diferidos, es decir, únicamente se prestarán de forma presencial y telefónica.

### Entrega de Documentación

#### Objetivos

- Recogida, y por lo tanto registro (y en ocasiones compulsas) de documentación relativa a un expediente.
- Siempre será necesaria la identificación del ciudadano, y en función del procedimiento además será necesaria su autenticación.
- Será necesario indicar el identificador del expediente/trámite al que se realiza la aportación documental.
- Siempre se tratará de un servicio de Primer Nivel.

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar conformidad de documentación entregada</li> <li>• Registrar documentación</li> <li>• Compulsar documentación aportada</li> <li>• Tipificar la solicitud</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Únicamente se podrá llevar a cabo el inicio de trámite</li> </ul>

	<p>para tramitaciones que no requieran firma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipificar la solicitud</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Portal debe proporcionar las herramientas para permitir el inicio de trámite y la entrega de documentación</li> </ul>

## Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de servicio               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro único.</li> <li>• Unificación sistema de registro</li> </ul> </li> <li>• Agilizar procesos del procedimiento administrativo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de tiempo de tramitación por corrección de la documentación entregada</li> <li>• Reducción tiempos administrativos y tiempo trámite</li> <li>• Unificación del ciclo de vida de expedientes</li> <li>• Simplificación de trazabilidad de expedientes</li> </ul> </li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro único.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que el ciudadano no tenga que identificar la ventanilla específica donde presentar su solicitud</li> </ul> </li> </ul>

## Inicio de Trámite

### Objetivos

- Inicio de Trámite (telefónico para aquellos procedimientos que no necesiten firma).
- Siempre será necesaria la identificación del ciudadano.
- Siempre se tratará de un servicio de Primer Nivel.

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de la totalidad o parte de un trámite administrativos</li> <li>• Registro del canal de contacto para notificaciones y/o avisos</li> <li>• Registro de la tipología de tramitación</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticación del ciudadano que realiza el trámite</li> <li>• Realización total o parcial del trámite solicitado</li> <li>• Registro del canal de contacto para notificaciones y/o avisos</li> <li>• Registro de la tipología de tramitación</li> <li>• Soporte primer nivel a consultas técnicas surgidas durante la tramitación web.</li> <li>• Proporcionar acceso a segundo nivel de información si fuese necesario</li> </ul>

Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de tipologías de consultas</li> <li>• Autenticación del ciudadano que realiza el trámite</li> <li>• Realización total o parcial del trámite solicitado</li> <li>• Pasarela de notificación</li> <li>• Registro de la tipología de tramitación</li> </ul>
---------------------	--

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la Imagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía y modernidad.</li> <li>• Muestra una sola cara para todas las necesidades del ciudadano independiente del canal</li> </ul> </li> <li>• Eficiencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciando los canales más baratos para la realización de aquellos trámites que el canal potencial aporta poco valor. En consecuencia, se puede reducir la afluencia en el presencial.</li> </ul> </li> <li>• Incentivar las nuevas tecnologías</li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del número de visitas al Ayuntamiento para trámites que el canal presencial aporta poco valor.</li> <li>• Capacidad para interactuar con el Ayuntamiento por diferentes canales</li> </ul>

Consulta de Información Particular (Estado del Expediente)

Objetivos

- Proporcionar el estado de los trámites/expedientes.
- Siempre será necesaria la identificación del ciudadano, y en función de la privacidad de la consulta además será necesaria su autenticación.
- El estado de un expediente siempre será una consulta de Primer Nivel. Su interpretación será responsabilidad del Tercer Nivel de Atención.

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticación mediante el cotejo del DNI para dar información sobre expedientes abiertos</li> <li>• Información sobre el estado cualquier trámite con la administración</li> <li>• Registro del tipo de la solicitud</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticación mediante juego de barcos para dar información sobre expedientes abiertos</li> <li>• Información sobre el estado de cualquier trámite</li> <li>• Registro del tipo de solicitud</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticación del ciudadano para dar información sobre expedientes abiertos</li> <li>• Información sobre el estado de cualquier trámite</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro del tipo de solicitud</li> </ul>
--	--

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra una cara única: servicio transversal a todos los departamentos</li> <li>Eficiencia :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Potencia canales de contacto de menor coste para la consulta de información particular</li> <li>Adecuación de los recursos: el acceso a la información particular en 1er nivel supone reducir el esfuerzo de atención del segundo nivel (gestores de expedientes del departamento).</li> </ul> </li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elimina desplazamientos innecesarios al Ayuntamiento</li> <li>El ciudadano tiene conocimiento del estado de los trámites interpuestos con el Ayuntamiento: mejora la gestión de sus trámites con el Ayuntamiento.</li> </ul>

### Modificación de Datos Personales

Objetivos

- Actualización de los datos personales en los sistemas de la Administración

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autenticación del ciudadano</li> <li>Modificación de los datos personales en el registro del Ayuntamiento</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autenticación del ciudadano</li> <li>Modificación de datos personales</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autenticación del ciudadano</li> <li>Modificación de datos personales</li> </ul>

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra una cara única</li> <li>Repositorio unificado de todos los datos personales de contacto con los ciudadanos</li> <li>Evita duplicidad de información</li> <li>Ahorro de costes al permitir transacciones por canales más baratos que el presencial</li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimiza las visitas del ciudadano al Ayuntamiento</li> <li>El ciudadano sabe que datos personales figuran de su persona en el registro del Ayuntamiento</li> </ul>

### Gestión de Documentación Personal. Archivo Digital



Objetivos

- Almacenamiento y custodia de la información aportada al Ayuntamiento
- Repositorio único de información para todos los trámites y departamentos
- Independencia de la ubicación de las oficinas de tramitación

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogida de la documentación</li> <li>• Compulsa de la documentación aportada</li> <li>• Registro del servicio realizado</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticación del ciudadano que realiza el trámite</li> <li>• Entrega de documentación por los canales habilitados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico firmado</li> <li>• Aportación de documentación a través de los servidores</li> </ul> </li> <li>• Registro del servicio realizado</li> </ul>

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la Imagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernidad.</li> <li>• Muestra una sola cara. Único registro.</li> </ul> </li> <li>• Eficiencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita procesos de compulsa y revisiones de documentación innecesarias sobre el mismo documento.</li> <li>• Simplifica el proceso del procedimiento administrativo y posibilita la teletramitación.</li> </ul> </li> <li>• Cumplimiento del procedimiento administrativo</li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportación única de documentación</li> <li>• Simplificación de la tramitación porque no hay que presentar documentación por duplicado en función del departamento</li> </ul>

Servicios de Pago

Objetivos

- Pago de tasas de todos aquellos trámites que lo requieren
- Viabilidad del pago multicanal

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de tasas en ventanilla</li> <li>• Uso de la pasarela de pagos en las ocasiones en que proceda</li> <li>• Registro del servicio realizado</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticación del ciudadano que autorice el pago</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de la tasa a través de pasarela de pagos</li> <li>• Registro del servicio realizado</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticación del ciudadano que realiza el trámite</li> <li>• Pago de la tasa a través pasarela de pagos</li> <li>• Registro del servicio realizado</li> </ul>

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la Imagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernidad.</li> </ul> </li> <li>• Eficiencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de esfuerzos en aquellos pagos que no son en ventanilla</li> </ul> </li> <li>• Incentivar el uso de nuevas tecnologías</li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita desplazamientos innecesarios del ciudadano tanto a la ventanilla del Ayuntamiento como a las entidades bancarias</li> </ul>

Servicio de Certificaciones

Objetivos

- Expedición de cualquier certificado con valor administrativo
- En caso de estar sujeto a pago, será necesaria la conectividad con la pasarela de pagos

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedición del certificado en formato tradicional (soporte papel)</li> <li>• Expedición del certificado en formato digital (firmado por el Ayuntamiento)</li> <li>• Registro del servicio realizado</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizador de servicio. La certificación es emitida por el departamento.</li> <li>• Dar el rol de tramitador</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticación del ciudadano</li> <li>• Petición y descarga del certificado</li> <li>• Registro del servicio realizado</li> </ul>

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciando los canales más baratos (autoservicio web o telefónico) para la realización de aquellos trámites que el canal potencial aporta poco valor.</li> </ul> </li> </ul>

	En consecuencia, se puede reducir la afluencia en el presencial
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita desplazamientos innecesarios del ciudadano</li> </ul>

### Aviso de Cambio de un Expediente

#### Objetivos

- Comunicar del cambio de estado de un expediente
- Proactividad
- Por el canal no directo que desee el ciudadano.

Canales	Objetivos por Canal
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación activa automática tras cambio de estado de expediente por el canal seleccionado               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avisos prenotificación canales directos:                   <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envío mediante teléfono, correo y correo electrónico no firmado en modo de preaviso</li> </ol> </li> <li>• Avisos prenotificación canales no directos (automáticos):                   <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envío mediante SMS, fax y correo electrónico no firmado en modo de preaviso</li> </ol> </li> </ul> </li> <li>• Tipificación del tipo de interacción</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasarela de notificación</li> <li>• Tipificación del tipo de interacción</li> </ul>

#### Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa calidad de servicio:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad en los avisos de prenotificación</li> <li>• Rapidez de respuesta por canales digitales en servicios de notificación</li> </ul> </li> <li>• Eficiencia: reducción de esfuerzos en todas las notificaciones digitales</li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en todo momento del estado de los trámites con el Ayuntamiento</li> <li>• Gran importancia en los casos en los que se deniega el expediente</li> <li>• Ahorro en tiempos de espera o en establecimiento de la comunicación</li> </ul>

## Servicio de Cortesía. Buzón de Sugerencias-Reclamaciones

Como último grupo de servicios transversales a todos los procedimientos sujetos a familias MBT, se encuentran los denominados 'servicios de cortesía', como un canal de atención y escucha a las necesidades del ciudadano y que se encuentra formado por:

1. Gestión de Reclamaciones
2. Avisos de Seguimiento de Reclamaciones
3. Buzón de Sugerencias
4. Servicio de Cita Previa

### Gestión de Reclamaciones

#### Objetivos

- Interposición de reclamaciones sobre la calidad de la atención recibida. No da lugar a recurso administrativo
- Consulta del estado de la reclamación
- Registro de la reclamación en el CRM

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de la reclamación sobre el servicio recibido:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la información</li> <li>• Calidad de la atención</li> <li>• Calidad del medio soporte</li> <li>• ...</li> </ul> </li> <li>• Registro del canal preferente de aviso</li> <li>• Consulta del estado de la solicitud de reclamación</li> <li>• Registro de la tipología de la reclamación o de la consulta</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del ciudadano que realiza la queja</li> <li>• Realización de la reclamación sobre el servicio recibido:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la información</li> <li>• Calidad de la atención</li> <li>• Calidad del medio soporte</li> <li>• ...</li> </ul> </li> <li>• Registro del canal preferente de aviso</li> <li>• Consulta de estado de la solicitud de reclamación</li> <li>• Registro de la tipología de reclamación o de la consulta</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del ciudadano que realiza la queja</li> <li>• Realización de la reclamación sobre el servicio recibido:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la información</li> <li>• Calidad de la atención</li> <li>• Calidad del medio soporte</li> <li>• ...</li> </ul> </li> <li>• Registro del canal preferente de aviso</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta de estado de la solicitud de reclamación</li> <li>• Registro de la tipología de la reclamación o de la consulta</li> </ul>
--	--

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra una sola cara para todas las necesidades del ciudadano</li> <li>• Mejora la calidad de los procesos de atención</li> <li>• Canal de contacto para conocer las expectativas del ciudadano: cercanía</li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite al ciudadano expresar sus quejas antes los servicios prestados por el Ayuntamiento y hacer un seguimiento de las quejas que ha cursado.</li> <li>• Las quejas y necesidades de los ciudadanos se tienen en cuenta para mejorar el servicio. Potencia el valor de la opinión del ciudadano</li> </ul>

### Aviso de Cambio de Estado de una Reclamación

Objetivos

- Comunicar del cambio de estado de una reclamación
- Proactividad
- Por el canal no directo que desee el ciudadano.

Canales	Objetivos por Canal
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación activa automática tras cambio de estado de reclamación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com. Salientes: email, SMS, fax y correo</li> </ul> </li> <li>• Tipificación del servicio realizado</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación del estado de la reclamación</li> </ul>

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la Imagen: Proactividad y cercanía del Ayuntamiento</li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de las quejas del ciudadano. La opinión de los ciudadanos cuenta</li> <li>• Capacidad de contacto por el canal más adecuado a sus necesidades</li> </ul>

### Buzón de Sugerencias

Objetivos

- Canal de comunicación unidireccional

- Tipificación de sugerencias/reclamaciones
- Gestionado mediante un único procedimiento
- Con compromiso de respuesta en tiempo y calidad

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón físico para recogida de sugerencias</li> <li>• Registro de dicha solicitud</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de sugerencias/reclamaciones</li> <li>• Gestión de sugerencias/reclamaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizar al departamento correspondiente las sugerencias relativas a departamentos que hayan entrado al buzón</li> </ul> </li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento puntos de contacto integrados y con el mismo formato</li> </ul>

Valores

Valor Perseguido	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la presencia en Internet</li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a cualquier interacción del ciudadano por parte del Ayuntamiento</li> </ul>

### Servicio de Cita

Objetivos

- **Proporcionar al ciudadano cita previa** para realizar una gestión con la Administración
- Multicanalidad
- Proactividad aviso **confirmación cita**
- Registro del contacto

Canales	Objetivos por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ofrecer disponibilidad de franjas horarias</b> para servicio de cita</li> <li>• <b>Concertar horario cita</b></li> <li>• <b>Atender la cita presencial</b></li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar comunicaciones entrantes de petición de cita</li> <li>• Ofrecer disponibilidad de franjas horarias para servicio de cita</li> <li>• Concertar horario cita</li> <li>• <b>Aviso previo confirmación de cita</b></li> </ul>

Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de <b>servicio de solicitud de cita online</b></li> </ul>
------------------------	---

Valores

<b>Valor Perseguido</b>	
Para el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora la imagen del Ayuntamiento: Administración cercana y proactiva</li> <li>Permite optimización de recursos al organizar la demanda               <ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad de la organización</li> </ul> </li> </ul>
Para el Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ciudadano puede gestionar mejor su tiempo               <ul style="list-style-type: none"> <li>Evita desplazamientos innecesarios</li> <li>Elección del día y hora de atención</li> <li>Tiempo de espera limitado</li> </ul> </li> <li>Trato individualizado</li> </ul>

## PLAN ESTRATÉGICO

### Introducción

La categorización es necesaria, pero... ¡No es suficiente! El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz debe establecer y aceptar principios estratégicos de orden superior que le permitan asumir criterios de discriminación.

### Principios Estratégicos

Seguidamente se expondrán los principios, criterios y leyes en los que se basarán las piezas y estructuras que darán soporte a la interacción, en todos sus distintos órdenes, del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz con el ciudadano:

- Todos los servicios susceptibles de ser prestados telemáticamente serán prestados telemáticamente.
- La adición de un canal de comunicación con el ciudadano no generará más restricciones que las que la misma esencia del canal imponga, sin considerar sus facilidades de diseño o implementación de sus servicios derivados.
- La comparación entre trámites o actuaciones administrativas –del mismo o distintos departamento o áreas del Ayuntamiento– similares (o del mismo orden) se resolverán con la adopción del proceso que suponga menor esfuerzo ciudadano.
- Se asumirá como válido cualquier procedimiento de seguridad o privacidad que un ciudadano expresamente asuma para su interacción con la administración, con independencia de las normas generales de trato con el mismo.
- La mixtura de canales de comunicación en su relación con la administración es un derecho del ciudadano, y no una prerrogativa discrecional de aquélla.
- La información global es un derecho del ciudadano, así que la posible restricción de su acceso dependerá únicamente de éste, de forma que todo lo que se resuelva público por un canal lo será normativamente por todos los demás.
- La segmentación organizativa del Ayuntamiento deberá ser forzosamente independiente (aunque no necesariamente diferente) de la disposición de los servicios que preste a los ciudadanos, lo que significa que la estructura de tales servi-

cios deberá ser siempre considerada por separado (y luego aplicar las posibles correspondencias con la situación actual interna).

- Hay que dotar al ciudadano con soluciones, no con opciones: la personalización primará sobre la publicitación.

## Matriz de Componentes y Servicios

Cada una de las piezas expuestas será presentada mediante un esquema de secciones que guíe su desarrollo táctico ulterior y que se detalla en el siguiente cuadro:

- ⊗ **Descripción:** Breve detalle de la esencia y alcance de cada componente o servicio.
- ⊗ **Desarrollo Normativo:** Explicación de cuál es la dirección (o direcciones compatibles) que deben seguir las normas que habiliten, amparen y desarrollen tanto las piezas de atención ciudadana (de interacción y de infraestructura) como su uso y comportamiento. El objetivo es evitar colisiones respecto del objetivo único del plan: la atención ciudadana integral.
- ⊗ **Despliegue Funcional:** Resumen de los métodos/funciones de comunicación en cada módulo (servicios y componentes).

El objetivo de este enfoque es generar una guía suficiente para la planificación de los proyectos que se habrán de derivar del Plan Estratégico, a la vez que intentar impedir fricciones de fuerzas (usualmente normativas) respecto de los comportamientos deseados de atención ciudadana.

He aquí una primera relación de componentes y servicios a desarrollar:

### e-Servicios Horizontales

#### e-Servicio de Registro Telemático

Descripción

Registro inalterable del trasiego de documentos electrónicos de cualquier condición entre la administración y los ciudadanos, que asume la calidad de fedatario y custodia de tales transacciones.

Desarrollo Normativo

*La mayoría de las iniciativas abordadas por otras administraciones insisten en la dualidad de Registros, por lo que se crean y norman los Registros Telemáticos como entidades diferentes a los Registros Oficiales anteriores, pese a que el único cambio es el canal—telemático, en este caso—, lo que forzaría así, en paridad, a crear registros específicos para faxes, notificaciones postales, etc. En realidad las razones que se esgrimen son esencialmente organizativas y de competencia en la gestión del Registro.*

Debe mantenerse el Registro como entidad única frente a los ciudadanos, por lo que en lugar de normas sobre el Registro Telemático se darán normas sobre el “Acceso Telemático” (entrega, recepción, acceso y certificación) a “El Registro”, similares a las que se dan respecto de envíos postales. Y es que la única diferencia respecto de los Registros “presenciales” se da en que los remotos (Internet, Correos, etc.) cuen-



tan con una fecha de entrada/presentación posiblemente diferente de la fecha de efecto/registro en el Libro Registro. Así, la norma (o su extensión telemática) debe contemplar la casuística de presentación en horarios en que el Registro Presencial está cerrado (asimilando en tal caso como momento de efecto o registro el primer segundo del primer día hábil del Registro Presencial inmediatamente posterior a la fecha de la presentación telemática), pero sólo cuando se pueda dar discriminación entre los ciudadanos por el uso de una u otra opción/canal.

La unicidad del Registro favorecerá la mixtura de canales (físico, postal, telefónico – mediante esquemas o no de autenticación–, Internet) en expedientes y trámites, que además será favorecida por la firma electrónica única de la Administración en los documentos entrantes, salientes y recibos del Registro por medios telemáticos (evitando así segmentaciones competenciales respecto de un canal de acceso, como es Internet).

Despliegue  
Funcional

Este sistema debiera ofrecer al menos los siguientes servicios:

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Crear Registro de Entrada	Permite efectuar el Asiento Registral (Registro de Entrada) de un conjunto de documentos.	Información de creación del Registro de Entrada Identificador de procedimiento.	Información del Registro de Entrada creado
Obtener Asiento Registral	Permite obtener toda la información relativa a un Asiento Registral (entrada)	Número de registro del Asiento Registral cuya información se desea obtener	La información del Asiento Registral mencionado
Crear Registro de Salida	Permite efectuar el Asiento Registral (Registro de Salida) de un conjunto de documentos.	Información de creación del Registro de Salida Identificador de procedimiento	Información del Registro de Salida creado
Obtener Asiento Registral Salida	Permite obtener toda la información relativa a un Asiento Registral (salida).	Número de registro del Asiento Registral cuya información se desea obtener	La información del Asiento Registral mencionado
Recuperar Justificante de Registro	Permite obtener un Justificante de Registro. Se aplicará únicamente a Asientos Registrales de Entrada	Número de registro del Asiento Registral cuyo Justificante de Registro se desea obtener	Justificante de Registro del Asiento Registral mencionado

## e-Servicio de Notificación (Pasarela de Notificación)

**Descripción** Sistema garante, por medios telemáticos, de la entrega fehaciente de una notificación, formal o no –telemática, en papel, oral o por otros medios– a un ciudadano o entidad externa.

**Desarrollo Normativo** Debe separarse el marco de aviso del de entrega, pues aquél se basa en la confianza depositada por la Administración en su porte y recepción, mientras que éste (la entrega inapelable) se sustancia en procedimientos de identificación y constancia no repudiable del receptor, además de su asociación con una notificación dada. Hay que separar, adicionalmente, el marco seguro de entrega con la cualidad de los documentos entregados: así, por ejemplo, la pasarela de e-notificación habrá de servir para notificar un documento electrónico, pero también para que un ciudadano firme electrónicamente la recepción de un documento en papel (en este sentido, debiera funcionar de forma parecida a la e-pasarela de pagos, permitiendo el pago/cobro telemático y también el presencial).

**Anotación Técnico-Jurídica:** Las disposiciones normativas no deben intentar regular los formatos, sino más bien garantizar que lo que se ha entregado (y, por tanto, aquello de lo que se puede expedir recibo) se une de forma indisoluble con la identificación digital del destinatario (bien directa bien mediante una delegación de confianza digital). Así que, por ejemplo, no hay que reglar formatos HTML o PDF o parecidos como soporte de la interacción de entrega, sino más bien asegurar que el formato elegido por la administración (sea cual sea, pero con preferencia por datos semiestructurados, tipo XML) podrá ser visionado mediante una presentación firmada por la propia administración. Así, por ejemplo también, la entrega documental puede sustanciarse en un código XML (con lenguaje propio, sujeto a cambios); y la presentación podría ser un código HTML con una isla de datos que encierre el documento XML anterior y ECMAScripting para mostrarlo (es decir, debe evitarse la fijación normada de un formato o versión de presentación).

**Despliegue Funcional**

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Crear Documento de Notificación	Crea un documento (html) de notificación	Información para crear un documento de notificación	Documento de notificación
		Hashes de los (posibles) anexos de la notificación	
Almacenar Notificación	Almacena una notificación	Información para almacenar una notificación	Identificador de la notificación almacenada
Crear Lista de Notificaciones Pendientes	Crea una lista de notificaciones pendientes de recepción de una persona determinada	Identificador de la persona	Lista de notificaciones pendientes que la persona puede recoger
		Idioma a utilizar	
Crear Justificante de Notificación	Crea un justificante de notificación para ser firmado por la persona que des-	Información para crear un justificante de notificación	Documento con el justificante mencionado

	ea descargar la notificación		
Firmar Justificante	Firma un justificante de notificación con el certificado del servidor y devuelve dicho justificante	Identificador de la notificación	Justificante de notificación firmado
Registra Entrega de Notificación	Registra (refleja en sus estructuras de información) la entrega de una notificación	Identificador de la notificación	Información de entrega para registrar la entrega
		Identificador (en el Repositorio de Documentos Electrónicos) del justificante de notificación correspondiente a notificationId	
		Idioma a utilizar	
Registra Caducidad de Notificación	Registra (refleja en sus estructuras de información) la caducidad de una notificación	Información de caducidad de una notificación	Información de notificación caducada
Interfaz de consulta de Notificaciones	Publica una notificación en la pasarela de tal forma que sea visible en la aplicación de consulta	Identificador de la notificación	N/A
		Justificante de notificación	
		Identificador del documento de notificación (¿en BASIS?)	
Interfaz de consulta por ciudadano	Devuelve si una persona tiene o no notificaciones pendientes	Identificador de la persona	Si tiene o no notificaciones pendientes de recepción
Eliminar Notificaciones Pendientes	Elimina toda la información relacionada con una notificación concreta	Identificador de notificación	N/A

### e-Servicio de Pagos y Cobros (Pasarela de Pagos y Gestor de Pagos)

Descripción

Servicio de intermediación telemático que procura identificadores específicos (documentos, claves o accesos electrónicos) para el pago y cobro de obligaciones y derechos del solicitante/usuario.

Desarrollo Normativo

La e-pasarela debe generar identificadores únicos cada vez que sea invocada por un usuario y no un único identificador o documento por cada acto administrativo, derecho u obligación, pues esta última actitud generaría problemas de correspondencia entre sujetos obligados/derechohabientes, sus representantes formales y otros suje-

tos y entidades con derecho a liquidar cobros y pagos en nombre de los anteriores. Es decir: cada vez que el servicio emita una liquidación se asignará a ésta un identificador único e irrepetible, lo que además de garantizar su uso múltiple (por el mismo usuario o por combinaciones de otros), permitirá (ahora o en el futuro) la asunción de pagos parciales, aplazados o renuncias de forma rápidamente manejable por la administración y transparente para sus afectados (pues los hechos de los que se derivan cobros y pagos constarán con su propia referencia).

Adicionalmente, la pasarela tiene que garantizar la independencia de su emisión de liquidación respecto del pago/cobro en entidades financieras o en la propia administración, de forma que cada documento liquidador debiera poder ser gestionado financieramente con independencia de la pasarela misma.

Cabe resaltar, por último, que el servicio (además de la pasarela en sí) debiera incluir un gestor de correspondencia entre las liquidaciones emitidas y los pagos/cobros efectuados, impulsada únicamente por las entidades financieras (en su calidad de emisores/receptores de fondos) –a efectos de proteger la privacidad de la actuación de los actores del servicio– y que casará liquidaciones con transacciones financieras, facilitando así su información y su tratamiento.

Despliegue  
Funcional

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Generar Solicitud de Pago	Genera una solicitud de pago. La información se guarda en el sistema, para poder ser recuperada posteriormente usando, principalmente, el identificador	Información de petición de Pago	Identificador de Solicitud
Obtener Datos de Pago	Devuelve todos los datos de un pago. Entre toda la información destacará el estado del pago	Identificador	Información del Resultado de Pago
Actualizar Estado de Pagos	Recibe de parte de la Pasarela de Pagos el resultado de un pago realizado online en una Entidad Financiera Colaboradora	Información del Resultado de Pago	N/A
Confirmación de Estado de Pago	Recibe de parte del sistema de confirmación, la confirmación de que un pago está pagado	Identificador	Información del Resultado de Pago
Cancelar Pago	Anula la petición de pago pasada como parámetro	Identificador	N/A

### e-Servicio de Firma Electrónica

Descripción

Sistema auxiliar de gestión y control de las circunstancias de uso de certificados digitales (autenticación, firma y verificación) en el ámbito administrativo.

Desarrollo  
Normativo

Se dan dos vertientes en este servicio: su uso y su validación. Respecto del uso por parte de la administración, la norma debiera favorecer la firma única para cada administración competente (evitando fragmentaciones adscritas a órganos competentes con trámites y procesos –de volátil esencia organizativa– o a personas –insuficiente para su validación frente a terceros–, enfatizando el uso de certificados únicos y, en todo caso, la garantía del buen uso de éstos mediante políticas no repudiables de su uso); respecto de su validación cabe normar un sitio único de comprobación de firmas (usualmente una localización Web acompañada de un servicio público Web no directamente visible), además de servicios para la adición de características adicionales de seguridad (firma avanzada: OCSP y TS) y de su validación.

Despliegue  
Funcional

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Crear Firma	Permite obtener una firma completa de servidor	Identificador del certificado que se desea utilizar para la firma	Firma completa de servidor del documento anterior
		Documento a firmar	
Verificar Firma	Permite efectuar la verificación de una firma completa.  La verificación es exhaustiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>• matemática</li> <li>• validez del certificado del firmante</li> <li>• cadenas de certificación</li> <li>• políticas de certificado</li> <li>• estado de revocación del certificado del firmante</li> <li>• sello de tiempo de la firma</li> </ul>	El documento del que se obtuvo la firma anterior	Información sobre el estado de la firma: si no es válida, informa mediante un código de error del API de Izenpe sobre la causa (getCause) y proporciona una breve descripción de la misma (getDescription); si es válida, permite recuperar la información del asunto (getCertificateSubject), emisor (getCertificateIssuer) y número de serie (getCertificateSerialNumber) del certificado utilizado para firmar, así como el instante en el que se dispuso de la firma simple (getSignatureDate), que no necesariamente coincidirá con el instante en el que se realizó la firma simple
		Firma	
		Lista de políticas de certificados admitidas para la conversión	
Obtener Información de un Certificado	Permite obtener un documento xml con la información de un certificado	Certificado	Información del certificado

Verificar Revocación de Certificado	Comprueba si un certificado está revocado o no. Realiza para ello una consulta OCSP	Certificado	Validez
Obtener Timestamp	Permite obtener el timestamp (sello de tiempo) de un documento	Documento	Timestamp

## e-Servicio de Archivo Digital

Descripción	Repositorio de documentos electrónicos (bien originalmente electrónicos bien digitalizados partiendo de otros soportes, como el papel) de intercambio entre ciudadanos y Administración, que garantiza su inviolabilidad y acceso.
Desarrollo Normativo	<p>La Administración debe mantener los documentos en formato electrónico que reciba o emita en un repositorio único para asegurar su inviolabilidad y, en la mayoría de casos, su no repudio. Dado que es posible la presentación de documentos no firmados (electrónicamente o no) o firmados por delegados formales o coyunturales (además del uso en diferentes expedientes, trámites o actos administrativos de documentos y voluntades ya presentados) tal garantía debe recaer, esencialmente, en la conjunción de la firma de la administración (que se supone única, en razón de lo argumentado en el e-Servicio de Firma Digital) y del derecho del actor/ciudadano a obtener inmediata o posteriormente un recibo firmado que pruebe/compruebe aquella.</p> <p>El Archivo Digital debiera generar identificadores únicos accesibles ora internamente (por la administración) ora por sus interesados legítimos (mediante autenticación previa) que permitieran el acceso al menos referencial a los documentos almacenados para su aprovechamiento (sujeto a las restricciones de la LOPD <i>sólo</i> cuando su postor no sea un derechohabiente directo). La ligazón de documentos presentados a través de un Registro Administrativo la proporcionará el propio Registro.</p> <p>Por último, deben evitarse las transposiciones del Archivo Digital a los procedimientos organizativos y normativos de los archivos físicos, de forma que sólo debiera darse un Archivo Digital por administración (pese a que sean posibles varias vistas diferenciales del mismo, en razón de la cualificación de acceso del solicitante o de circunstancias de optimización organizativa), teniendo que habilitarse, en todo caso, una interfaz de mixtura entre los documentos digitales aquí archivados y el sistema tradicional de salvaguarda (sin que se dé, con todo, asimilación organizativa).</p> <p>Respecto de la firma digital de los documentos, cabe (sólo en algunos casos) la firma del ciudadano/afectado/representante para garantizar el no-repudio, y la firma simple del servidor del Archivo Digital para garantizar la inalterabilidad de los documentos. La firma será, en todos los casos, detached (separada del documento en sí), asimilándose toda firma attached (embebida) como parte indisociable del documento almacenado, necesitado sin embargo de la(s) firma(s) de servidor [y ciudadano] notadas anteriormente.</p>

Despliegue  
Funcional

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Almacenar Documento	Almacena un documento	Documento	Identificador Único
Asociar Documento a Expediente	Vincula a un expediente un documento almacenado	Identificador Único	N/A
		Identificador Expediente	
Obtener Documentos de un Expediente	Recupera la información de los documentos de un expediente	Identificador Expediente	Lista de Documentos
Añadir Firma a Documento	Añade una firma asociada a un documento previamente almacenado en el sistema	Identificador del documento	N/A
		Firma del documento	
Recuperar Documento	Recupera la información del documento cuyo identificador es el pasado como parámetro	Identificador del documento	Documento
Eliminar Documento	Elimina un documento del Archivo	Identificador del documento	N/A

## e-Procesos Verticales

### Aportación Formal de Solicitudes y Documentos

Descripción

Integración del uso de los diferentes sistemas de la e-administración (en sentido amplio) tanto para la solicitud de acciones administrativas como para la entrega de documentos de cualquier tipo y condición a una entidad de la administración.

Desarrollo Normativo

La aportación de documentos, documentos electrónicos y, en general, actuaciones documentales de cualquier tipo debe contemplar la heterogeneidad combinatoria propia de las situaciones diversas del presentador y de las circunstancias inmutables del trato de la administración con éste. Así, por ejemplo, deben permitirse solicitudes firmadas electrónicamente, o no firmadas (subsancables o no posteriormente); delegaciones formales comprobables en su recepción o impersonaciones sujetas a validación posterior; mixtura de comportamiento en la presentación, lo que supone presentaciones electrónicas y entrega de documentos físicos en el mismo expediente; actos documentales registrables o no, etc.

Despliegue  
Funcional

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Obtener Formulario de Solicitud	Presentación de Formulario para inicio de Trámite	Identificador de Procedimiento	Formulario Solicitud

Adjuntar Documentos a Expediente	Anexa documentos a un expediente abierto.	Identificador de Expediente	N/A
		Documentos a asociar	
		(Firma Ciudadano)	
Firmar Documentos	Firma de documentos en el sistema (Notificaciones, Documentos aportados, etc.)	Identificador Documento a Firmar	N/A
		Firma Ciudadano	

## Sistemas de e-Gestión Interna

### Buzón del Funcionario / Gestor de Tareas

**Descripción** Interfaz única de gestión de trámites y tareas (pendientes, acabadas y en-espera) para los funcionarios.

**Desarrollo Normativo** La norma debe garantizar que los trámites básicos (independientes del modelo de negocio de cada departamento, área, expediente o simple actuación administrativa) sean re-digiridos hacia el Buzón/Gestor (si éste puede tratarlos).

**Despliegue Funcional**

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Obtener Información Expediente	Recupera información completa de un expediente	Identificador Expediente	Datos del Expediente
Obtener Documentos de un Expediente	Recupera la información de los documentos de un expediente	Identificador Expediente	Información de los Documentos
Obtener Estado Expediente	Recupera la lista de trámites iniciados y eventualmente finalizados de un expediente. La información a recuperar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de tareas ejecutadas en el trámite</li> <li>• Por cada tarea: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Descripción de la tarea</li> <li>○ Fecha de Ejecución</li> <li>○ Documento asociado</li> </ul> </li> </ul>	Identificador Expediente	Información de los trámites y tareas ejecutados en el expediente
Obtener Esperas	Recupera la lista de esperas asociadas a tareas del expediente	Identificador Expediente	Información de las esperas



	diente		
Obtener Trámites Siguientes	Recupera la lista de trámites por realizar	Identificador Expediente	Lista de Trámites

## Repositorio de Expedientes Electrónicos (REE)

Descripción	Sistema de almacenamiento y recuperación de las interacciones electrónicas de la administración tanto con el ciudadano como con entidades externas (afectados, interesados y otras administraciones)
Desarrollo Normativo	<p>La ventaja (y necesidad) de las interfases electrónicas es que para asegurar la completitud de una transacción parten de la contextualización de lo realizado en tal ámbito, así que un repositorio de las mismas se beneficiaría de una tranposición automática (o semi-automática, dependiendo de las interfaces de soporte para tal repositorio) de las transacciones telemáticas realizadas. Esto supone que del uso de cualquier e-servicio o e-proceso deberá quedar traza recuperable o, mejor, información perdurable, que permita su explotación individual y, sobre todo, su relación con otras acciones, documentos, trámites, expedientes o, en el más general de los casos, intereses y afecciones.</p> <p>El REE deberá ser tratado, con todo, como un repositorio Terminal, de forma que los procesos no interactúen directamente con él, sino que más bien los sistemas (telemáticos directos o tradicionales con actividad telemática inducida) depositen en él, de forma más o menos forzada (dependiendo de cada proceso) la esencia de cada una de sus transacciones.</p> <p>Tal repositorio no debiera ser gobernado por coyunturas de segmentación normativa (como modelos de tramitación), sino que únicamente debiera atender al reflejo persistente de las interacciones telemáticas realizadas <i>con sentido para el ámbito electrónico</i>, reservando una porción de su funcionalidad para la interfase con mixturas telemático-presenciales.</p>

Despliegue Funcional

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Almacenar Solicitud	Almacena una solicitud	Información para almacenar una solicitud	Información de solicitud almacenada
Almacenar Adjuntos	Almacena una aportación	Información para almacenar una aportación	Información de aportación almacenada
Crear Expediente	Crea un expediente	Información para crear un expediente	Identificador de expediente
Cerrar Expediente	Cierra un expediente	Identificador de expediente	N/A
		Fecha-hora de cierre	

## Interfaces con el Ciudadano

### Visión del Ciudadano (Mi Ayuntamiento / Mis Expedientes)

**Descripción** Ventana del ciudadano respecto de sus transacciones, derechos, obligaciones y previsiones con la administración, basada en medios telemáticos pero susceptible de ser usada en cualquier ámbito, incluido el presencial.

**Desarrollo Normativo** Las interfases ciudadanas no deben ser normadas en estilo, pero sí en comportamiento, adscribiéndose necesariamente a técnicas de usabilidad, accesibilidad y normalización Web. En este sentido se deberá tener presente siempre el lema: “El ciudadano no quiere opciones; quiere soluciones”; de esta forma se le mostrará de forma directa cuanta información pueda necesitar para sus quehaceres diarios, así como se le facilitará el acceso –más alejado– a funciones esporádicas (revisión de expedientes pasados, etc.).

El repositorio de atención ciudadana debe mantenerse independiente del REE o de cualquier repositorio de transacciones administrativas normadas, pues su único objetivo debe ser el reflejo de las necesidades ciudadanas y la ponderación (variable) de las soluciones de presentación de éstas (y es por esto, precisamente, que no deben reglamentarse tales presentaciones)

**Despliegue Funcional**

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
Consulta Expedientes	Recepción de Expedientes iniciados con el Ayuntamiento.	Identificador Ciudadano (Firma Ciudadano)	Listado de Expediente
Obtener Tasa de Pago	Obtención de Documento para realización de Pagos	Identificador de Procedimiento	Documento de Pago
Solicitud Certificado	Obtención de documentos firmados por el Ayuntamiento	Identificador Justificante	Certificado
Obtener Documentación	Recoger Documentación, Impresos o Información de un Expediente	Identificador de Procedimiento/Documento	Documentos solicitados

### Buzón de Quejas/Sugerencias/Reclamaciones

**Descripción** Gestión integral de la comunicación inter-canal con los ciudadanos

**Desarrollo Normativo** No se da normativa específica para esta área, sino más bien funcional (aparte, naturalmente, de su adscripción a los principios estratégicos de interacción ciudadana). Así que se debiera elegir entre un diseño de apéndice al sistema global de relación con los ciudadanos (Citizen Relationship Management) o su integración en el Buzón único del Funcionario, en razón únicamente de los condiciones de diseño e implantación de cada una de las dos opciones.

**Despliegue Funcional**

Servicio	Descripción	Parámetros	Retorno
----------	-------------	------------	---------

Obtención de Formulario	Presentación de Formulario para inserción de sugerencia/queja	Identificador de Procedimiento	N/A
Inserción de Sugerencia	Cumplimentación de datos para entrada de Queja o Sugerencia	Datos de Queja/Sugerencia (Identificación Ciudadano)	Identificador de Queja
Consulta de Estado	Información sobre el seguimiento de la queja/sugerencia realizada	Identificador de Queja	Información asociada a Queja/Sugerencia

## Componentes básicos de información

De forma complementaria al conjunto de componentes anterior, cabe reseñar dos servicios básicos para la resolución de solicitudes de información, tal y como se ha expuesto en el Plan de Acción del documento.

### FAQs (Preguntas Frecuentes)<sup>5</sup>

#### Carencia de Información Literal Ciudadana

Los departamentos retienen, acopian y procesan información sobre la prestación de sus servicios, pero en ningún caso recogen (o han siquiera anotado) el literal de las solicitudes ciudadanas, de tal manera que difícilmente se puede asociar una petición ciudadana con el servicio o conjunto de servicios que teóricamente la satisface.

Así, si tal como se plantea seguidamente, se han de construir argumentarios o respuestas tipificadas a las peticiones ciudadanas más frecuentes, ¿cómo determinar las preguntas en los mismos términos en que son formuladas por los ciudadanos para así poder asociarles una respuesta homogénea? Y, por otro lado, ¿cómo se van a dar en la Web, por ejemplo, resultados razonables a peticiones que no han sido estudiadas ni sistematizadas?

#### Acopio de Información de Campo

Debe impulsarse, en primer lugar, una actitud organizativa de recolección de las peticiones ciudadanas por todos los canales (telefónico, epistolar, Web, presencial, por e-mail, etc.) y en todas las dependencias (Centros Cívicos, 010, etc.), lo que incluye las peticiones no atendidas.

Adicional y seguidamente hay que abordar la ligazón entre las peticiones recogidas y los servicios municipales asociados, de tal forma que las FAQs aparecen como respuesta natural a dicha unión, donde ante una pregunta (petición) del ciudadano, la respuesta se asocia de forma natural al servicio(s) –entendido como servicio hori-

<sup>5</sup> FAQ: Frequent Asked Questions. Preguntas Formuladas con Frecuencia

zontal que pueda afectar a varios departamentos- que mejor puede satisfacer la prestación solicitada.

La primera aproximación debe realizarse desde el punto de vista organizativo de tal forma que todo informador-tramitador conozca y tome parte en el ánimo ‘recolector de necesidades ciudadanas’ con los medios que tengan a su alcance. Sin embargo, esta aseveración al respecto de los medios conduce de forma inmediata a requerir de una mecanización mínima de estos, para favorecer su posterior tratamiento (identificación, segmentación, clasificación, puesta a disposición del resto del ayuntamiento, etc.) y transposición a diversos canales.

## Argumentarios

Debe darse un esquema operativo mínimo (en el sentido de “razonable” para la satisfacción de los objetivos que animan el presente trabajo) para cualesquiera agentes, operadores y funcionarios que interactúen con los ciudadanos, que deben contar con un esquema bien poblado de argumentos ante palabras clave, situaciones típicas o problemas bien tipificados, de manera que se genere un idéntico tratamiento ante las mismas situaciones, evitando así la percepción de heterogeneidad que se daría en los ciudadanos al notar que el uso de diferentes canales o la interlocución con diferentes personas (u organizaciones corporativas) les depara diferentes trato y respuestas.

A tal fin deberá abordarse la concepción estructural, extracción de requisitos, diseño técnico y operativo e implementación final de los juegos de argumentarios adscritos a las solicitudes ciudadanas en razón del análisis previo precisamente de las preguntas y solicitudes ciudadanas más usuales.

Los argumentarios deben incluir tanto la secuencia de respuestas (navegación) en las relaciones telefónicas –en razón de preguntas, respuestas y actitudes de los ciudadanos– como los formatos de e-mails y cartas (Web o postales) asociadas a las reacciones previstas por el argumentario mismo. Esto significa que tendrán que diseñarse los formatos y plantillas dinámicas (que incorporen, por ejemplo, en una carta de disculpa la traza de lo tratado con ese ciudadano) de uso de respuestas del operador en conversaciones asociadas a centros físicos de atención ciudadana. Y después tendrán que transponerse a entornos orales (para su aplicación en ámbitos en que no se disponga de medios telemáticos).

Todo desarrollo que pretenda acometerse al respecto debiera realizar un especial énfasis en la concepción y desarrollo de la correspondencia entre secuencias argumentativas y el sistema de meta-información del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

## ORGANIZACIÓN

### Modelo de Integración

Un modelo de gestión integral debe responder a una clara estrategia para cada uno de los canales por los que se va a realizar la prestación, identificando los distintos niveles de atención que los constituyen y las tareas a desempeñar para cada uno de los servicios.

### Objetivos del Modelo de Gestión

El modelo de Gestión Integrada persigue dar respuesta a un conjunto de objetivos, ya expuestos en los apartados anteriores y que pueden sintetizarse en el siguiente cuadro:



Fig. 8. Objetivos Modelo de Gestión Integrada

El conjunto de objetivos a lograr puede sintetizarse en la búsqueda de una **Mejora en la calidad del servicio ofrecido a la Ciudadanía**, que pasa por:

- ser un Ayuntamiento enfocado al ciudadano: cercano y proactivo
- y mostrar una respuesta homogénea frente al ciudadano.

La consecución del objetivo general mediante una estrategia multicanal conduce a un conjunto de objetivos adicionales a tener en cuenta para cada uno de los canales de prestación:

- Usar un lenguaje Sencillo para comunicarnos con los ciudadanos
- Tener un modelo integrado para todos los canales, de forma homogénea, eficiente y transparente para el ciudadano
- Aumentar el porcentaje de resoluciones primer nivel
- Disponer de la información actualizada de los departamentos
- Reducir visitas y contactos innecesarios
- Habilitar la gestión de tramites desde puntos o centros concertados
- Optimizar el uso de canales de comunicación con el Ayuntamiento: sms, email.

Caracterización de los Servicios

El modelo de Atención Ciudadana debe estar compuesto por un conjunto de servicios caracterizados por un grupo de atributos comunes:

- Proactivo: anticiparse a las necesidades de servicio
- Cercano: lenguaje sencillo
- Horizontal: primer nivel de atención a todos los departamentos
- Multicanal:
  - varios canales e integrados
  - uso del canal más conveniente para el ciudadano
  - eficiencia
- Procesos homogéneos

## Estrategia por Canales

### Canal Presencial

La organización destinada al canal presencial puede distribuirse de la siguiente manera:

1. Un **primer nivel multidisciplinar**, localizado en las Oficinas de Atención al Ciudadano, con las siguientes funciones:
  - atender al Ciudadano en lo referente a cuestiones que no requieran de un alto nivel de especialización, independientemente del tiempo necesario o empleado para ello,
  - ...y discriminar las necesidades de segundo nivel...

...asumiendo, por tanto, funciones de información, orientación, valoración inicial y derivación de paquetes informativos.

2. Un **segundo nivel de atención**, especializado por Departamentos. Por defecto, el segundo nivel lo proporcionará el Departamento, a no ser que por acuerdos se traspase dicha responsabilidad a las OACs
3. Un **tercer nivel de Atención Ciudadana**, articulado por Responsables de los Departamentos, totalmente especializado y particularizado.

### Canal Telefónico

La organización en la que puede sustentarse el canal telefónico se distribuirá de la siguiente manera:

1. Un **primer nivel multidisciplinar**, con las siguientes funciones:
  - Resolver solicitudes estandarizadas.
  - Filtrar aquellas solicitudes que no puedan ser atendidas, de tal forma que se traspase la interacción bien hacia el 2º nivel de atención, bien al Departamento afectado (porque se trate de una consulta de Gestor de Expedientes), o finalmente, redirigir todas aquellas solicitudes que no sean competencia del Ayuntamiento
    - i. El primer nivel multidisciplinar será proporcionado por el 010 para todos los departamentos.
2. Un **segundo nivel** compuesto de personal especializado para los distintos departamentos.
3. Un **tercer nivel de Atención Ciudadana**, articulado por los Responsables en cada Departamento, totalmente especializado y particularizado y al que se podrá acceder directamente a través de los teléfonos de cabecera actuales de los Departamentos.

### Canales diferidos (e-mail, Web, fax, ...)

La organización en la que se sustentará el canal diferido puede distribuirse de la siguiente manera:

1. Un **primer nivel multidisciplinar**, responsable de solucionar las cuestiones de poca especialización. Este primer nivel de 010/OACs será reducido, puesto que el volumen de interacciones a absorber será pequeño, dado el alto grado de especialización requerido en las interacciones realizadas a través de este canal. Será de aplicación a toda la organización puesto que se identifica con el modelo BÁSICO de cobertura.
2. Un **segundo nivel de mayor especialización departamental**, sustentado por los agentes telefónicos de 2º nivel de 010, para aquellos departamentos que así lo requieran.

3. Los Responsables Departamentales que se encargarán de monitorizar la resolución de las solicitudes de servicio introducidas por el canal e-mail y dirigidas a su Departamento.
4. Los Responsables de Área de cada Departamento, encargados de solucionar determinada tipología de solicitud de servicio relativa a su Departamento. Se corresponden, por lo tanto, con el Tercer Nivel de Atención, destacando que la proporción del volumen de interacciones que llegará a este nivel de atención para el canal e-mail será mucho mayor que en el resto de canales, debido a la característica especificidad de las consultas que se realizan a través de este medio.

### Conclusión

El enrutamiento entre responsables y el paso entre los distintos niveles obedecerá a la catalogación que se realice en origen para cada solicitud de información, así como el acuerdo establecido por cada servicio perteneciente al Catálogo General del Ayuntamiento.

### Descripción de Tareas por Servicios

Si bien, el conjunto de tareas por servicio tipo (identificado en el apartado de “Estrategia de Servicios/Canales”) quedó definido en la propia definición de los mismos, conviene especificar las tareas para aquellos servicios cuya aplicación pueda ser más inmediata.

### Solicitud de Información General

Canales	Tareas por Canal
Canal Presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El agente creará manualmente el nuevo registro de solicitud de servicio.</li> <li>• La primera línea multidisciplinar proporcionará de manera dirigida <b>acceso a segundo nivel</b> en caso de que la especificidad de la consulta lo requiera.</li> </ul>
Canal Telefónico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La llamada al 010 creará automáticamente un nuevo registro de solicitud de servicio que el agente tipificará en su conversación con el ciudadano</li> <li>• La primera línea multidisciplinar traspasará de manera dirigida <b>la llamada al segundo nivel</b> en caso de que la especificidad de la consulta lo requiera.</li> </ul>
Canal Web/Diferidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ciudadano tendrá acceso a un formulario de solicitud general localizado en el Portal, en el que introducirá su consulta rellenando las casillas correspondientes.</li> <li>• Dicha solicitud se registrará en el CRM y se atenderá de manera diferida.</li> </ul>



### Obtención de Impresos

Las tareas a realizar para la Obtención de Impresos son equivalentes a las descritas para el servicio anterior de 'Consulta de Información General'.

### Preguntas Frecuentes

Las tareas a realizar para este servicio coinciden con las descritas para el servicio de 'Consulta de Información General'.

### Entrega de Documentación

Este servicio sólo contempla el canal presencial. La aportación de documentos siempre implica registro y puede implicar compulsas.

### Inicio de Trámite

Con carácter general, el acceso a la información particular por medio del canal presencial implica que, en función del procedimiento, se proceda a la **autenticación mediante el cotejo del DNI**. En el caso de canal telefónico, si la información particular es privada, se deberá proceder con mecanismos de autenticación válidos, como por ejemplo juego de barcos.

La aportación de documentos en el canal presencial siempre implica registro y puede implicar compulsas. En lo referente al canal telefónico, el servicio se reduce a la impersonación del agente como el ciudadano, para la cumplimentación de la solicitud de inicio de trámite telemático siempre que no se requiera firma digital. No se contempla el canal diferido.

## Estrategia de Gestión y Organización

### Discriminación de Información de Primer Nivel

Sirviéndose de la definición que al respecto de las actividades que integran la atención al ciudadano realiza el Ayuntamiento de Madrid:

*Las actividades que integran la atención al ciudadano son la información y la orientación, el registro de solicitudes, escritos y comunicaciones, la gestión de sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos, la gestión de procedimientos y la prestación de servicios.*

...cabe diferenciar los distintos tipos de información: General, Especializada y Particular, en función del nivel de privacidad y sensibilidad de los datos a los que acceder:

#### 1. Información General.

*La información general versará sobre los fines, competencias y funcionamiento de los diferentes órganos y unidades administrativas del Ayuntamiento, localización y horario de oficinas, medios públicos de transporte, trámites de los diferentes tipos de expedientes y documentación que se exige, forma de gestión, divulgación de las actividades y servicios prestados por el Ayuntamiento. Igualmente, se podrá facilitar información general que aporten otras Administraciones e Instituciones Públicas.*

#### 2. Información especializada.

*a) La información se entenderá especializada cuando, por sus características específicas, requiera una mayor profundización en la respuesta o sea preciso efectuar consultas complementarias.*

*b) Las unidades administrativas que dispongan de subsistemas de información propios que contengan información relevante para los ciudadanos deberán facilitar, en la forma que establezca el administrador del sistema de la **Base de Datos de Información al Ciudadano**, su integración en la misma y así posibilitar su consulta por los ciudadanos y por otras unidades del Ayuntamiento.*

#### 3. Información particular.

*a) La información particular consistirá en facilitar a los interesados o a sus representantes el estado de tramitación en que se encuentra su expediente administrativo y la identidad de las autoridades y el personal bajo cuya responsabilidad se tramitan. La información particular la facilitará el órgano responsable de la gestión.*

*b) La petición de información de carácter particular vendrá avalada por la **identificación del solicitante**, garantizándose la confidencialidad e integridad de los datos de carácter personal, de acuerdo con la normativa estatal y autonómica sobre protección de datos de carácter personal.*

## Criterios Prácticos de Discriminación Informativa

Primer Nivel =  
Nivel Básico

Pueden aducirse distintos criterios para la discriminación del primer nivel para cada servicio, pero como norma general puede considerarse al primer nivel como el nivel básico, es decir, aquel para cuya prestación no se requiere una formación específica por parte del funcionario que lo realiza (información básica, recolección de solicitudes, entrega de impresos, etc.).

Típicamente, todo servicio incorpora un primer nivel con un mayor o menor número de tareas y por tanto, debe huirse de los recelos de ciertos departamentos al considerar sus servicios formados por un único nivel, a la sazón perfectos monolitos que entorpecen la prestación de un servicio verdaderamente integrado y multicanal.

Sirvan algunas pautas generales para la identificación de dicho nivel básico.

- Todas las consultas y solicitudes relativas a asuntos, normas y disposiciones publicadas (o susceptibles de publicación) en el ámbito general serán calificadas como de primer nivel, lo que incluye tanto la Web ([www.vitoria-gasteiz.org](http://www.vitoria-gasteiz.org)) como la promoción institucional, las notas/comunicados de prensa y, en general, las informaciones escritas asimiladas a medios de distribución masiva.
- Lo que pueda incluirse en una FAQ se considerará siempre adscrito al primer nivel de atención ciudadana (lo que tiene indiscutible sentido, toda vez que las FAQs serán públicamente accesibles por la Web). Así se establece un criterio de corte respecto de temas y preguntas.
- Cualquier mejora inter-canal que no pueda ser adscrita a una página Web público o a un argumentario (o sub-argumentario) –y que no figure en una FAQ– será considerada de segundo nivel.
- Los argumentarios deben prever, como nodos terminales de comportamiento asociado a una temática dada, su transición hacia canales informativos de segundo nivel.

Las situaciones sobrevenidas de conflicto organizativo y de comportamiento personal del ciudadano debieran ser tratadas siempre en el primer nivel (como, por ejemplo, la atemperación de quejas o la resolución de encaminamiento o demanda hacia otras instancias).

## Identificación de los recursos humanos

### Puesto de Atención Ciudadana

Atendiendo a la enumeración de servicios realizada, las tareas por canal y la discriminación de niveles de atención, se pueden identificar dos áreas organizativas en la Atención al Ciudadano:

1. Área Operativa
  - a. Atención Telefónica y Web
    - i. Nivel 1: general
    - ii. Nivel 2: especialización en determinados servicios.
  - b. Atención Presencial
    - i. Nivel 1: registro, entrega documentación, información general...
    - ii. Nivel 2: especialización en determinados servicios.
2. Área de Soporte
  - a. Back-Office común para Telefónico/Presencial/Web
  - b. Contenidos: Creación, Validación, Auditorías
  - c. Calidad
  - d. Administrador Funcional

De esta forma, si se identifica un puesto “tipo” de Atención Ciudadana de la siguiente forma:

- Agente 1er nivel (Presencial y Telefónico):
  - Información de 1er nivel
  - Registro y compulsas
  - Venta de publicaciones
- Agente 2º nivel (Presencial y Telefónico):
  - Información de 2º nivel
- Auditor Contenidos Web:
  - Monitorizar la actualización de información
- Personal Back-Office:
  - Gestión de documentación (redistribución interna y envío al exterior)
  - Tareas administrativas de soporte

...se evidencian los siguientes puestos específicos (que bien pueden ser asumidos por una o varias personas):

1. Administrador funcional
  - Soporte técnico
  - Administración de usuarios
2. Control de Calidad:
  - Gestión de encuestas de satisfacción

- Gestión y resolución de reclamaciones
- Propuesta de acciones correctoras
- Seguimiento de acciones correctoras
- 3. Responsable Comunicación:
  - Detección de necesidades informativas
  - Definición de segmentos objetivo
  - Definición y seguimiento los canales de contacto más eficientes
- 4. Coordinador (Presencial y Telefónico):
  - Coordinación con los Departamentos: establecimiento de calendarios
  - Comunicación al personal
  - Planificación y asignación de tareas y recursos
- 5. Coordinador Web:
  - Validación de contenidos
  - Publicación de contenidos
  - Monitorización del sistema
- 6. Personal Contenidos Web:
  - Responsable de contenido Departamental: proveedor del contenido
  - Responsable Departamental: dinamizador
  - Editor de contenidos: introductor del contenido en la herramienta
- 7. Responsable Buzón de Sugerencias/Reclamaciones Departamento:
  - Responsable Departamental encargado de la resolución de dichas sugerencias/reclamaciones.

## Nuevos Puestos Específicos de Atención Ciudadana

### Control de Calidad

Las competencias del responsable de Control de Calidad en la Atención Ciudadana serán:

- Asegurar la calidad de los procesos y servicios de Atención Ciudadana
- Gestionar las sugerencias/reclamaciones que competen a las OACs-010, respondiendo al ciudadano (siempre que esto sea posible) informándole del resultado final de su gestión.
- Redirigir las sugerencias/reclamaciones propias de los departamentos a los responsables de cada Departamento, llevando a cabo el seguimiento de las mismas.
- Evaluar y estudiar las diferentes acciones correctoras, redactando un informe final con respecto a las resoluciones a tomar. Dicho informe deberá ser revisado y aprobado por el organismo competente.
- Llevar a cabo un seguimiento de las acciones implementadas, comprobando y evaluando su efectividad.
- Elaboración de **informes de calidad de servicio** que incluya todos estos datos.

- Definir y desarrollar métodos, procesos e indicadores necesarios para el seguimiento de la actividad de Atención Ciudadana., de cara a justificar los niveles de servicio acordados con las diferentes partes y en general el nivel de servicio de Atención Ciudadana.
- Elaboración de **informe de seguimiento de indicadores de nivel de servicio** de Atención Ciudadana, que justifique el nivel de servicio objetivo.
- Monitorizar los procesos de Atención Ciudadana.
- Identificar las oportunidades de mejora en los procesos que atañen a la Atención Ciudadana.
- Proponer metodologías ó procesos que incorporen dichas oportunidades de mejora.

### Auditor de Contenidos

En el caso del auditor de contenidos, las tareas a desempeñar pueden resumirse en las siguientes:

- Asegurar la calidad de los contenidos que afectan a Atención Ciudadana publicados en el Portal, por lo que respecta a forma y lenguaje utilizado.
- Asegurar que Atención Ciudadana recibe toda la información por lo que respecta a nuevos contenidos, baja ó modificación.
- Colaboración en la detección de nuevos contenidos ó modificación de contenidos.
- Validación última del contenido que atañe a Atención Ciudadana antes de que sea publicado, con una doble función:
  - Todos los contenidos que sean catalogados como “Atención Ciudadana” deberán comunicarse (de forma automática o manual) al Auditor de Contenidos antes de ser publicados, de manera que dicho Auditor esté al corriente de cualquier novedad en el Portal.
  - El Auditor deberá revisar los contenidos de Atención Ciudadana comprobando que cumplen los patrones de calidad establecidos (lenguaje cercano, contenido estructurado etc).
  - Dicha validación tiene el carácter de auditoria y nunca interrumpirá el proceso, aunque pueda iniciar una modificación sobre el contenido publicado.
- Informar a Atención Ciudadana de los nuevos contenidos ó modificaciones que les afectan.
- Colaboración en la detección de la necesidad de baja de un contenido de manera previa al cumplimiento de su fecha de expiración.
- Informar al Responsable Departamental del Contenido de la necesidad de baja del contenido ya publicado de manera previa al cumplimiento de su fecha de expiración.
- Gestionar las “Preguntas Frecuentes del Ciudadano” en función de:

- Información proporcionada por los propios Agentes.
- Informes de resultados de explotación que recojan los contenidos más solicitados en las consultas del ciudadano.
- Identificar las acciones correctoras que se vayan a implantar y que afecten a la gestión de contenidos, por lo que respecta a:
  - Nuevos contenidos ó modificación de contenidos existentes.
  - Inclusión de nuevas pautas de calidad de contenidos.
- Realización de muestreos de contenidos del Portal, revisando que se cumplan las pautas de calidad estipuladas para los contenidos de Atención Ciudadana.
- Elaboración de un **Informe de Calidad de Contenidos**, que incluya:
  - Noticias relacionadas con Atención Ciudadana
  - Detección de nuevos/modificaciones o baja de contenidos y sus razones.
  - Inclusión de nuevas pautas de calidad.
  - Resultados de los muestreos periódicos realizados.
- Elaboración, junto con los Supervisores de Atención Ciudadana, de las **pautas de calidad** que deben cumplir los contenidos que afectan a Atención Ciudadana por lo que respecta a lenguaje utilizado, estructuración de la información etc. Siempre deberá tener en cuenta y no colisionar con las pautas generales definidas para todo contenido del Portal.

### Implicaciones para los Departamentos

Independientemente del nivel de servicio acordado, el departamento será responsable de:

- Atención Ciudadana en 3er nivel.
- Compromiso respecto a la generación de contenidos de calidad que alimenten el Portal (la herramienta básica de repositorio de información que utilizarán los agentes de Atención Ciudadana en general):
  - Responsable Departamental
  - Responsable de Contenidos
- Resolución de la mayoría de consultas introducidas vía Portal (casi todas de 3er nivel):
  - Responsable Departamental
  - Responsables de Área
- Resolución de Sugerencias y Reclamaciones relativas al Departamento para todos aquellos que no contraten este servicio mediante.

Estas tareas generales pueden concretarse en competencias más específicas para las dos figuras vinculadas con la Atención Integral dentro del Departamento:

### 1. Responsable Departamental:

- Gestionar la necesidad de incluir/excluir nuevos contenidos en el Portal
- Gestionar las sugerencias y reclamaciones que sean responsabilidad del Departamento
- Gestionar el flujo de solicitudes de información vía Web al Departamento
- Responsable de la detección de nuevos contenidos ó de la necesidad de modificar contenidos.
- Responsable de definir el fondo del contenido.
- Responsable de la detección de baja de un contenido.
- Asignar el contenido a un Responsable de Contenidos del Departamento.
- Resolver las sugerencias y reclamaciones que sean competencia del Departamento.
- Redirigir las solicitudes de información a los responsables de área del Departamento. Hacer seguimiento de dichas resoluciones.

### 2. Responsable Área Departamental

- Resolver las consultas que el ciudadano ha formulado vía Web
- Resolver las consultas que el ciudadano formula vía Web y que le son asignadas por su Responsable Departamental
- Responsable de Contenidos del Departamento/Editor
- Asegurar la correcta introducción del contenido en la herramienta en lo que a forma se refiere
- Colaboración en la detección de nuevos contenidos ó de modificación de contenidos ya publicados.
- Dar **forma** al contenido, estructurándolo según los patrones de calidad establecidos.
- Introducir el contenido en la herramienta habilitada a tal efecto, llevando a cabo las tareas requeridas para dicha introducción: catalogación del contenido en función del Tesauruso del Ayuntamiento, fecha de publicación y expiración etc. Dentro de esta catalogación se indicará si pertenece a Atención Ciudadana, e incluso la importancia que le otorga el Departamento a que este contenido les sea comunicado prioritariamente antes de su publicación.
- Validación del contenido una vez ha sido introducido en el repositorio común.
- Introducción de modificaciones en caso de que el contenido no haya sido validado.
- Colaboración en la detección de baja de contenidos ya publicados antes de su fecha de expiración.
- Informar al Auditor de Contenidos de la necesidad de baja de un contenido de manera previa al cumplimiento de su fecha de expiración.



- Informar al publicador de la necesidad de baja previa a la fecha de expiración de un contenido ya publicado.

## Diseño del cuadro de mando de gestión

### Gestión Global

El Cuadro de Gestión Global puede estar compuesto por un conjunto de indicadores de Gestión, por un lado hacia los Departamentos para favorecer el seguimiento de la Atención Ciudadana, y por otro lado generales en cuanto a la atención en sí.

Indicadores de gestión de cara a los Departamentos	
Informe de cuantificación del servicio ofrecido con respecto a los Departamentos	Total de interacciones entrantes (Presencial, 010 y e-mail)
	Volumen de las atendidas por el personal de Atención Ciudadana.
	Volumen de las atendidas por el personal de Atención Ciudadana y que deben escalarse al Departamento: razones
Informe sobre reclamaciones y sugerencias	Volumen total, procedencia y destino
	% redirigidas
	Tiempo medio de respuesta
	Acciones implementadas: efectividad.
Informe de calidad de contenidos	Noticias relacionadas con Atención Ciudadana
	Detección de nuevos contenidos / modificaciones / baja de contenidos y sus razones.
	Inclusión de nuevas pautas de calidad.
	Resultados de los muestreos periódicos realizados sobre los contenidos del Portal

Indicadores de gestión interna	
Informe de cuantificación del servicio desde el punto de vista interno	Volumen de las solucionadas en el primer contacto
	Número medio de saltos
	% abandonos
	Informes de actividad: Tiempo medio de respuesta, Tiempo administrativo, Tiempo en espera
Informe sobre la calidad telefónica	Volumen de incidencias
	Volumen novedades relativas a Mantenimiento Evolutivo y a Mantenimiento Correctivo.

	Tiempo en que el servicio no ha estado activo.
--	--

## Indicadores por Servicio

Igualmente, cabe señalar un conjunto de indicadores por cada uno de los servicios identificados anteriormente a efectos de la medida y seguimiento en la prestación de los mismos.

Servicios	Indicadores
Solicitud de Información General	Tiempo de espera en presencial y telefónico
	Tiempo de resolución de las solicitudes
	% de solicitudes resueltas en un primer contacto
	% de solicitudes resueltas en el primer nivel
Obtención de Impresos	Tiempo de espera en presencial y telefónico
	Tiempo de descarga en Web
	Tiempo de cumplimentación
	Nº de formularios descargados desde la web
	% de impresos cumplimentados sin soporte
Preguntas Frecuentes	Tiempo de resolución de consultas en el canal presencial y telefónico
	Niveles de utilización de las FAQs
Catálogo de Servicios	% de utilización de cada servicio publicado
	Tiempo de información del procedimiento o tramite en el canal presencial o telefónico
Entrega de Documentación	Tiempo transcurrido entre la presentación y la notificación
	% de notificaciones por documentación incompleta..
Inicio de Trámite	% de servicios disponibles en de forma multicanal
	% de servicios completados por canales no presenciales
Consulta Información Particular	Tiempo de disponibilidad de la información sobre los cambios de estado en todos los canales de atención
	% de solicitudes resueltas en un primer contacto
	% de solicitudes resueltas en primer nivel
Modificación de Datos Personales	Tiempo de disponibilidad de la información sobre los cambios en los datos personales en todos los canales de atención
Gestión de Documentación Personal. Archivo Digital	% de Departamentos y accesos al archivo digital: lectura y aportación

Servicios de Pago	% de servicios de pago directo
	% de servicios de pago con tarjeta
Servicio de Certificaciones	Tiempo de expedición de certificado
	% de certificaciones a través de los canales
Aviso de Cambio de un Expediente	Tiempo de envío de notificación
Gestión de Reclamaciones	% de reclamaciones o quejas resueltas en primer nivel
	% de reclamaciones o quejas resueltas en el primer contacto
	Tiempo de primera respuesta del Ayuntamiento ante una reclamación
	Tiempo de respuesta del Ayuntamiento para la resolución de la reclamación.
Aviso de Cambio de Estado de una Reclamación	Tiempo de envío de notificación
Buzón de Sugerencias	Tiempo de respuesta al ciudadano
	Tiempo de resolución de las reclamaciones
	Medidas correctoras por reclamación
	Listado de sugerencias / reclamaciones por tipología
Servicio de Cita	Amplitud de horario para selección de la cita
	Lapso de tiempo reducido entre petición y realización de la cita

## INFRAESTRUCTURA TÉCNICA

### Infraestructura Necesaria. Plataforma Técnica

#### Objetivo Táctico

Tras la consecución de reuniones de trabajo con los distintos departamentos del Ayuntamiento, se enumeran de forma esquemática en la presente sección las conclusiones, en lo que al apartado técnico-tecnológico respecta, para la subsanación de carencias y/o resolución de los distintos puntos de mejora evidenciados en las entrevistas contextuales.

El documento detalla, en su calidad de grandes bloques funcionales, la arquitectura e infraestructura necesaria para dar cumplida respuesta a las premisas y requisitos de negocio, conclusivos de la fase de análisis abordada para la prestación de los Servicios de Atención al Ciudadano, de forma integrada. Estos bloques constituyen la base sobre la que se asiente la implantación de un plan director de Atención Ciudadana, mediante la inserción gradual de nuevos servicios, integrados con los que actualmente se están prestando y enfocados hacia un más intenso flujo bi-direccional de información con los ciudadanos.

#### Objetivos de la infraestructura futura a implantar

- Disponer de **un repositorio que recoja todas las interacciones del ciudadano** con el Ayuntamiento de Vitoria, con el objetivo de conocer la tipología de los contactos para poder mejorar el servicio. Tal repositorio vendrá indisolublemente unido al conjunto de servicios que han de explotarlo, y se ajustará a las mismas condiciones que el resto de repositorios con datos sensibles establecidas en el soporte normativo del Ayuntamiento.
- **Integrar herramientas** de la Plataforma de Atención Ciudadana con las aplicaciones más relevantes
- Conseguir la **simbiosis funcional** de las diferentes herramientas de atención ciudadana

#### Requisitos

Se pretende la existencia de un Sistema de Información Administrativa Único que integre toda la información de carácter institucional, de cara a conseguir varios objetivos:

- **Información completa**, integrada y coherente.
- **Ampliación del número de canales** a través de los cuales se ofrece información, para facilitar la interacción con el Ayuntamiento al ciudadano.
- **Integración de los servicios** a disposición del ciudadano a través de los distintos canales, de forma que se potencie en lo posible el uso de las técnicas de administración electrónica y oferte a la propia administración la capacidad de optimizar su gestión interna.

De esta manera, se intenta potenciar una **oferta de información y servicios** de carácter bi-direccional orientada, mediante el empleo de perfiles, a los ciudadanos, empresas, entidades locales o los propios empleados públicos.

Los servicios y procesos, así como la organización y soporte tecnológico a los mismos, fomentarán el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, de tal forma que se permita:

1. Facilitar al máximo las gestiones con el Ayuntamiento.
2. Mejorar la transparencia de la Administración incorporando a la red toda la información de carácter público que se genere en la misma y en el Municipio.
3. Posibilitar la realización de trámites administrativos municipales.
4. Facilitar a la población el conocimiento de la red asociativa local, así de los órganos y procesos de participación existentes.
5. Favorecer el continuo dinamismo de la Web municipal creando nuevas posibilidades y servicios.

## Módulos de Infraestructura

### Servicios de Atención Ciudadana

Nuevos Servicios:  
Mayor Información  
y acceso al  
Registro

Existen diversos servicios que si bien no están ofreciéndose por ningún canal, son demandas de particular interés bien para el Ciudadano, explicitadas por lo mismos pero no recogidas por ningún Departamento, en especial los relacionados con la Información al Ciudadano y el acceso a Archivos y Registros municipales.

### Herramientas para Gestión de Relación con el Ciudadano<sup>6</sup>

El ciudadano en su interacción con el Ayuntamiento debe tener la impresión de dirigirse a una entidad homogénea en cuanto a la información que ésta posee de aquel. Esto es, el conocimiento que del ciudadano debe tener el Ayuntamiento, es el mismo a un primer nivel (limitado por distintos aspectos, y en particular legales derivados de la aplicación de la LOPD), independientemente del Departamento con el que se haya establecido el contacto, o el canal a través del cual se ha realizado la prestación del servicio.

Este bloque funcional puede resolverse mediante la implantación de herramientas de gestión con ciudadanos. Cabe destacar como herramientas de Gestión aquellas que permitan los siguientes aspectos:

- Auditoria de accesos. Recopilación en formato estructurado y abierto de los datos relativos a los accesos a los servicios y contenidos por parte de los usuarios.
- Herramientas para la diseño de informes y estadísticas. Que permitan el diseño de nuevos informes basados en los datos de acceso por parte de los usuarios.
- Gestión de comunidades/segmentos de usuarios. Que permita al administrador identificar nuevos segmentos de usuarios a partir de los datos de acceso. Además, permitirá que pueda personalizarse la visualización de contenidos para cada comunidad/segmento de usuarios en función a un conjunto de reglas.

### Homogeneización de Canales

Tal y como se ha descrito anteriormente, una de las características esenciales de la Atención Ciudadana ha de ser, precisamente, la generación de la percepción de cierta ubicuidad en sus gestores e intermediarios: esto es, se trata de que se permita y fomente la interacción de la organización de soporte de tal modelo con los ciudadanos mediante numerosos canales (que se adicionarán a la organización conforme se detecte su uso ciudadano): cuantos más, mejor.

¿Mejoras o  
Adecuación  
inter-Canal?

De forma general, cada vez que se da la adición de un nuevo canal a un esquema de servicio se suelen dar cuatro opciones no precisamente convergentes:

---

<sup>6</sup> CRM: Citizen Relationship Management

- a) **Defensiva:** inserción y adecuación del nuevo canal al esquema de negocio existente
- b) **Agresora:** se considera el nuevo canal como generador de un mercado de servicios distinto, que requiere de nuevos modos y estrategias
- c) **Disgregadora:** cada canal se trata de forma autónoma, produciendo incluso segmentos disjuntos en áreas organizativas
- d) **Integradora:** se aprovecha la adición del canal para estudiar sus comportamientos y efectos derivados y, así, re-evaluar los procesos existentes para generar una “homogeneización” de comportamiento.



En nuestro caso, que no se sustancia en un modelo de negocio clásico, sino de servicio ciudadano (lo que implica, entre otras cosas, que no se dé, a efectos de éstos, relación directa de causa-efecto entre carga asumida y contraprestación de la Administración), interesa asumir el enfoque integrador, sobre todo para generar la percepción, a la vez, de homogeneidad de trato/comportamiento y la de mejora continua.

### Gestión Integral de Contactos y Solicitudes.

La inclusión de una herramienta de CRM para dar soporte al trabajo del equipo de Atención Ciudadana deberá, como requisitos básicos, permitir el **registro**, tanto de contactos como de sus interacciones, dando además soporte de esta manera a la **gestión** de ambos: contactos y solicitudes de servicio.



La Gestión de Contactos y Solicitudes constituye la base de la solución CRM que debieran emplear los usuarios de Atención Ciudadana tanto en las oficinas de atención presencial como en el 010, pues permitirá el manejo eficaz de toda la información relativa a personas físicas y jurídicas, alta y modificación de datos y acceso a sus roles e información registrada. Dará, además, soporte al registro de todas las interacciones de los contactos con el Ayuntamiento y gestión de los procesos de atención

de manera homogénea independientemente del canal de entrada del contacto, encaminando (routing) las mismas hacia los recursos más adecuados para darles respuesta. Asimismo **deberá integrarse con el resto de herramientas del Ayuntamiento facilitando el acceso rápido y eficiente a la información disponible**. Y, por fin, proveerá mecanismos de control para que todas las solicitudes sean resueltas en el tiempo establecido, empleando procesos automáticos y escalados con notificaciones a los responsables.

La información de contexto de las solicitudes –y sus tareas asociadas– gestionadas por el software CRM debieran adscribirse a un modelo de catalogación previamente establecido para el Ayuntamiento.

### FAQs y Argumentarios

Atendiendo a las premisas dadas en el apartado anterior, se deben construir estructuras Web de Respuestas a Preguntas Frecuentes (FAQ) para diferentes departamentos, que habrían de integrarse en el CRM, sobre todo en la resolución (como categoría primordial)

De igual forma, debiera darse un esquema operativo mínimo (en el sentido de “razonable” para la satisfacción de los objetivos que animan el presente pliego) para los responsables de Atención Ciudadana, independientemente del Departamento al que pertenezcan, que deben contar con un esquema bien poblado de argumentos ante palabras clave, situaciones típicas o problemas bien tipificados.

A tal fin debieran proveerse bien módulos específicos software, bien esquemas navegables de páginas Web como soporte expreso de los argumentarios de atención a ciudadanos, bien ambas cosas.

### Seguridad y Firma Digital

El acceso por parte del ciudadano a los distintos tipos de información por canales telemáticos, obliga en algunos casos a una autenticación del ciudadano (es quien dice ser), que indeleblemente conduce a un nuevo bloque funcional: el servicio de Firma Digital.

La Comunidad Autónoma del País Vasco esta en proceso de despliegue de una infraestructura de clave pública (PKI), proporcionada por la empresa pública Izenpe S.A., que bien puede facilitar la implementación de los requisitos de seguridad necesarios para la prestación del servicio multicanal, y en especial de aquellos que requieran de certificación digital de acuerdo a las prácticas de dicha entidad de Certificación.

#### Autenticación Auditable

Los procedimientos de autenticación de solicitantes deberán registrar una traza del mecanismo utilizado y de las resoluciones de autenticación en los diversos canales gestionados, que deberá poder ser gestionada tanto en relación con la solicitud o mensaje a la que se asocia como a efectos de muestreos de auditoría sobre la confiabilidad del sistema.

Un ejemplo concreto puede derivar del uso del Juego de Barcos asociado a la tarjeta de Izenpe, donde se garantizará la confidencialidad mediante un mecanismo automatizado de tipo “caja-negra”, al que se encaminaría al ciudadano para la petición



del valor de una coordenada, resuelta pseudo-aleatoriamente, y que devolvería la validación, o no, de tal valor.

#### Impersonación

En determinados casos será necesario que un funcionario conectado al sistema (ej. Un informador-tramitador del 010), deba acceder a información particular del ciudadano. Este proceso de impersonación (aunque no se trata de impersonación estricta, ya que siempre será el agente el que realice las operaciones con su usuario después de haber autenticado al ciudadano) será necesario en casos, como por ejemplo el de la solicitud de determinados certificados o consultas de estado de expedientes.

El método de impersonación consistiría en validar la información de autenticación del ciudadano gestionada por el organismo IZENPE. A partir del número de tarjeta Izenpe, la clave y un código de validación según un mecanismo de 'juego de barcos', se reconocería la autenticidad de un determinado ciudadano y se permitiría al agente a realizar las consultas como si fuera él.

#### Registro Telemático

Atendiéndonos a la justificación hecha en los apartados precedentes y con el objetivo cercano de posibilitar la tramitación electrónica como parte del catálogo global de servicios, el paso e hito previo para esta prestación lo constituye el desarrollo e implantación de un registro telemático. Esto es, debe dotarse a la infraestructura del órgano administrativo responsable de oficializar la entrada (o salida) de documentos en (de) un área dada del Ayuntamiento.

Idealmente, y atendiendo a criterios técnicos (simplificación y seguridad), como organizativos (homogeneización e información consolidada), el registro del Ayuntamiento debiera instalarse en soporte informático **sobre una aplicación única**, que será utilizada por todas las oficinas de registro, de forma que se permita su integración intercomunicada.

De esta forma, las funciones del Sistema de Registro Telemático serían, entre otros:

- Efectuar Asientos Registrales de documentos electrónicos.
- Custodiar la integridad y secuencia de los Asientos Registrales.
- Generar Justificantes de Registro.
- Consolidar los Asientos Registrales en el Libro Único de Registro del Ayuntamiento de Vitoria

La implantación de este servicio puede observarse en una secuencia de fases, donde la primera etapa quedaría restringida a la recepción y emisión de solicitudes, escritos y comunicaciones relativas a los procedimientos y trámites que se especifiquen en su norma de creación, no pudiendo, en ningún caso, realizar funciones de expedición de copias selladas o compulsadas de los documentos que se transmitan junto a la solicitud escrito o comunicación, que se abordarían en una segunda fase dadas sus implicaciones para con sistemas internos del ayuntamiento (ej. BASIS).

## Coordinación Interna. Gestión del Conocimiento

### Gestión de Contenidos. Taxonomía Única

Con objeto de mejorar la prestación de servicios, al tiempo que se facilitan las búsquedas sobre información recogida por distintos Departamentos, la información debiera recogerse en un Sistema accesible por todos los departamentos y éste debiera alimentarse con datos correctamente tipificados en origen. Esta tipificación debe constituir la base para la definición de la estructura de catalogación y publicación de contenidos, orientado al ciudadano.

La publicación de contenidos estará dirigida a las necesidades de los ciudadanos y de los distintos segmentos/comunidades de usuarios. Atendiendo a las necesidades de publicación de los Departamentos. Los distintos Departamentos del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz establecerán las necesidades de publicación de información y dispondrán de permisos de administración necesarios para la gestión de dichos contenidos, de tal forma que se recoja una catalogación basada en metadatos<sup>7</sup>.

Tipificación-  
Catalogación

Para tal fin, se debe realizar una correcta tipificación de los servicios, partiendo de la actualmente existente, que facilite las alternativas plausibles de mejora en la gestión del conocimiento para los informadores, un adecuado seguimiento de los contactos conforme a ley (plazos de contestación, nivel de privacidad, etc.); y una explotación exhaustiva de la información recogida/solicitada.

---

<sup>7</sup> Siguiendo algún estándar, como por ejemplo ISO/IEC 11176 o Dublin Core

## Integración de la solución con el resto de la infraestructura de Ayuntamiento.

El conjunto de servicios descritos anteriormente permiten concebir el siguiente esquema funcional:

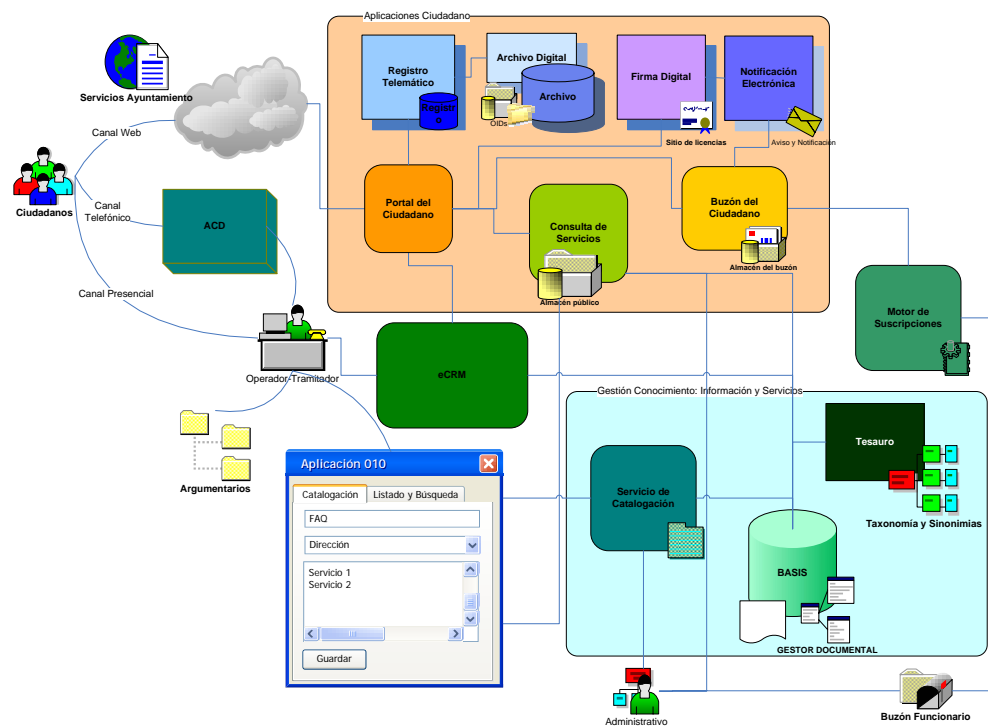


Fig. 9. Módulos de la Infraestructura. Bloques Funcionales

Siguiendo una política de mitigación de riesgos, la especificación de cada bloque funcional pretende el reaprovechamiento de la infraestructura actual, tal y como se describe en el siguiente apartado. Se resume en la siguiente tabla la vinculación con las herramientas actuales:

Módulo Funcional	Infraestructura Actual
Gestión de Contenidos	BASIS
Segmentación Taxonómica y Catalogación de Contenidos	Tesauro
Identificación y Catalogación de Servicios	BASIS y Tesauro
Acopio de Información	BASIS y Modificación Herramientas

Módulo Funcional	Infraestructura Actual
	tas 010
Buzón Ciudadano	Modificaciones sobre Portal actual
Registro Telemático	Capa de Integración sobre el actual Servicio de Registro
Argumentario	Modificaciones sobre Herramientas 010 y/o desarrollo asociado a Portal

## PLANIFICACIÓN

*La intención de este apartado es la de presentar una matriz de implicaciones entre servicios y tareas necesarias (tecnológicas u organizativas) para la prestación de los mismos, con el objetivo de que sea el Ayuntamiento el que establezca la mejor línea estratégica a seguir. No obstante, se presenta una secuencia orientativa que persigue el cumplimiento de los objetivos fijados en el documento, en el corto, medio y largo plazo.*

### Fases de implantación

Siguiendo el Plan de Acción descrito y atendiendo al actual mapa de sistemas del Ayuntamiento, se indica a continuación el conjunto de tareas a desarrollar para la consecución de los diferentes módulos de infraestructura, en el corto, medio y largo plazo.

#### Corto Plazo. Información Homogénea y Ubicua

Los desarrollos que pueden/deben abordarse con carácter inmediato son aquellos que por un lado constituyen la base de actuaciones definidas en el Plan de Acción; y por otro lado, su implementación puede asumirse en el corto plazo, ora porque la plataforma actual facilita su consecución, ora porque no revisten una gran complejidad.

Bajo esta perspectiva, los módulos a emprender son aquellos que establecen la taxonomía de servicios y tipos de información para los distintos Departamentos y el repositorio donde residen los mismos, atendiendo a dicha catalogación taxonómica. Estas actuaciones (con la prelación asociada a su secuencia) son:

- Gestión de Contenidos
- Segmentación Taxonómica
- Identificación y Catalogación de Servicios
- Acopio de información
- Buzón del Ciudadano

La implementación de los antedichos avanzaría en pos de la infraestructura genérica definida, resultando el siguiente conjunto de módulos e interrelaciones:

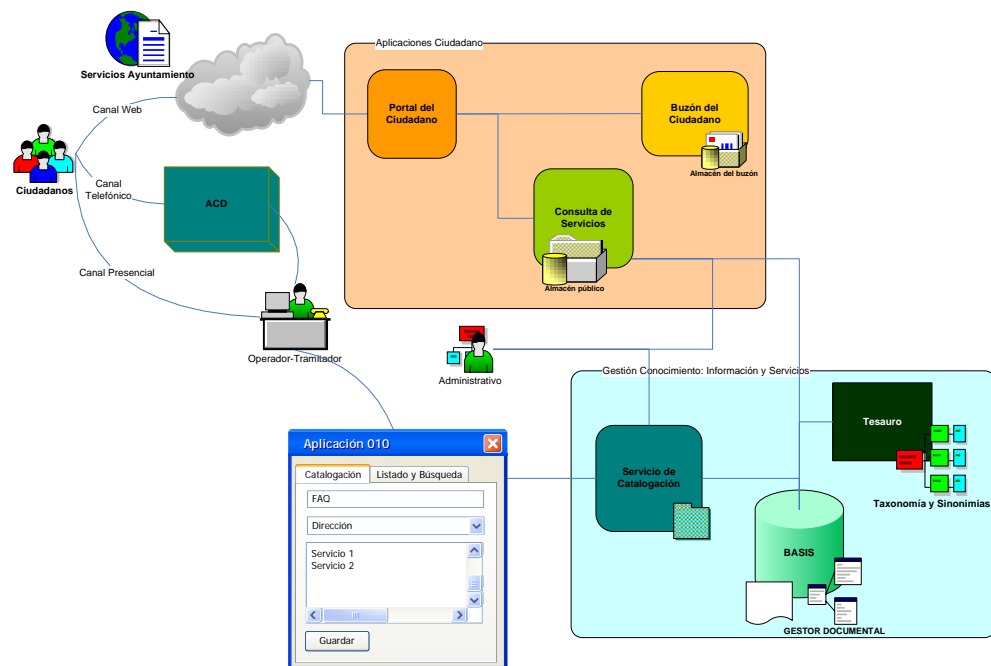


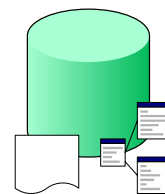
Fig. 10. Infraestructura a Corto Plazo

## Gestión de Contenidos

Tal y como se ha indicado anteriormente, la información y servicios a prestar al ciudadano mediante los distintos canales debe recogerse de forma homogénea (gracias a una catalogación común), en un sistema accesible por todos los Departamentos<sup>8</sup>.

Puede colegirse que el requisito básico de este sistema, además de la ubicuidad de acceso, es el de responder una estructura lo suficientemente flexible como para alojar diferentes tipos de contenidos, al tiempo que permite catalogarlos por un conjunto ilimitado de “etiquetas”, potencialmente interrelacionadas en base a jerarquías dinámicas.

Tras la revisión que se ha realizado del sistema de Gestión de Contenidos con el que cuenta el Ayuntamiento –BASIS– se concluye que el principal requisito que emana de las especificaciones del presente documento: la catalogación compuesta y compleja de un contenido (por Departamento, Dirección de Servicios, Tipo de Servicio, etc.), queda bien cubierto por su estructura actual. Esto es, un campo de BASIS puede tener n ocurrencias. Aún más, las tablas de BASIS permiten un doble concepto en catalogación: Tema y Materia, lo cual favorece sobremanera la tipificación básica.



La única limitación viene dada por la obligación de que dichas ocurrencias en un campo, o catalogaciones al fin, estén referidas a un único Tesauro. Sin embargo, tal y como se observa en el siguiente apartado, esta supuesta limitación se subsana bajo la consideración de que el uso de un único Tesauro es suficiente para cubrir las ne-

<sup>8</sup> Lo cual no implica que dicho sistema pueda ser distribuido

cesidades del Ayuntamiento, por la premisa de que la taxonomía sea única para toda la organización, eso sí, siempre y cuando dicho Tesauro sea lo suficientemente flexible como para albergar los distintos tipos y categorías necesarias para la correcta catalogación de servicios.

Tarea. Revisar y adecuar la estructura si es menester<sup>9</sup>

En definitiva, dado que BASIS no es restrictivo y la estructura en él implantada favorece la tipificación compleja, al tiempo que constituye actualmente un sistema construido sobre una base de datos documental fiable y conocida por el Departamento de Nuevas Tecnologías, se entiende como altamente recomendable que sea el núcleo sobre el que erigir la infraestructura de gestión de conocimiento general y la herramienta colaborativa requerida para una correcta prestación de servicios de forma integrada.

### Segmentación Taxonómica y Catalogación de Servicios

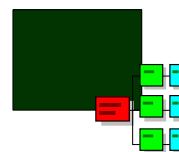
El gestor de contenidos BASIS es un repositorio donde estarán localizados todos los recursos que van a ser explotados tanto por Internet como por las Intranet. Sin embargo, lo que no provee un gestor de contenidos habitualmente es de un método adecuado para catalogar los contenidos.

Tarea: Consenso y catalogación inicial

Una de las primeras tareas a emprender es la de categorizar la información, organizarla, crear una taxonomía acorde y consensuar unos metadatos, mejorar su “findability” (organizarla en base a criterios reales de uso y no a jerarquías supuestamente lógicas basadas en el mundo físico). En definitiva, se debe realizar una correcta identificación de los servicios, sobre la base de una tipificación clara, conocida y comparada por todos los Departamentos<sup>10</sup>.

Tarea. Carga del Tesauro, tanto con la estructura base, como con las sinonimias.

Sin menoscabo de la labor de refino y consenso interdepartamental, que a modo de reingeniería debiera acometerse para la concertación de términos de catalogación, el análisis que de los sistemas actuales se ha realizado permite inferir las posibilidades que el actual Tesauro ofrece a tales efectos de catalogación.



Tarea. Carga inicial de servicios catalogados

No obstante, debe considerarse la adición de sinonimias y multilinguaje a la estructura básica de partida. Esto es, el lenguaje administrativo no se corresponde con el ciudadano (si pudiéramos abstraer a un único tipo de ciudadano), y la correspondencia entre términos no puede delegarse en ninguno de los dos actores, bien el administrativo, bien el ciudadano; sino que debe albergarse en un sistema –el Tesauro, al fin– que realice las veces de traductor simultáneo. Este “traductor” debe estar vivo y la forma de alimentarse es inherente a las consideraciones que se observan en el apartado de Acopio de Información. Similar consideración debe realizarse para facilitar las búsquedas de información/servicios en multilinguaje. Únicamente tras estas tareas podrá realizarse la catalogación de todos los servicios actuales.

En definitiva, este servicio establece la primera pieza del servicio REE.

<sup>9</sup> ¿Existe un repositorio donde se identifiquen todos los servicios que presta el ayuntamiento?

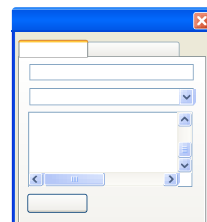
<sup>10</sup> [Plan de Acción. Alcance y Fases. 1) Segmentación y calificación de la información disponible]

## Acopio de información

Una vez que se haya realizado la segmentación base y la ‘población’ inicial de BASIS con servicios e información catalogada, debe habilitarse una aplicación que permita, por un lado a acceder a la información recogida, y por otro, abastecer el repositorio de datos y engrosar el Tesouro, tanto con nuevas clasificaciones, como con sinónimos.

Tarea. Modificar la actual aplicación del 010 para poder realizar catalogaciones complejas y recoger listados con posibilidad de filtrado de información y búsquedas avanzadas

En definitiva, se pretende ser coherentes con el alcance definido en el Plan de Acción [2] *Retro-Interacción desde Atención Ciudadana*], proveyendo una herramienta de catalogación y consulta, ya sea ésta una nueva aplicación a medida de las necesidades, o bien, una modificación sobre la aplicación de registro con la que actualmente cuentan los informadores-tramitadores del 010. Este último enfoque parece el más adecuado con objeto de mitigar impactos o posibles rechazos por parte de los usuarios, al tiempo que se reduce el coste y probablemente, se recorta el tiempo de implantación. Además, esta opción cobra fuerza si se asume como premisa que serán el 010 y las Oficinas de Atención Ciudadana [OACs], la primera fuente de catalogación y entrada de datos<sup>11</sup>.



Ante la anterior consideración, uno de los factores de éxito de la aplicación vendrá dado porque el uso efectivo que de la misma se haga desde el total de los Departamentos. Y aún más, de forma indeleble a la utilidad se asocia la facilidad de uso [*reseñar aquí la reiterada recomendación de un trabajo de análisis basado en técnicas de Diseño-Interacción<sup>12</sup>, así como de un diseño orientado a criterios de usabilidad<sup>3</sup>*] y las funcionalidades que la herramienta aporte. A este respecto, cabe destacar que una adecuada herramienta de búsqueda en la aplicación debiera permitir filtrar mediante términos del Tesouro, lo cuál, por otro lado, permitiría asentar el consenso taxonómico inicial.

Tarea. Sistema para la entrada de FAQs y su relación con servicios, o con la información suministrada

Como **requisitos funcionales** para el desarrollo/adaptación de esta aplicación, pueden citarse dos elementales. En primer lugar, tal y como se ha descrito en el Plan de Acción, para el apartado de FAQs. Acopio de Información, la herramienta debe proveer la funcionalidad de crear peticiones de información, a modo de preguntas frecuentes, y asociar al tiempo los datos y servicios con los que están relacionados, o que responden fehacientemente al problema ciudadano. Estas preguntas frecuentes serán la base sobre las que se construyan los argumentarios multicanal de Atención Ciudadana.

Tarea. Habilitar la aplicación para permitir el acceso a todo el Ayuntamiento vía Intranet

Por otro lado, si bien la principal fuente de entrada de datos viene dada por el 010 y las OACs, no debe desdeñarse la aportación que realicen el resto de Departamentos, desde sus mostradores de atención al ciudadano. En cualquier caso, bajo el enfoque plural que se persigue con el presente proyecto, debe proporcionarse, cuanto menos, la posibilidad de la consulta y por tanto, de un acceso general para todo el Ayunta-

<sup>11</sup> Cabe destacar que actualmente no están definidas estas competencias de catalogación para el 010/OACs en particular, ni para el Ayuntamiento en general, y que por tanto, debiera formalizarse la especificación de tales competencias.

<sup>12</sup> “About Face 2.0: The Essentials of Interaction Design”, Alan Cooper & Robert Reimann, John Wiley & Sons; ISBN: 0764526413

<sup>13</sup> “Designing Web Usability: The Practice of Simplicity”. Jakob Nielsen, New Riders Publishing, ISBN 1-56205-810-X



miento a la información recogida. Este objetivo induce al requisito de alojar la herramienta de **consulta, búsqueda y catalogación** en un punto accesible para toda la organización: la Intranet del Ayuntamiento.

Tarea. Definir procesos para alimentar el Tesouro

Por otro lado, deben definirse procesos, tanto a nivel técnico, como a nivel organizativo que aseguren el mantenimiento y enriquecimiento de la aplicación. Por ejemplo, las sinonimias del Tesouro serán términos que deban proveerse desde el ciudadano, bien directamente, o bien de forma indirecta a través de un operador; pero en cualquier caso, siempre desde la demanda del ciudadano, por ser dichas sinonimias aquellos términos por los que el ciudadano puede requerir una información, o referirse a un servicio. Bajo esta apreciación, pueden habilitarse ‘escuchas’ para la detección de sinonimias: Puede considerarse que aquellas búsquedas realizadas por ciudadanos en el buscador de la Web que no hayan devuelto resultado alguno, son potenciales términos a relacionar como sinónimos en el Tesouro (con el objetivo de incrementar el éxito en la próxima búsqueda mediante los mismos términos), y por tanto dichas búsquedas fallidas debieran estar sujetas a una revisión periódica por parte de un evaluador (quizás uno de los documentalistas). Si bien este ejemplo pudiera refinarse mediante la consideración de distintos criterios de selección de búsquedas, como por ejemplo la ponderación mediante el actual PageRank, sí pone de manifiesto la necesidad de habilitar procesos de revisión y mejora continua del repositorio y la segmentación.

Finalmente, y a colación de las consideraciones anteriores, pueden apreciarse otro tipo de herramientas que redunden en la mejora continua de la gestión global y colaborativa, y en especial aquellas orientadas al staff directivo (que debiera constituirse en el principal propulsor de esta orientación al ciudadano), tales como indicadores de actividad y cuadros de mando que aglutinen datos como la consulta a servicios por Dirección, Peticiones/Quejas/Sugerencias sin resolver por Departamento, etc.

### Consulta de Servicios

Tarea. Filtrado y Búsqueda avanzada Inter/Intra-Net

Si bien ya se ha avanzado en el apartado anterior, cabe reseñar que la Consulta de los Servicios catalogados de forma estandarizada, no es exclusiva de la herramienta que a tal fin se habilitará en la Intranet del Ayuntamiento. Es más, uno de los requisitos del módulo de ‘Consulta y Búsqueda de Servicios’ sería que fuese válido –y por tanto, reaprovechable– para el ciudadano en su acceso por el canal Web. Esto es, dicho servicio debe contener reglas de filtrado (en consideración de posibles limitaciones, restricciones o privacidad de acceso), y búsqueda avanzada –de forma similar a la realizada para la aplicación de catalogación del 010– sobre el repositorio único de información: BASIS.



Tarea. Adecuación Buzón Ciudadano

Asociada a esta consulta y tal y como se describe en las Fases del Plan de Acción [3] *Reformulación (grave y esencial) del Buzón Ciudadano*, debe abordarse un adecuado rediseño gráfico (que bien puede hacerse atendiendo a criterios de usabilidad antes referidos), para facilitar especialmente la categorización inicial de la información.

Tarea. Personalización Consulta Ciudadana

Por último, se plantea en el corto plazo, el desarrollo de un servicio de personalización para el Portal Web, de tal forma que el ciudadano pueda registrar un perfil asociado a un usuario, con el valor de adecuar la información general o las búsquedas, por áreas concretas de interés. Este desarrollo constituye la base de futuras extensiones, como por ejemplo, una herramienta de suscripción a servicios/información del

ayuntamiento, al tiempo que permite al Ayuntamiento la tipificación y evaluación de las áreas de interés para los ciudadanos en función de sus perfiles, y de esta manera, valorar mejor la demanda y nivel de aceptación de servicios por varios criterios y estadísticas. En definitiva, permitirá adecuar la oferta de servicios y su comunicación y divulgación.

## Medio Plazo. Hacia la tramitación electrónica

Sobre la infraestructura de base que proveen las distintas actuaciones acometidas en el corto plazo, se propugna el avance de servicios que bien pueden consituir la génesis de una futura tramitación electrónica, a través de módulos de una mayor complejidad técnica e impacto organizativo:

- Firma Electrónica
- Archivo Digital
- Registro Telemático
- Argumentarios
- Notificación Electrónica
- Suscripción Ciudadana
- Buzón del Funcionario

De esta forma, la arquitectura funcional quedaría esbozada en el siguiente diagrama:

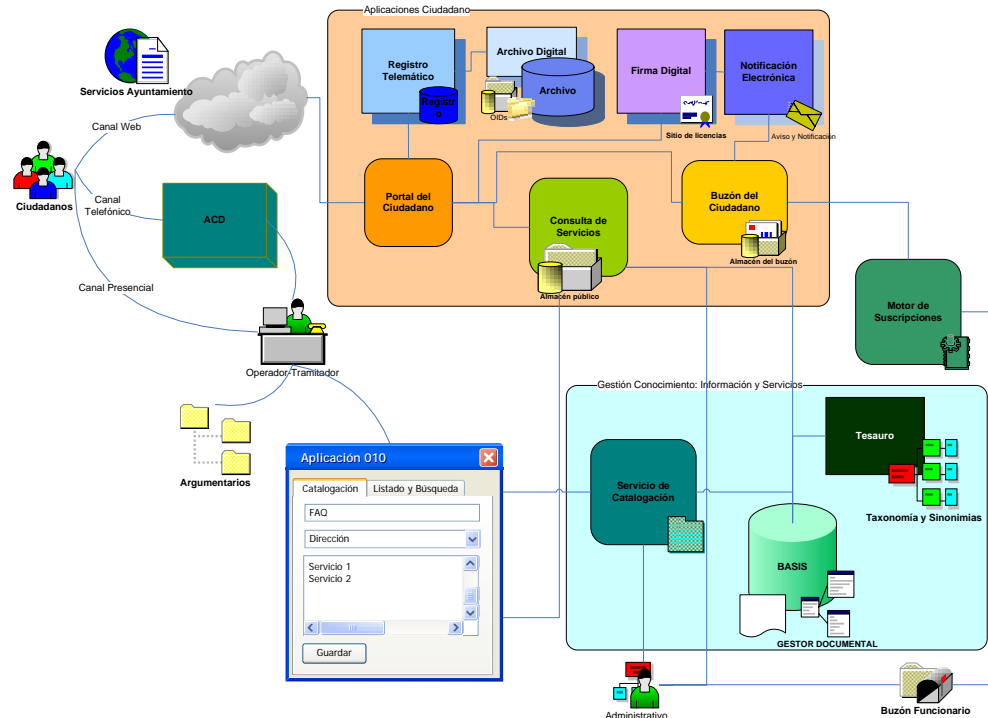
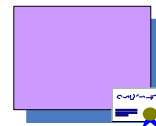


Fig. 11. Infraestructura a Medio Plazo e interrelaciones entre módulos

## Firma Electrónica

Tal y como se ha descrito para el Alcance del Plan de Acción [6] *Promoción de la Identidad Digital*], debe preverse el uso práctico de tarjetas chip de forma que se redunde en beneficios tangibles para el ciudadano, y en particular de la disposición servicios que requieran de la identificación del ciudadano, habilitándose mediante mecanismos basados en la firma electrónica, bien para el acceso directo por parte del ciudadano, o bien mediante la impersonación de operadores.



Los servicios de firma deben incluir operaciones para:

- Verificación de revocación certificados.
- Comprobación de la validez de documentos y formularios firmados.
- Obtención de resúmenes (digest) de documentos
- Emisión de timestamps
- Firma de aplicación

Todas estas operaciones son necesarias para la prestación de servicios de tramitación. Centralizando dichas operaciones en un solo lugar –el módulo de Firma Digital– se evita código redundante que de otra forma, estaría distribuido por las aplicaciones.

Tarea. Componentes/Wrappers del API de Izenpe

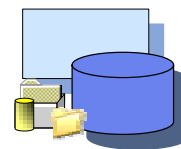
Las tareas que pueden abordarse en un primer estadio se centrarían básicamente en la encapsulación de los APIs proporcionados por la entidad certificadora Izenpe en forma de servicios Web. De esta forma, toda herramienta que requiera comunicación con Izenpe, utilizará los servicios a desarrollar en el módulo de Firma Digital que a su vez encapsularán los clientes/componentes software y herramientas de Izenpe, y el API de Izenpe.

## Archivo Digital

Este servicio se encuentra fuertemente vinculado al de Registro Telemático y es necesario para resolver servicios básicos como la Aportación de Documentación.

Tarea. Repositorio de Documentos Electrónicos

Tal y como se ha definido anteriormente, la primera fase en la que puede desglosarse la implantación del Registro puede restringirse a la recepción y emisión de solicitudes relativas a los distintos trámites. Para satisfacer este requisito, resulta obligada la implantación de un repositorio que almacene dichas solicitudes y asocie a éstas un identificador único, que permita referenciarlas en los distintos módulos de la arquitectura.



Tarea. Generador de Identificadores Únicos

El Archivo Digital debe generar identificadores únicos que permita el acceso, al menos referencial, a los documentos almacenados. La ligazón de documentos presentados a través de un Registro Administrativo la proporcionará el propio Registro.

Cabe considerar que entre otros ficheros, el Archivo almacene la firma digital de cualquier documento –complementando así, al módulo de Firma Digital–, ya que ésta es siempre detached, esto es, separada del documento en sí.

## Registro Telemático

Como se ha apuntado en apartados anteriores, el Registro Telemático debiera constituirse como una aplicación única –que pudiera estar distribuida, pero siempre con registros consolidados–, de forma que se facilite su integración (acceso) con (desde) diversos sistemas.

Tarea. Wrappers y Adaptador de Integración a Libros de Registro

Los servicios de registro a desarrollar encapsularán el acceso a los libros de registro del Ayuntamiento, de forma similar a lo referido para el módulo de Firma Digital, mediante envoltorios (wrappers) en sobre un API que soporte un funcionamiento transaccional y la exposición determinados servicios.



Tarea. Despliegue Servidor Transaccional e Infraestructura asociada

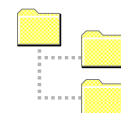
Considerando la necesaria transaccionalidad que debe acontecer para el acceso al API del Libro de Registro y en relación con los desarrollos preceptivos para el Módulo de Firma, debe dotarse de algún Servidor Transaccional sobre el que realizar el despliegue de este tipo de aplicaciones. Es decir, se debe abordar la instalación de una plataforma hardware/software que dé soporte a este tipo de aplicativos y su elección obedecerá a diferentes criterios técnicos, desde los estándares de desarrollo definidos por Nuevas Tecnologías (Java, .NET, WebServices), hasta las posibilidades de integración con los distintos sistemas actuales (BASIS, Libro de Registro, Tesauro).

## Argumentarios

Al respecto de las tareas necesarias para la consecución de los argumentarios, éstas son consecuencia de las características básicas del mismo. Esto es, los argumentarios debieran ser, en esta fase, meros esquemas navegables en clientes ligeros Web para facilitar su seguimiento en la Intranet.

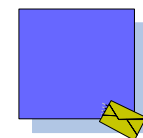
Tarea. Diseño Argumentario Web enlazado con FAQ

El mayor esfuerzo vendrá dado por las tareas de análisis y definición de argumentarios asociados a las peticiones más habituales y seguidamente, por el diseño de los formatos y plantillas dinámicas de respuesta. Mediante dicha asociación a las FAQs más usuales se obtendrán en los nodos terminales del argumentario los servicios y/o la información que dan cumplida respuesta a la interacción originada por el ciudadano.



## Notificación Electrónica

Tal y como se ha visto en la síntesis MBT, existen diferentes familias que precisan de la Notificación como paso administrativo. Por este motivo, resulta de especial interés la implantación de un módulo de Notificación Electrónica como base para la Tramitación Telemática. Buen ejemplo de esta necesidad es el servicio de Aviso de Cambio de Expediente y su característica multicanalidad que para garantizarse debe contar con este servicio para la comunicación vía Web.



Tarea. Implantación de Notificación e integración con otros módulos

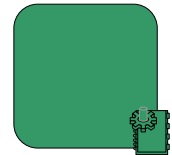
Siguiendo los requisitos definidos para este servicio, el documento de Notificación se alojaría en el Archivo Digital, requiriendo del módulo de Firma Electrónica, tanto para la firma de dicho documento, como para el sello de tiempo desde la entrega

(visualización) por parte del ciudadano. Por último el aviso de entrega (aviso de notificación), bien puede hacer uso del buzón del ciudadano.

## Suscripción Ciudadana

Dado que, como se ha especificado en el presente documento, el actual Buzón del Ciudadano debe mejorarse, resulta conveniente abordar en esta fase un módulo que sea complementario con aquel, de tal forma que facilite el seguimiento y la gestión de quejas, sugerencias y reclamaciones.

Sobre la base de una taxonomía única resulta relativamente sencillo realizar suscripciones a diferentes áreas de interés para un ciudadano determinado. Esta suscripción no es más que la delimitación de aquellas entradas en el Tesouro que revisten algún tipo de interés para tal ciudadano. La filosofía estriba en el paradigma de publicación-suscripción, mediante el cual, la búsqueda de información se realiza de forma pasiva, al delegarse la misma en herramientas [Motor de Suscripciones] que tras la modificación de la información existente, o bien por la inclusión de información nueva revisan y determinan los receptores de la misma en base a la catalogación (taxonomía) asociada a estos registros.



El desarrollo de un Motor de Suscripciones está condicionado por dos requisitos. Por un lado, que el repositorio de información sobre el que aplicar las reglas esté bien delimitado (BASIS). Por otro lado, toda información que entre en el sistema debe estar catalogada con arreglo a una taxonomía única (Tesouro) para poder resolver las reglas de distribución (Acopio de Información).

Tarea. Desarrollo  
Motor Vinculado a  
BASIS

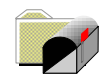
A medio plazo (en realidad al cumplirse los dos requisitos anteriores), puede abordarse el desarrollo de una aplicación que permita resolver suscripciones y su distribución al ciudadano interesado, por medio de buzones asociados (un buzón por ciudadano dado de alta –ver Módulo Consulta Servicios–), de tal forma que todo usuario al acceder a su espacio reservado en el Portal Web tenga accesible las últimas novedades respecto a la información de su interés. Este módulo servirá de base para futuras estrategias de comunicación (SMS, alarmas, correos).

## Buzón Funcionario

Tal y como se ha citado en alguna de las reuniones con los Departamentos:

*...se dan departamentos que ni siquiera miran o revisan el buzón ciudadano (con lo que cualquier contestación deviene imposible)...*

Deben favorecerse herramientas que permitan el seguimiento de aquellos servicios demandados por el ciudadano, en especial de los remitidos vía buzón del ciudadano. El planteamiento es el de emular el área de personalización habilitado al ciudadano, pero de forma interna para todos los trabajadores del Ayuntamiento, de tal manera que todas las interacciones referidas al área de actividad de cada trabajador le sea remitida de forma automática mediante el empleo del Motor de Suscripciones.



Este módulo trasciende la mera gestión de quejas y sugerencias, erigiéndose como una herramienta de comunicación por diferentes ámbitos: Departamento, Dirección de Servicio, Grupo de Trabajo, etc.



Tarea. Configuración de Buzón. Reaprovechamiento

Las tareas en este caso están limitadas a la reutilización del área del ciudadano descrita en el módulo de Consulta de Servicios, permitiendo mayores niveles de autoadministración y menores restricciones de acceso.

## Largo Plazo. Calidad de Servicio en la Atención: Gestión de Contactos

Tras la implantación de los módulos básicos para la tramitación, el desarrollo de servicios de tramitación, con mayor o menor complejidad, será una evolución natural en base a programas desplegados sobre la infraestructura elegida. Sin embargo, dada su singularidad, se realiza a continuación la síntesis de tareas para dos módulos complejos e independientes que junto con todos los ya descritos conforman una arquitectura avanzada y completa para la prestación de servicios de atención multi-canal: eCRM y Plataforma de Integración.

### eCRM [Integración de Servicios]

*“eCRM es la práctica de utilizar el canal electrónico para identificar, atraer y retener los clientes (ciudadanos, empresas, colectivos) mejorando así la calidad de la prestación del servicio y para conseguir un crecimiento rentable y sostenido”*

La perseguida atención única multicanal puede resolverse mediante la integración de canales en un único módulo, donde todas las interacciones de un ciudadano queden relacionadas entre sí: el módulo eCRM. Mediante la asociación de todas las interacciones la atención al ciudadano será personalizada por diferentes criterios: servicios demandados, quejas pendientes, trámites en curso, etc. La principal virtud del canal electrónico es que permite tratar a los ciudadanos de forma individual: **Personalizar**

Como se ha mencionado en el módulo de Consulta de Servicios, la personalización aprovecha la información del ciudadano para proporcionar interacciones y ofertas individuales para cada usuario de forma consistente e integrada, en el momento adecuado y relevante para él, mejorando la adquisición, desarrollo y retención del cliente a través de todos los puntos de contacto.

Tarea. Despliegue eCRM. Gestión de Contactos y Solicitudes

El planteamiento en un futuro cercano no inmediato pasaría por integrar el ACD actual y el Portal Web con el eCRM. Éste únicamente daría cabida a un módulo estándar de Gestión de Contactos. Cabe observar las siguientes definiciones:

- Se entiende por **Contacto** todo ciudadano, ya sea persona física o jurídica, que solicita un servicio a Atención Ciudadana y proporciona su consentimiento, expreso o tácito (con arreglo a la normativa existente y sujeción a la LOPD), para ser registrado en el sistema CRM



- Por otro lado, se entienden como **Solicitudes de Servicio** todas las interacciones del ciudadano con Atención Ciudadana en las que aquél demande alguno de los servicios ofrecidos por ésta

Lo que se pretende es que todas las interacciones queden registradas en el CRM, preferiblemente asociadas a los datos del ciudadano o a una referencia inequívoca al mismo (o, en su defecto, a una cadena de relaciones que constituyan una identidad de trato, individual o grupal), aunque también se permitan solicitudes de tipo anónimo en el caso de que el contacto opte por no proporcionar sus datos personales (aunque tendrá que estudiarse y argumentar la casuística de control y monitorización de los canales de acceso, que incluyen, por ejemplo, al número de teléfono del solicitante). Dicha caracterización del contacto dependerá siempre del servicio que demande, es decir, existirán servicios en los que se accede a información particular de carácter privado y no sólo requerirán la identificación del contacto sino también su autenticación. Sin embargo, lo más importante es que del ciudadano se tiene una información única, independientemente del canal de acceso y por tanto, una verdadera atención integral.

### Plataforma de Integración

Los distintos servicios, sean de tramitación o no, a prestar sobre los módulos especificados deben proveerse de una forma coherente, sobre una plataforma única y atendiendo a una arquitectura común.

Bajo el concepto ‘plataforma de integración’ se pretende agrupar tanto la infraestructura hardware y software que sirva de base para el desempeño de servicios avanzados, como el conjunto de normas y estándares a seguir para el desarrollo de los mismos.

Tarea. Definición, Diseño e Implantación de la Plataforma de Integración

Se debe definir una plataforma que extienda la infraestructura de base seleccionada para los módulos de Firma Digital y Registro Telemático. Una de las premisas básicas de dicha plataforma será la de armonizar los distintos servicios, llevando control sobre las distintas transacciones concurrentes, o sobre aspectos genéricos como la seguridad, o el acceso a diversos sistemas, como por ejemplo la Pasarela de Pagos, o el propio BASIS.

Tarea. Fachada para ‘Visión del Ciudadano’

Por otro lado, se deben crear ‘fachadas’ de acceso a la información que de un ciudadano pueda estar repartida en distintos sistemas, como por ejemplo los trámites en curso, de tal forma que pueda resolverse una vista aglutinada de todos ellos. Esta fachada debe resolver sus servicios mediante accesos a adaptadores estándares – definidos en la plataforma– de comunicación con los distintos.

Tarea. Desarrollo Adaptadores de Acceso a Sistemas

La principal ventaja del Ayuntamiento como respuesta a estos conceptos radica en que cuenta con un sistema centralizado donde están desplegados todos los aplicativos: AS/400.

## Plan de Implantación/Viabilidad.

### Esfuerzos Organizativo por Servicio

Junto con las implicaciones tecnológicas realizadas en el apartado anterior para cada módulo de la infraestructura, se realiza a continuación, una reseña del impacto organizativo que supone la implantación de cada servicio identificado en el presente estudio, como entrada para la matriz de viabilidad.

Servicios	Esfuerzo Organizativo
Solicitud de Información General	Comunicaciones formales que aseguren que el personal de atención dispone de toda la información necesaria para dar un buen servicio
	Capacitación transversal con el objetivo que el primer nivel pueda atender el 85% de solicitudes de información
	Implantación de los procesos gestión del contacto y atención general
Obtención de Impresos	Estandarización de impresos para generar modelos comunes.
Preguntas Frecuentes	Implantación de los procesos Gestión de contenidos (alta, modificación y baja de FAQs).
	Responsable de calidad: creación de FAQs conjuntamente con los agentes.
Catálogo de Trámites	Implantación de los procesos Gestión de contenidos (alta, modificación y baja de FAQs).
	Responsable departamental encargado de la gestión de contenidos
	Responsable de Calidad: Adaptar lenguaje procedimientos al ciudadano
Entrega de Documentación	Adecuación proceso presencial al telemático
Inicio de Trámite	Implica: formación de los agentes del contact centre para la prestación de la ayuda online en la tramitación de diferentes servicios
Consulta de Información Particular (Estado del Expediente)	Adecuación del personal de 1er nivel para dar los servicios de información particular.
Modificación de Datos Personales	Adecuación proceso presencial al telemático
Gestión de Documentación Personal. Archi-	Acuerdos de colaboración con las entidades implicadas: Ej. Colegios oficiales



vo Digital	Constricciones legales sobre la custodia de documentación personal de los ciudadanos
Servicios de Pago	Adecuación proceso presencial al telemático
Servicio de Certificaciones	Adecuación proceso presencial al telemático
Aviso de Cambio de un Expediente	Implantación de los procesos: Gestión de datos personales y Gestión de comunicaciones salientes
Gestión de Reclamaciones	Intervienen: Agente primer nivel, Control de calidad, y Responsable Departamental
	Implantación de los procesos: Gestión de datos personales y Gestión de comunicaciones salientes
Aviso de Cambio de Estado de una Reclamación	Implantación de los procesos: Gestión de datos personales y Gestión de comunicaciones salientes
	Responsable de Calidad cambia los estados de la reclamación.
Buzón de Sugerencias	Control de Calidad: revisa sugerencias, interactúa con el ciudadano, propone medidas correctoras
Servicio de Cita	Planificación detallada de la demanda. Coordinación de agendas del personal de los diferentes departamentos asignado para las citas

## Matriz de Viabilidad

Se presenta a continuación un cuadro de mandos para la toma de decisiones sobre el plan estratégico a seguir para la Atención Ciudadana Integral.

Los criterios de evaluación han sido los siguientes:

- **Competente:** Se ha desarrollado o se está prestando a un nivel que cubre la mayoría de las necesidades de servicio.
- **Oportunidad de Mejora:** Se ha desarrollado o se está prestando este servicio pero se reconoce la necesidad de desarrollarla y alcanzar mayores niveles de rendimiento  
Dicha capacidad puede haberse desarrollado a nivel particular y es necesario extenderla a todo el Ayuntamiento
- **Por desarrollar:** No está desarrollada la capacidad específica pero se es consciente de la necesidad de desarrollarla, aunque hasta ahora no se han tomado medidas.



Igualmente, se ofrece una relación de los servicios que deben tenerse en cuenta para la prestación de procedimientos por distintas familias de tramitación:

Servicios asociados/Áreas por Familia de Tramitación	Apoyos y Sub-procesos	Administraciones y Registros	Contenidos	Tramitación	Notificaciones, Comunicación y Actuación
Información General	■	■	■	■	■
Oficinas de Ejecución	■	■			■
Pagos, Permisos	■	■	■	■	■
Catálogo de Servicios	■	■	■	■	■
Registro de Documentación	■	■	■	■	■
Sección de Trámites	■	■	■		■
Información Personal	■	■	■		■
Modificación de Datos	■	■	■		■
Gestión de Documentación			■		■
Servicios de Pago		■	■	■	
Servicio de Certificaciones	■	■	■		■
Actos Casales Populares	■	■	■	■	■
Gestión de Ejecuciones	■	■	■	■	■
Actos Casales Ejecutivos		■	■	■	■
Sección de Registros	■	■	■	■	■
Servicio de Cód.	■	■			

Fig. 12. Servicios por Familia de Tramitación

Por último, se incluye en el siguiente diagrama las dependencias (que bien puede suponer un cronograma temporal) entre los distintos componentes recogidos en el presente trabajo:

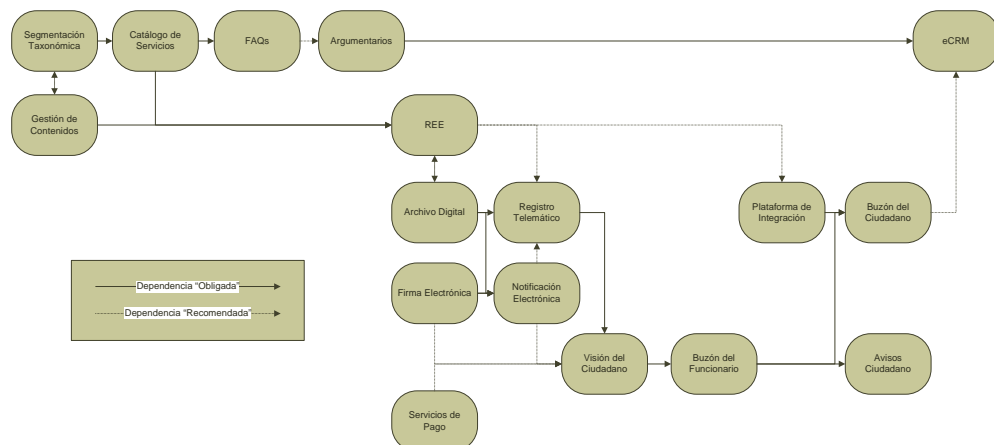


Fig. 13. Dependencias entre componentes

## Matriz de Estimación

Se realiza en este apartado una estimación económica y de esfuerzos para el desarrollo de los módulos de constituyentes de la infraestructura a implantar, sobre la base de la reutilización de las aplicaciones actualmente existentes en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

No se pretende realizar una aproximación metodológica (ej. Mediante Puntos-Función), por un lado debido a que se carece de una concreción detallada, y por otro, debido a las particularidades que los desarrollos descritos puedan significar para el Ayuntamiento (ej. plataforma de desarrollo, disponibilidad de APIs para BASIS, etc.). Se ha realiza al fin, una estimación basada en la experiencia con proyectos similares en el entorno de la Administración Pública, que presuntamente será más acertada en los proyectos a corto plazo, que en el largo plazo, entre otros motivos por las implicaciones que en estos últimos tengan los primeros.