

**100 RECOMENDACIONES EN MATERIA  
DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA  
PARA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA Y  
LA REGENERACIÓN DEMOCRÁTICA**

# MANIFIESTO ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Mayo 2015

**VICTOR ALMONACID LAMELAS  
VIRGINIA MORENO BONILLA**

**PROMUEVEN Y APOYAN:**



## **Exposición de Motivos**

Según la Comisión Europea *“La Administración electrónica es el uso de las TIC en las AAPP, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas”*.

Así pues, la incorporación de la tecnología a los procesos administrativos es un medio, que, acompañado de otras medidas tendentes a reconfigurar la organización de las entidades públicas y el propio perfil profesional de sus empleados, se encuentra al servicio de los más altos fines: la transparencia, la eficiencia, el servicio público, la democracia, la sostenibilidad, la lucha contra las malas prácticas (establece un marco en el que tienen muy poca cabida comportamientos ilegales) y el desarrollo de todo tipo de políticas públicas (desde la promoción económica a la protección del medio ambiente). La Administración electrónica es, en definitiva, una administración muy mejorada, una que funciona perfectamente y aporta un valor añadido a la sociedad.

Con la intención de desarrollar el contenido de un concepto tan amplio, hemos reunido a las voces más autorizadas, quienes han aportado 100 recomendaciones que, en un año electoral y de renovación de los diferentes gobiernos como 2015, y en plena tramitación de leyes importantes como la de contratos o la de procedimiento, se consideran imprescindibles para implantar la Administración electrónica, o su sinónimo: mejorar el servicio público y las instituciones democráticas.

Nuevos tiempos, nuevos conceptos y nuevas formas de trabajar, para conseguir ese prefijo “e” que anticipa modernidad y que ahora vemos acompañado de palabras como administración, gobierno, democracia o comercio.

La Administración electrónica es la razón de ser de una administración moderna y el paso previo a una Administración inteligente.

Es fundamental para el buen funcionamiento de nuestro país que la Administración proporcione servicios electrónicos completos, de calidad, buscando la excelencia, fáciles de usar y que permita nuevas formas de colaboración y relación empleando las tecnologías.

*No podemos pretender que las cosas cambien, haciendo siempre lo mismo.*

## DE ÁMBITO GENERAL

### RECOMENDACIÓN 1

#### **Digital por defecto.**

En el siglo XXI es imprescindible digitalizar la gestión para conseguir ser una organización eficaz y eficiente. La gestión de documentos en papel es cara y muy ineficiente. Es necesario promover una gestión interna digital e impulsar que las relaciones con los ciudadanos, empresas y administraciones se realicen por canales electrónicos por defecto, para que los medios presenciales sean la excepción y se utilicen solo para los casos de fractura digital.

### RECOMENDACIÓN 2

#### **La eficiencia de la Administración es un derecho.**

La eficiencia de la Administración no es simplemente un objetivo, es una obligación de las Administraciones. Cuando una Administración no es eficiente, significa que está restando derechos a los ciudadanos, que implica que se dispondrán menos recursos para financiar los servicios básicos.

Las administraciones deben promover iniciativas basadas en “lean government” que impulsan la eliminación y simplificación radical de las tareas burocráticas que no aportan valor a los ciudadanos y suponen un malbaratamiento de recursos.

### RECOMENDACIÓN 3

#### **Actuaciones Administrativas Automatizadas: Agilidad, velocidad y eficiencia.**

Un importante elemento de la Administración Electrónica para avanzar en la agilidad, la velocidad de respuesta y la eficiencia, es la extensión de las Actuaciones Administrativas Automatizadas. Esta posibilidad es viable, jurídica y tecnológicamente, para cualquier actuación que esté perfectamente normada y no requiera decisión discrecional, sino solo la fe de verificación por órganos competentes. Un ejemplo claro es la emisión de certificados de hechos administrativos (nacimiento, residencia, situación laboral, etc.) que pueden ser obtenidos telemáticamente en tiempo real por los ciudadanos.

### RECOMENDACIÓN 4

#### **Apuesta clara del legislador por la utilización de los medios electrónicos.**

Imposición legal del uso de los medios electrónicos en los procesos internos de la administración, sin “puertas traseras” ni excepciones.

### RECOMENDACIÓN 5

#### **Regulación Inteligente: uso de medios electrónicos.**

“Regulación inteligente” como un marco jurídico de calidad, que permite el cumplimiento de un objetivo regulatorio a la vez que ofrece los incentivos adecuados para dinamizar la actividad económica, permite simplificar procesos y reducir cargas administrativas. Potenciar el uso de medios electrónicos para que cualquier organismo u órgano de cualquier tipología puedan constituirse, celebrar sus sesiones, adoptar acuerdos, elaborar y remitir actas a través de medios electrónicos.

Incorporar a las *fases de iniciación, ordenación, instrucción y finalización del procedimiento* el uso generalizado y obligatorio de medios electrónicos.

Incorporar la regulación de la *formación del expediente administrativo* estableciendo su formato electrónico y los documentos que deben integrarlo.

### RECOMENDACIÓN 6

#### **Unificación de la normativa vigente.**

Eliminar la superposición de regímenes jurídicos existentes y superar la dispersión normativa, contando con una ley única y sistemática.

### RECOMENDACIÓN 7

#### **Gestión coordinada y eficaz de los diferentes marcos normativos vinculados a la administración electrónica.**

Gestionar de forma coordinada las obligaciones entrecruzadas que imponen las diferentes normas relacionadas con la administración electrónica (especialmente protección de datos, esquema nacional de seguridad y transparencia) de tal forma que no exista una gestión separada que puede ocasionar incumplimientos y que sea ineficaz.

## FIRMA ELECTRÓNICA



### IDENTIFICACIÓN Y CONSENTIMIENTO DEL CIUDADANO

#### RECOMENDACIÓN 8

##### **Identificación más accesible para el ciudadano.**

Se deberán establecer procedimientos o métodos de identificación del ciudadano de forma digital para permitirle realizar procedimientos administrativos de forma digital ya que los actuales métodos a través del DNI 3.0 o certificado digital, resultan muy complicados tanto de tramitar como de utilizar por parte del ciudadano, lo que impide, el verdadero desarrollo de la administración electrónica.

#### RECOMENDACIÓN 9

##### **Identificación y consentimiento electrónico.**

Separación y simplificación de los medios de identificación electrónica, que permitan verificar la identidad del interesado, y los medios de firma electrónica, que permitan acreditar su voluntad y consentimiento, disponiendo asimismo, con carácter general, la suficiencia de la identificación.

Establecer, con carácter básico, un conjunto mínimo de categorías de medios de identificación y firma a utilizar por todas las Administraciones.

#### RECOMENDACIÓN 10

##### **Unificación de los sistemas de acreditación de los ciudadanos ante las AAPP.**

Redefinir las vías de autenticación de usuarios para relacionarse con las AAPP (el sistema de la AEAT podría ser un buen referente práctico) y hacerlo de forma unificada en todo el territorio nacional, desde la óptica "real" de un usuario "de a pie", más allá de dogmas, debates teóricos y especulaciones de carácter tecnológico o económico: Generar economías de escala.

#### RECOMENDACIÓN 11

##### **Seguridad en materia de identidad y autenticación.**

Las Administraciones deberán modular con sentido de la proporción la aplicación excesivamente garantista de la legislación sobre seguridad en materia de identidad y autenticación para que ésta no sea el inhibidor más importante para el uso de los Servicios Públicos Digitales por la ciudadanía. El certificado electrónico y la firma electrónica avanzada y reconocida deben reservarse para los procedimientos que requieran garantía jurídica elevada, mientras que otros procedimientos pueden resolver la autenticación mediante sistemas más ligeros como el de claves concertadas en un registro previo.

### FIRMA ELECTRÓNICA Y FE PÚBLICA

#### RECOMENDACIÓN 12

**Vídeoacta como elemento integral para la simplificación y transparencia: fehaciencia audiovisual.**

Fomentar la transparencia institucional y la simplificación administrativa son retos y obligaciones a las que todas las Administraciones Públicas se enfrentan. Las TIC, los medios audiovisuales, la firma electrónica y la fe pública puestos al servicio del ciudadano se conjugan en VideoActa y consiguen ambos objetivos de forma sostenible en el tiempo, colocando a la Administración Pública española en la vanguardia mundial de la administración electrónica. En el futuro, VideoActa estará presente en la mayoría de las interacciones ciudadano-Administración que requieran de un acta.

### **RECOMENDACIÓN 13**

#### **Definición de la fe pública electrónica en las entidades locales.**

Definir y distinguir los supuestos de fehaciencia electrónica (sello de tiempo, sello de órgano), que deben quedar en el ámbito de la actuación administrativa automatizada, de aquellos cuya rúbrica se encuadra dentro de las funciones del fedatario público de la entidad local (Secretario o Secretario-Interventor), como las actas de los plenos o la firma de los contratos.

### **RECOMENDACIÓN 14**

#### **Identidad Digital en las Relaciones con las Administraciones Públicas.**

Utilizar sistemas de firma y certificados aplicables a todos los servicios electrónicos de las Administraciones Públicas, que hagan invisible el certificado digital para el ciudadano y con todas las garantías legales de un certificado reconocido.

Potenciar el uso de los certificados y la firma electrónica en las App.

### **RECOMENDACIÓN 15**

#### **Autenticidad de las copias electrónicas y los documentos electrónicos emitidos por las Administraciones Públicas.**

Establecer, en base a la nueva regulación sobre el régimen de validez y eficacia de las copias, en donde se aclara y simplifica el actual régimen y se definen los requisitos necesarios para que una copia sea auténtica, las características que deben reunir los documentos emitidos por las Administraciones Públicas para ser considerados válidos, así como los documentos que deben aportar los interesados al procedimiento, estableciendo con carácter general *la obligación de las Administraciones Públicas de no requerir documentos ya aportados por los interesados, documentos elaborados por las Administraciones Públicas o documentos originales, salvo las excepciones contempladas en la Ley.*

## **CÓDIGO SEGURO DE VERIFICACION DE DOCUMENTOS**

### **RECOMENDACIÓN 16**

#### **El CSV garantiza la integridad del documento.**

El Código Seguro de Verificación garantiza, mediante el cotejo en la Sede electrónica del organismo, la integridad del documento (Artículo 18.1.b de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos).

El Código Seguro de Verificación debe ser tratado con la debida cautela por el destinatario del documento; su comunicación a terceras personas les permitiría acceder al contenido del documento, así como realizar, en relación con la notificación recibida, ciertos trámites electrónicos.

## **COPIAS ELECTRÓNICAS**

### **RECOMENDACIÓN 17**

#### **Aceptación de Copias auténticas electrónicas.**

Las copias realizadas por las Administraciones Públicas, utilizando medios electrónicos, de documentos emitidos originalmente por las Administraciones Públicas en soporte papel, tendrán la consideración de copias auténticas siempre que se cumplan los requerimientos y actuaciones previstas en el artículo 46 de la Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Las Administraciones Públicas podrán obtener imágenes electrónicas de los documentos privados aportados por los ciudadanos, con su misma validez y eficacia, a través de procesos de digitalización que garanticen su autenticidad, integridad y la conservación del documento imagen, de lo que se dejará constancia. Esta obtención deberá hacerse de forma automatizada, mediante el correspondiente sello electrónico.

## SEGURIDAD, INTEROPERABILIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS



### ESQUEMAS NACIONALES (ENI Y ENS)

#### RECOMENDACIÓN 18

##### Adecuación al Esquema Nacional de Interoperabilidad.

1. Consolidar los trabajos relativos al inventariado y codificación de órganos, oficinas de registro, procedimientos, servicios y otros elementos de referencia común, de manera que sean mantenidos de forma corresponsable y puedan ser explotados en línea por los servicios (DIR3).
2. Consolidación y extensión de las infraestructuras y servicios comunes que apoyan la interoperabilidad y articulación de mecanismos para su sostenibilidad.
3. Mantenimiento de la corresponsabilidad de todas las Administraciones Públicas mediante la dinámica de cooperación y colaboración permanente.

Todo ello alineado con las estrategias e iniciativas de la Unión Europea.

#### RECOMENDACIÓN 19

##### Adecuación al Esquema Nacional de Seguridad.

1. Apoyar la plena implantación del Esquema de Seguridad en las condiciones de limitación de recursos humanos y económicos en los que se desenvuelve nuestra actividad.
2. Articular bien la recogida de la información, para conocer e informar del estado de seguridad de las Administraciones Públicas.
3. Extender su aplicación a todos los Sistemas de las Administraciones Públicas, más allá del ámbito de aplicación delimitado por la Ley 11/2007.

Todo ello en alineamiento con los emergentes en materia de Ciberseguridad tanto en el ámbito nacional como en el de la Unión Europea.

### PROTECCIÓN DE DATOS (LOPD)

#### RECOMENDACIÓN 20

##### No cabe el cumplimiento de la LAE sin el cumplimiento de la LOPD.

Todo procedimiento automatizado, deberá partir de la base del respeto y cumplimiento de los principios que en materia de protección de datos recoge la LOPD y su reglamento de desarrollo.

A tener en cuenta:

1. En todas las sedes electrónica o web municipales en la página de inicio deberá aparecer un enlace relativo a la "Política de Privacidad".
2. El órgano administrativo competente deberá informar al ciudadano claramente de que campos son obligatorios para poder acceder a los servicios de recepción de newsletter y noticias, así de cómo poner fin a ese tratamiento.
3. En el caso de suscripciones a bolsas de empleo o cualquier otro servicio equivalente, el organismo administrativo competente deberá valorar que datos resultan realmente necesarios y se ajustarán a los principios de proporcionalidad, información y consentimiento.



### RECOMENDACIÓN 21

#### **No solicitar datos, documentos o acreditaciones.**

Las Administraciones más avanzadas en materia de Administración Electrónicas serán las que apliquen, mediante las TIC, el principio, regulado pero apenas cumplido, de no solicitar datos, documentos o acreditaciones que ya obren en poder de la Administración, obteniéndolos de las Administraciones correspondientes. Es decir, las que apliquen con eficiencia el Esquema Nacional de Interoperabilidad para evitar que los ciudadanos deban peregrinar entre ventanillas de varias Administraciones (o, muchas veces, de la misma) para obtener la documentación acreditativa que debe acompañar sus solicitudes.

### RECOMENDACIÓN 22

#### **Verificación de los datos: eliminar papel de forma definitiva.**

Eliminación de obligaciones redundantes o innecesarias de las Administraciones Públicas, reduciendo burocracia innecesaria, lo que representa importantes beneficios para ciudadanos y empresas. En los últimos años la cooperación entre Administraciones Públicas y la Administración electrónica, ha permitido avanzar en la reducción de cargas.

### RECOMENDACIÓN 23

#### **Incentivación de las acciones en materia de interoperabilidad real.**

Tan importante o más que la interoperabilidad entre AAPP es alcanzar la interoperabilidad interna en el seno de cada Administración. La experiencia en las EELL demuestra los elevados costes derivados de su ausencia.

Es necesario establecer exigencias legales para la implantación y los desarrollos de programas y aplicaciones con vinculación de exigencia real para el Sector del mercado Tecnológico, de la información y de las comunicaciones.

### RECOMENDACIÓN 24

#### **Unificar criterios intracomunitarios que faciliten la plena interoperabilidad.**

Unificar criterios dentro del marco de la UE básicamente en tres aspectos referidos a: datos semánticos, sintaxis y método de transmisión; Con el fin de que sea plenamente accesible y que los ciudadanos y agentes que intervienen en las relaciones con las Administraciones Públicas puedan hacerlo utilizando los mismos recursos tecnológicos ante cualquier Administración, así como en las relaciones interadministrativas. Para ello se deberán sentar los criterios de normalización que deberá contener cualquier normativa europea en materia de Administración electrónica.

## SOSTENIBILIDAD Y NORMALIZACIÓN

### RECOMENDACIÓN 25

#### **Normalización, clave para un desarrollo sostenible.**

El proceso de normalización resulta clave para el desarrollo sostenible. La normalización permite analizar el entorno y las estrategias puestas en marcha por los sectores implicados en el desarrollo de las ciudades inteligentes, y muy especialmente el sector

de las TIC. Además, favorece la interoperabilidad entre productos y sistemas y ayuda en la consideración de aspectos medioambientales y de naturaleza social, como por ejemplo, la accesibilidad.

Son imprescindibles para el progreso en la economía y sociedad, la sostenibilidad y el equilibrio energético; colaborar para un uso eficiente y sostenible; trabajar en la implantación y despliegue de la Administración Electrónica, potenciando los proyectos de colaboración y normalización e interoperabilidad que faciliten un uso eficiente de las nuevas tecnologías; colaborar con otras administraciones en la implantación de nuevos servicios de administración electrónica que se pongan al servicio de la Administración Local.

## **DATO ÚNICO/BBDD ÚNICAS**

### **RECOMENDACIÓN 26**

#### **Modelo de datos/Bases de datos Únicas**

Para mejorar la eficiencia en las administraciones son necesarios los modelos de datos y bases de datos únicas. Solo mirando dentro de una única administración local seguro que encontramos varias bases de datos que gestionar por ejemplo “Terceros”, para dar solución a las diferentes herramientas de gestión, y además cada una bajo un modelo de datos distinto. Si contamos las BBDD de terceros que hay en toda España a nivel de administraciones locales, la cifra estoy seguro que sería desorbitada. Si la administración central ya tiene una BBDD de terceros, ¿Por qué no dar acceso a ella a todas las administraciones, para que puedan hacer uso ella? La plataforma de intermediación que está promocionando ahora la Administración central, es el buen camino, pero debería tener un enfoque más amplio para contemplar también esta problemática.

## **DIRECCIÓN ÚNICA ELECTRÓNICA (DUE)**

### **RECOMENDACIÓN 27**

#### **Disponer de una Dirección única electrónica.**

La DEU es un servicio del Ministerio de las Administraciones Públicas, que ofrece la posibilidad de recibir de forma alternativa por vía telemática las notificaciones que actualmente recibimos en papel. Está a disposición de cualquier persona física o jurídica que lo solicite. La suscripción a este servicio es voluntaria y tiene carácter gratuito.

Las suscripciones son reversibles, en cualquier momento podemos darnos de baja de cualquier procedimiento, o del servicio completo. También podemos modificar los datos personales. Este servicio cumple con las máximas garantías de confidencialidad, autenticidad y privacidad con el fin de asegurar la identidad de los participantes y de las comunicaciones.

Utilizando la DUE, ahorramos tiempo y le damos mayor agilidad a todas nuestras gestiones con las distintas administraciones. Además nos permitirá mayor discreción en la recepción de los avisos, y la posibilidad de apurar plazos.

## **SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y REDUCCIÓN DE CARGAS**

### **Recomendación 28**

**Desburocratizar la relación con la ciudadanía.**

Urge desburocratizar la relación con la ciudadanía, eliminar lo innecesario, evitar costes y sorprender no sólo en lo obvio sino también en nuestra anticipación a necesidades no expresadas.

La simplicidad es bella y una ventaja competitiva. La administración electrónica es posible si es simple. El mejor trámite es el que no debe hacerse.

Principios:

- **Innova.** Busca datos y no fotocopias, menor frecuencia, más renovación automática, respuestas inmediatas, proactividad y tecnologías sociales para dar servicio público
- **Interopera.** Conecta con otras AAPP y evita desplazamientos y molestias ciudadanas

**RECOMENDACIÓN 29****Simplificación de los procedimientos administrativos.**

Tramitación simplificada del procedimiento administrativo común, donde se establezca su ámbito objetivo de aplicación, el plazo máximo de resolución que será máximo de treinta días y los trámites de que constará.

Si en un procedimiento fuera necesario realizar cualquier otro trámite adicional, deberá seguirse entonces la tramitación ordinaria. Todo ello, sin perjuicio de la posibilidad de acordar la tramitación de urgencia del procedimiento en los mismos términos que ya contemplaba la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

**RECOMENDACIÓN 30****Tramitación Simplificada: procedimiento administrativo común.**

Se llevará a cabo una tramitación simplificada del procedimiento administrativo común, donde se establecerá su ámbito objetivo de aplicación, el plazo máximo de resolución que será de treinta días y los trámites de que constará.

Si en un procedimiento fuera necesario realizar cualquier otro trámite adicional, deberá seguirse entonces la tramitación ordinaria. Todo ello, sin perjuicio de la posibilidad de acordar la tramitación de urgencia del procedimiento en los mismos términos que ya contemplaba la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

## PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

### RECOMENDACIÓN 31

#### **Unificación del cómputo de plazos.**

Cómputo de plazos por horas y la declaración de los sábados como días inhábiles, unificando de este modo el cómputo de plazos en el ámbito judicial y el administrativo.

### RECOMENDACIÓN 32

#### **Catálogo de procedimientos**

Para mejorar la eficiencia, es la estandarización y normalización de los procedimientos administrativos en todas las administraciones. La idea sería definir un catálogo de procedimientos, con todo su flujo de tramitación detallado, y un manual de implantación de los mismos. De forma que cualquier administración que quiera llevar a cabo, la puesta en funcionamiento de alguno de ellos, simplemente tenga que usar dicho manual de implementación.

## REGISTRO ELECTRÓNICO

### RECOMENDACIÓN 33

#### **Registro Electrónico.**

Obligación de todas las Administraciones Públicas de contar con un registro electrónico general, o, en su caso, adherirse al de la Administración General del Estado. Estos registros estarán asistidos a su vez por la actual red de oficinas en materia de registros, que pasarán a denominarse *oficinas de asistencia en materia de registros*, y que permitirán a los interesados, en el caso que así lo deseen, presentar sus solicitudes en papel y será en estas oficinas donde se conviertan a formato electrónico.

### RECOMENDACIÓN 34

#### **Registro electrónico de apoderamientos: representación de los interesados.**

En materia de representación, utilizar nuevos medios para acreditarla en el ámbito exclusivo de las Administraciones Públicas, como son el apoderamiento apud acta, presencial o electrónico, o la acreditación de su inscripción en el registro electrónico de apoderamientos de la Administración Pública u Organismo competente.

Se dispone la obligación de cada Administración Pública de contar con *un registro electrónico de apoderamientos*, pudiendo las Administraciones territoriales en aplicación del principio de eficiencia, reconocido en el artículo 7 de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, adherirse al del Estado.

## EXPEDIENTE ELECTRÓNICO

### RECOMENDACIÓN 35

**Todos los expedientes se tramitarán de forma electrónica desde su inicio en registro hasta su resolución.**

Es necesario asumir el cambio de gestión en papel a gestión electrónica del expediente por toda la organización. Tomar la decisión de implantar el expediente electrónico para todos los procedimientos.

## CONVOCATORIAS ELECTRÓNICAS

### RECOMENDACIÓN 36

#### **Generalizar las convocatorias electrónicas.**

La convocatoria de los órganos de la administración pública deberá realizarse electrónicamente como medio ordinario de comunicación, disponiendo las medidas precisas para garantizar la efectiva y adecuada notificación a sus miembros, cumpliendo todos los requisitos legales de acceso y procedimentales exigidos.

A tal fin será preciso habilitar los medios necesarios para garantizar los requisitos de integridad, seguridad e interoperabilidad, así como la constancia íntegra de la fecha y hora de recepción, y la identificación de remitente y destinatario.

## COMUNICACIONES Y NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS

### RECOMENDACIÓN 37

#### **Generalización/obligación del uso de las comunicaciones electrónicas.**

Establecimiento obligatorio, por ley, de las comunicaciones electrónicas en las relaciones entre la administración y las personas jurídicas; así como la consideración de la notificación electrónica como medio preferente, por defecto, en los procedimientos iniciados de forma electrónica.

### RECOMENDACIÓN 38

#### **Notificaciones electrónicas preferentes y en sede electrónica.**

Las notificaciones electrónicas serán preferentes y se realizarán en sede electrónica o dirección electrónica habilitada única, según corresponda, se incrementa la seguridad jurídica de los interesados estableciendo nuevas medidas que garanticen el conocimiento de la puesta a disposición de las notificaciones como son: el envío de avisos de notificación, siempre que esto sea posible, a los dispositivos electrónicos y/o a la dirección de correo electrónico que el interesado haya comunicado, así como el acceso a sus notificaciones a través del punto de acceso general electrónico de la Administración que funcionará como un portal de entrada.

## GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO ELECTRÓNICO

### RECOMENDACIÓN 39

#### **Archivo Electrónico único.**

Obligación de cada Administración Pública de mantener un *archivo electrónico único de los documentos* que correspondan a procedimientos finalizados, así como la obligación de que estos expedientes sean conservados en un formato que permita garantizar la autenticidad, integridad y conservación del documento.

La creación de este archivo electrónico único resulta compatible con la continuidad del Archivo Histórico Nacional que seguirá ejerciendo sus competencias en los términos previstos en la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español y su normativa de desarrollo.

#### **RECOMENDACIÓN 40**

##### **Identificar y clasificar las series documentales desde el inicio del proceso**

Con la aparición del documento electrónico, la clasificación de la documentación abarca un ámbito mucho más amplio que el del tradicional archivo documental en papel. Así pues conviene clasificar a priori toda la documentación aportada o de producción propia antes incluso de implementar cualquier sistema de tramitación electrónica.

### CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA

#### RECOMENDACIÓN 41

##### **Contratación pública electrónica obligatoria.**

Uso de una plataforma de contratación pública electrónica que cubra íntegramente todos los procesos previstos por la ley de contratos del sector público.

Tanto la entidad pública como los licitadores tienen que realizar en formato electrónico todo el proceso de licitación pública; desde la publicación de los pliegos hasta la adjudicación del contrato.

La plataforma deberá estar integrada con la Plataforma de Contratación del Sector Público (PLACE), de forma que le permita la publicación automática de los pliegos, respuestas, aclaraciones y adjudicaciones.

### FACTURACIÓN ELECTRÓNICA

#### RECOMENDACIÓN 42

##### **Facturación electrónica.**

Para lograr que los cambios tecnológicos a los que está sometida la sociedad en su conjunto, beneficien a todos los actores del mercado – instituciones públicas, sector privado y ciudadanos – es imprescindible establecer los medios de interlocución que tengan en consideración las necesidades de unos, las disponibilidades de otros y los objetivos de todos. En el caso concreto de la facturación electrónica de los proveedores a las AAPP, habiendo sido ésta una iniciativa muy bien valorada en principio, se está produciendo una desmoralización generalizada por la confusión que han creado las distintas exigencias de las normas publicadas por las AAPP. Es imprescindible una unidad de criterio gracias a la cual, las facturas emitidas contengan los mismos conceptos e información, independientemente de la institución a la que se facture.

#### RECOMENDACIÓN 43

##### **Puntos generales de entrada de facturas.**

Facilitar a los proveedores los puntos generales de entrada de facturas. Para las facturas electrónicas: un portal de ámbito local, si se dispone de él, que mayoritariamente lo utilizarán los proveedores locales; y el FACE, el portal del Estado, para las grandes compañías. Para las facturas en papel (las inferiores a 5.000 €), que no están obligadas a presentarse en electrónico, convertirlas a electrónicas desde el mismo momento de la presentación presencial en el Registro Administrativo, a través de una digitalización certificada y homologada.

#### RECOMENDACIÓN 44

##### **Proceso interno de gestión de facturas.**

No exigir únicamente al proveedor que sea electrónico, nuestra Entidad tiene la obligación de ser totalmente electrónica.

Una vez presentada y registrada la factura, en el Registro Administrativo y en el Registro Contable de Facturas, el proveedor tiene el derecho a conocer el “estado” de sus

facturas. Para ello, es necesario que todas las facturas sigan el mismo procedimiento interno de tramitación: conformación o rechazo, reconocimiento de la obligación y propuesta u orden de pago. El proveedor debe poder consultar el “estado” de sus facturas: las electrónicas, en el portal por donde las presentó; y las de papel, en su carpeta ciudadana.



## GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

### CONTABILIDAD Y TRÁMITES CONTABLE

#### RECOMENDACIÓN 45

##### **Racionalizar el aporte de la información contable.**

Reflexionar sobre los requerimientos contables que se hacen a las entidades locales en diversos, y dispersos, envíos de información, ya sea en cuanto a ejecución o liquidación, de administraciones autonómicas o de la AGE.

Considerando la dificultad y la escasez de medios de los departamentos contables:

- Una normativa estandarizada desde el MINHAP, o en su caso la IGAE, que obligue a las distintas administraciones (Ministerio, Cámaras, Sindicaturas, etc.).
- Guía Técnica: entidades y proveedores aportan a un gestor compartido y reutilizable.
- Establecer un calendario de suministro de información para automatizar y sincronizar los envíos.

#### RECOMENDACIÓN 46

##### **Visión integrada del proceso contable.**

La contabilidad es un proceso de soporte del expediente administrativo. El origen del asiento contable parte de un acto administrativo que genera y aporta documentos. Atender a esa filosofía. El expediente contiene trámites y alguno de ellos es contable: Cuestionar la necesidad, en la nueva administración, sólo electrónica, y eliminar el 'documento contable', convirtiéndolo en lo que es, un acto de aprobación o rechazo administrativo, a través del gestor de expedientes. El documento contable no es necesario: es una transacción electrónica, una anotación en el sistema contable. Lo digital permite evanescer la imagen 'física' del RC o del ADO: ¿nos atrevemos?

### PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA ECONÓMICA

#### RECOMENDACIÓN 47

##### **Gestión integral de los procedimientos del área económica.**

Establecer un modelo de gestión integral del área económico-financiera y tributaria, consolidar el sistema de facturación electrónica e implantar el expediente electrónico, con el objetivo de aumentar la productividad, la eficiencia y la eficacia.

Asegurar la transparencia poniendo a disposición del ciudadano, de una manera regular, real y automatizada, los datos económico-financieros de la Corporación.

En las relaciones con los ciudadanos, con la finalidad de mejorar el servicio y reducir costes, facilitar la realización de trámites telemáticos, y fomentar el uso generalizado de las notificaciones electrónicas

### GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN

#### RECOMENDACIÓN 48

##### **Gestión tributaria sistemática**

Convertir la gestión tributaria extensiva en un proceso sistemático, rápido e independiente, mediante el uso intensivo de las TIC, potenciando el uso semi-exclusivo del canal electrónico en la relación con el contribuyente, mejorando su calidad y aumentando su rendimiento. De este modo la investigación tributaria contará con más recursos disponibles. La transparencia y la publicidad de estas actuaciones apoyarán la lucha contra el fraude, también mediante el mayor compromiso ciudadano, redistribuyendo la carga fiscal efectiva de manera más justa.

#### **RECOMENDACIÓN 49**

##### **Pasarela de pagos en el servicio de recaudación municipal.**

Instalar una pasarela de pagos que permita a los ciudadanos conocer el estado de sus deudas con el Ayuntamiento, seleccionar aquellas que desea pagar y realizar el pago desde su domicilio o desde cualquier equipo informático, aunando seguridad y comodidad, evitando desplazamientos al usuario y ahorrando costes para la administración.

Conexión entre el sistema bancario de la pasarela de pagos y el sistema informático del servicio de recaudación municipal para conocer en tiempo real el estado de las deudas y poder dar al contribuyente una información actualizada y veraz.

#### **BANCA ELECTRÓNICA**

#### **RECOMENDACIÓN 50**

##### **Banca electrónica**

La introducción y uso de sistemas electrónicos en las transacciones bancarias asegura un mayor nivel de información y transparencia. Es uno de los mecanismos más exitosos en el combate contra la corrupción. Su uso, permite transacciones electrónicas dentro del marco de la Legalidad, Eficiencia y Transparencia. Obliga al uso de buenas prácticas. Su rastro electrónico que deja, prácticamente eliminan el margen de la posible corrupción. Una herramienta ágil, que permite un importante ahorro en costes.

La banca electrónica, como cualquier herramienta, debe ser utilizada correctamente o puede causar daño, y su uso adecuado requiere tener conocimiento de los riesgos, buenas normas de prácticas y capacitación. No obstante, si se usa con habilidad, la tecnología puede ser un mecanismo poderoso en la lucha para acabar con la impunidad.

### COMPETENCIAS MUNICIPALES

#### RECOMENDACIÓN 51

##### **Enseñemos aprendiendo. La obligatoriedad para el empleado público.**

El anteproyecto del PAC de las AAPP, en su Artículo 28, 2, e), establece la obligatoriedad para los empleados públicos, de relacionarse electrónicamente 'por razón de su condición de empleado público'.

Se propone la obligatoriedad de relación electrónica, como persona física, además de su condición de empleado, ya que no existe, no debe existir, brecha digital, para ellos.

En cada copia de seguridad, aumenta el umbral temporal a causa de vídeos e imágenes, que penalizan el proceso y el contenedor de información. En la vida real, los smartphones ya son habituales. En el ámbito de obligatoriedad, los empleados son 'público objetivo'.

#### RECOMENDACIÓN 52

##### **Atender las Competencias Municipales.**

Desarrollar un modelo de actuación para facilitar dar cumplimiento a la Competencia Municipal, que surge a raíz de la aprobación de la Ley 27/2013 de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local, de promoción de la participación de los ciudadanos en el uso eficiente y sostenible de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

### SERVICIOS DE ATENCIÓN CIUDADANA

#### RECOMENDACIÓN 53

##### **Canal de Atención con Marca Propia y Campaña.**

Otorguemos a la Administración Electrónica la categoría de canal de atención ciudadana y asignémosle una marca propia, al igual que al resto de canales:

Atención presencial: SAC / OAC / etc.

Atención telefónica: 010

*Atención telemática:* SAC 24h. (Por ejemplo).

Posteriormente diseñemos, produzcamos y ejecutemos una campaña de comunicación institucional destacando las ventajas que el nuevo canal de atención reporta a la ciudadanía, a saber:

- Comodidad
- Servicio 24h. 365d.
- Reducción de costes y papel
- etc.

## **PAPEL DE LAS DIPUTACIONES PROVINCIALES**

### **RECOMENDACIÓN 54**

#### **Necesitamos Diputaciones comprometidas con el territorio.**

En las que su objetivo natural sea el de alcanzar un nivel de desarrollo adecuado para el conjunto de los municipios que las integran, a través de políticas públicas participativas que tengan en cuenta las particularidades de cada rincón de la provincia y permitan de forma coordinada satisfacer las necesidades de todos los pueblos.

## **PLATAFORMAS DEL ESTADO**

### **RECOMENDACIÓN 55**

#### **Servicios y plataformas comunes**

Para mejorar la eficiencia en la administración electrónica, se debería poner a disposición de las administraciones, plataformas y herramientas que permitan gestionar todas las tareas que son comunes a todas las administraciones. Interesa desarrollar e implantar sistemas de gestión integral, que permitan gestionar procesos tan básicos y necesarios como, el Padrón de habitantes, el registro, la gestión de expedientes, la gestión tributaria, las multas, la recaudación, etc... Una plataforma que sea fiable, robusta, y que pertenezca o esté respaldada por parte de la administración central.

## **COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA**

### **RECOMENDACIÓN 56**

#### **Colaboración Público-Privada.**

La provisión de bienes y servicios por las Administraciones Locales requiere necesariamente de la colaboración de las empresas, que aportan conocimiento experto, calidad y financiación, asumiendo una parte importante de los riesgos de la operación a cambio de una retribución o precio. Pero para que esta colaboración sea efectiva, en competencia, transparente, responsable y respetuosa con los principios de la contratación pública, requiere que políticos y gestores conozcan con precisión sus necesidades reales, comparando precio de venta de los servicios y coste de los mismos, que definan con exactitud el objeto del contrato y los requisitos técnicos de la prestación, que objetiven al máximo los criterios de adjudicación y que controlen exhaustivamente su cumplimiento.

Asimismo, habría de tenerse en cuenta que la contratación no es un fin en sí misma, sino que su intervención en el mercado de aprovisionamiento de bienes y servicios impacta en otras políticas colaterales como la social o medioambiental, dando lugar a una responsabilidad social orientada al bien común y a los más vulnerables. Es preciso combinar el interés empresarial en la consecución de un beneficio con la aportación de valor a la Sociedad.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA/GESTIÓN DEL CAMBIO

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### RECOMENDACIÓN 57

##### **Multidisciplinariedad.**

“Que no se quede nadie fuera de juego”: Jurídicos, ciudadanos, informáticos, tecnólogos. Si los servicios electrónicos que diseñamos son participados aseguraremos el éxito de su uso. Imprescindible que esté toda la sociedad.

#### RECOMENDACIÓN 58

##### **Cultura de la reducción de cargas.**

“la primacía del dato: si ya lo tienes, lo sabes o puedes consultarlo, no lo pidas” lo que implica perseguir un doble objetivo:

- que el ciudadano acuda el menor número posible de veces a la administración
- que venga “ligero de papeles”

#### RECOMENDACIÓN 59

##### **Priorizar objetivos, actuaciones y evaluación de políticas públicas.**

Avanzar en la utilización de TIC que permiten mejorar el análisis de fuentes primarias de información tanto internas como externas a la institución (Big data,...), así será posible priorizar objetivos, actuaciones y la evaluación de las políticas públicas.

### INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

#### RECOMENDACIÓN 60

##### **LA e-administración supone un nuevo marco mental: innovación.**

Según la definición de la Comisión Europea, la e-administración supone usar las TIC para transformar *las AAPP, su organización, las aptitudes, los servicios públicos, los procesos democráticos y apoyar las políticas públicas*. Ello supone un nuevo paradigma, un nuevo esquema mental, repensar la administración, verla desde otras perspectivas; en definitiva “innovarla”.

El avance nunca será significativo, ni tendrá impacto interno ni social, si nos limitamos a cambiar los instrumentos pero no el marco y la concepción de administración.

#### RECOMENDACIÓN 61

##### **Cómo abordar la resistencia al cambio.**

Proporcionar a todos los trabajadores de la Administración Pública las herramientas necesarias para hacer frente al cambio que supone el paso a una Administración Electrónica.

Para ello el directivo político y público debe incluir en el Plan de Modernización un Plan de Comunicación Interna y Formativo que mantenga informados y formados a los empleados públicos y de esa forma vencer su resistencia al cambio. Sin olvidar en el

plan formativo la inclusión de Técnicas de Motivación que ayuden a asimilar en positivo todo el proceso.

## LIDERAZGO PÚBLICO

### RECOMENDACIÓN 62

#### **Liderazgo Público: las inteligencias conectadas para la transformación estratégica de la Administración.**

El Anteproyecto de Ley de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas profundiza en las relaciones electrónicas de los ciudadanos con la Administración. El Horizonte 2020 impone su generalización para que ese derecho pueda ejercerse. Pero la normativa, por sí sola no rediseña el Sector Público ni crea coaliciones en torno al cambio.

Para “Ser y servir en red” la Administración electrónica precisa de liderazgo público (suma de la dirección política y gerencia técnica) guiado por el compromiso compartido de una visión planificada estratégicamente: ofrecer servicios públicos que satisfagan a los ciudadanos y administrar el interés general.

Y el talento capital con que cuenta el político para conseguirlo es el directivo público. En la Era de la Colaboración masiva, el liderazgo público necesita reinventarse e innovar con experiencias de gestión que integren los valores emergentes en la gestión pública, participación, sostenibilidad, transparencia, proactividad, eficiencia, autonomía y evaluación. Y lo principal, entender que ser líderes no es una posición orgánica sino una cualidad competencial que se perfecciona.

Es la hora del LIDER-HAZ-GO Público.

### RECOMENDACIÓN 63

#### **Liderazgo “externo”: generación de confianza en los ciudadanos y las instituciones públicas.**

El *directivo público* promoverá la confianza de los ciudadanos y de los empleados públicos en las instituciones públicas. Será activo en materia de transparencia y de rendición de cuentas; otorgará confianza a los ciudadanos; promoverá la iniciativa y la participación de los empleados públicos; reducirá los conflictos; se regirá por los principios y valores de eficacia, eficiencia, trabajo en equipo, orientación al ciudadano, ejemplaridad y responsabilidad. Contratará su actuación con la mejora efectiva de la vida y los derechos de los ciudadanos, las organizaciones sociales y las empresas.

### RECOMENDACIÓN 64

#### **Asunción de su rol por parte de Secretarios e Interventores.**

Los Secretarios, Interventores y Tesoreros de las entidades locales deben asumir su rol directivo –promotor, coordinador, de liderazgo- en los procesos de gestión del cambio de las entidades locales.

## ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

### RECOMENDACIÓN 65

#### **Diseñar una estrategia organizativa colaborativa y orientada al ciudadano/cliente.**

Elaborar estrategias corporativas sobre la base de los principios de eficacia y eficiencia que aseguren, además, una correlación efectiva entre los intereses de las Administraciones públicas y los de la ciudadanía a la que representan. Proactividad: “el arte de anticiparse a las necesidades y demandas de los ciudadanos”. “No esperes que lo necesite, dáselo”

Crea alianzas estables, busca relaciones de complementariedad, articula tu acción con la de otros. Colaborar es necesario y es eficaz. Hay múltiples posibilidades y opciones, organiza tu estrategia eligiendo ámbitos de cooperación que identifiquen los atributos por los que la institución desea ser reconocida, o que aporten valor para los procesos clave y, muy importante, indaga hasta encontrar socios estables y solventes. Sé realista y persistente, aunar criterios y dinámicas lleva tiempo pero garantiza la obtención de resultados.

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

### RECOMENDACIÓN 66

#### **Dos Realidades.**

En todas las actuaciones que llevemos a cabo en relación con la Administración Electrónica, tengamos siempre presente estas dos realidades:

1. La relación ciudadanía – administración, es poco frecuente.
2. La Administración electrónica será un canal útil si su operatoria, en todos los ámbitos, es sencilla.

### RECOMENDACIÓN 67

#### **Máxima Oferta de Servicios.**

Para popularizar el uso de la Administración Electrónica por nuestros ciudadanos/usuarios, debemos alcanzar una *oferta crítica suficiente de servicios*, incorporando al canal telemático el máximo de nuestras gestiones con la ciudadanía, tanto en nuestro catálogo de trámites como en cualquier gestión, especialmente las propias de las actividades de mayor repercusión como, por ejemplo:

- INSCRIPCIONES, MATRICULACIONES,... (cursos, talleres, concursos, campamentos, etc.)
- SUBVENCIONES
- RENOVACIONES (ORA, veladores, etc.)
- PAGOS DE TODO TIPO
- PROCESOS PARTICIPATIVOS DE TODA ÍNDOLE (votaciones, etc.)

- COMUNICACIÓN DE AVISOS, AVERÍAS
- PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y/O SUGERENCIAS
- ETC.

### **RECOMENDACIÓN 68**

#### **Obligatoriedad del uso de las TIC.**

Para lograr la máxima utilización de la Administración Electrónica entre nuestros ciudadanos/usuarios, hagamos obligatoria la utilización de dicho canal en actividades no complejas (campañas, votaciones, inscripciones, AQS, etc.) y/o dirigidas a segmentos de edad de población usuarios de las TIC's.

## **AYUDAS Y SUBVENCIONES**

### **RECOMENDACIÓN 69**

#### **Realizar un plan detallado es imprescindible para llegar a donde se quiere.**

La mejor forma de aprovechar las oportunidades que puedan surgir es teniendo un plan claro a seguir, aunque en el momento en que se haga no se tenga financiación para llevarlo a cabo. Esto servirá para enfocar con claridad qué tipo de ayudas o subvenciones ayudarán a conseguir el objetivo propuesto. Optar a financiación sin que ésta se adapte a una estrategia bien definida es una pérdida de tiempo y dinero.

Este plan debe tener objetivos a largo plazo, pero también hitos a corto que den resultados visibles para la ciudadanía o la administración.

## **CALIDAD E INDICADORES**

### **RECOMENDACIÓN 70**

#### **Aplicar la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas españolas.**

Determinar mecanismos para implantar la calidad; adoptar fórmulas de coordinación para las políticas de calidad; Integrar la calidad en programas de gobierno; fomentar el *benchmarking* y la gestión del conocimiento; Incorporar la innovación en procesos y tecnologías para la ciudadanía; evaluar regularmente, organizaciones, planes y políticas públicas; publicar Cartas de Servicios; rendir cuentas a la sociedad; Desarrollar el reconocimiento a organizaciones y personas; evaluar el despliegue de la Carta.

### **RECOMENDACIÓN 71**

#### **La toma de decisiones de ciudad debe estar avalada por datos.**

Con frecuencia las decisiones se toman por intuición basándose en informaciones no muy precisas. Es muy importante que la toma de decisiones de ciudad se tomen usando datos de indicadores que muestren con precisión la información requerida. Para ello es



imprescindible disponer de una plataforma de ciudad que recoja tanto indicadores de gestión, como eventos que ocurren en la ciudad.

La toma de decisión de la plataforma debería basarse en estándares que permitan poder reutilizar componentes o experiencias que han tenido éxito en otras ciudades.

## **RECOMENDACIÓN 72**

### **Si no lo mides, no lo puedes mejorar.**

¿Cómo sabemos si las iniciativas de administración electrónica implican una mejora de los servicios y una mayor satisfacción de los ciudadanos? Si no se mide, no se puede mejorar.

Algunos de los indicadores clave del avance de una administración digital son:

- % de servicios públicos electrónicos disponibles sobre el total de servicios.
- Nivel de digitalización de las relaciones con los ciudadanos y administraciones.
- Analizando el registro de entrada y salida se puede calcular el ratio de digitalización dividiendo el nº de asientos de entradas y salidas que se han realizado por canales electrónicos dividido por el total de asientos de entrada y salida.
- Nivel de satisfacción de los usuarios, mediante encuestas de satisfacción utilizando metodologías como Net Promoter Score que facilitan la comparación entre encuestas.

Se debe medir y procesar toda la información que generan las Administraciones públicas de cara a conocer con total exactitud los principales parámetros de su actividad, estableciendo indicadores precisos de rendimiento, calidad y excelencia que permitan la mejora continua de éstas.

## RECURSOS HUMANOS

### RECOMENDACIÓN 73

#### **Gestión de los Recursos Humanos.**

Establecer y considerar la gestión de los Recursos Humanos como un bloque modular de gestión de activos, que nos permita mejorar la gestión corporativa, que haga optimizar la gestión interna y automatización y mejora de toda la organización, más allá que la simple gestión de una nómina.

## FORMACIÓN INTERNA

### RECOMENDACIÓN 74

#### **Plataformas tecnológicas abiertas para la formación on-line.**

Utilizar tecnologías para videoconferencias, trabajo en grupo, emisión por streaming, que de forma gratuita ofrece recursos suficientes para desarrollar actividades formativas a distancia.

Aprovechar los recursos internos de la organización como elemento motivador y para aumentar el compromiso de las personas o profesionales con su organización.

## TELETRABAJO

### RECOMENDACIÓN 75

#### **Promover el teletrabajo.**

Promover el teletrabajo para facilitar la conciliación entre la vida familiar y profesional de los empleados públicos pero, también, para mejorar las condiciones de trabajo, aumentar la motivación de los trabajadores e incrementar su productividad. En definitiva, concebir el teletrabajo como una herramienta que permite alinear los objetivos y expectativas de los empleados públicos con los de la organización a la que pertenecen.

Entender el teletrabajo como una iniciativa más en los proyectos de adopción de tecnología por las administraciones públicas.

## SMART CITIES (CIUDADES INTELIGENTES)

### RECOMENDACIÓN 76

#### **La ciudad comparte, recibe más de lo que da.**

Está demostrado que aunque cada ciudad tenga sus propias características, los problemas son similares en todas las ciudades, y por lo tanto las soluciones también. Si una ciudad ha trabajado en encontrar una solución a cualquiera de los elementos de gestión como puede ser administración electrónica, gobierno abierto o iluminación de monumentos, compartir su experiencia para facilitar el trabajo a otras ciudades tiene muchos beneficios: en la acción de compartir se produce una comunicación con otras ciudades en la que se puede aprender sobre cómo se resuelven otros temas diferentes al que la ciudad se ha centrado, además las otras ciudades reconocerán a aquellas que les ayudaron a seguir avanzando.

### RECOMENDACIÓN 77

#### **Implementación de las Plataformas de Gestión de Ciudad o Smart City: gestión integral.**

En una época en la que la toma de decisiones se precisa cada vez más ágil para toda administración y teniendo en cuenta que la base o combustible de cualquier buena decisión es una información veraz y actualizada, se hace necesario disponer de herramientas tecnológicas capaces de recoger, tratar y gestionar la masiva llegada de datos que puede llegar a tener una administración, para transformarlos en información sintetizada y útil, que facilite esa toma de decisiones.

Esta herramienta sería una “Plataforma Smart City”, a la que podríamos asemejar al “Sistema Operativo” de la administración en cuestión.”

## INFRAESTRUCTURAS, TELECOMUNICACIONES Y SERVICIOS

### RECOMENDACIÓN 78

#### **Fomentar el despliegue de redes y servicios para garantizar la conectividad digital.**

Es necesario potenciar, siempre que se pueda y la ley lo permita el uso del *Cloud Computing* (modalidad de servicio basado en el pago por uso y de gestión de infraestructuras en la nube).

Potenciar el empleo de las TIC para favorecer el ahorro energético y el desarrollo de Ciudades Inteligentes.

Potenciar el desarrollo y uso de técnicas de Big Data, para generar negocio y conseguir mejorar la inversión y el crecimiento de las empresas.

### DIRECTRICES GENERALES

#### RECOMENDACIÓN 79

##### **Gobierno Abierto y rendición de cuentas.**

Incorporar la creación de valor en toda actuación pública entendiendo Internet como una herramienta para la innovación pública. Ha de ser posible la acción directa de la ciudadanía en el diseño y prestación de los servicios públicos.

Capacitar a la ciudadanía, empresas e entidades para entender por qué y cómo se toman las decisiones públicas mediante una visión compartida de los asuntos públicos. Publicar datos e información más allá de las prescripciones estrictamente normativas con el objetivo de transmitir el pleno conocimiento y promover la discusión entorno la actuación pública.

#### RECOMENDACIÓN 80

##### **Impulsar el gobierno abierto mediante la adopción de las redes sociales digitales.**

Las redes sociales digitales han sido identificadas como herramientas que pueden ayudar a generar gobiernos abiertos, más transparentes y participativos. La correcta adopción de estas tecnologías sociales puede contribuir a la creación de comunidades ciudadanas virtuales y a la mejora de la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. Para ello las administraciones públicas deben utilizar las redes sociales digitales para transformar sus procesos y mejorar los servicios públicos. Si bien para que ofrezcan resultados se deben producir transformaciones organizativas dentro de las instituciones públicas, superando la lógica burocrática e implantando estructuras de gestión más horizontales.

### DERECHOS CIUDADANÍA

#### RECOMENDACIÓN 81

##### **Reconocer y hacer valer los derechos de la ciudadanía.**

Reconocer los derechos y garantías mínimas que corresponden a todos los ciudadanos respecto de la actividad administrativa, tanto en su vertiente del ejercicio de la potestad de autotutela, como de la potestad reglamentaria e iniciativa legislativa.

### SEDE ELECTRÓNICA

#### Recomendación 82

##### **Sede Electrónica: único punto de estrada a la gestión.**

Dirección electrónica disponible para los ciudadanos a través de redes de telecomunicaciones cuya titularidad, gestión y administración corresponde a una administración pública, órgano o entidad administrativa, en el ejercicio de sus competencias.

Con independencia de los contenidos legales que ha de tener, deberán contemplar dos nuevos conceptos:

1. No navegar, sólo buscar (entrada libre en un espacio único de internet y que sea el motor de búsqueda e indexación el que oriente al ciudadano hacia el inicio del servicio administrativo o punto de sede al que desea ir).
2. Landing pages, páginas que permiten ejecutar la acción para la que ha sido diseñada).

## **TABLÓN DE EDICTOS**

### **RECOMENDACIÓN 83**

#### **Publicación electrónica de actos y comunicados.**

La publicación de actos y comunicados se tiene que hacer de forma electrónica en el Tablón de Edictos que se facilitará a los ciudadanos para su consulta, sin necesidad de desplazamientos. El tablón tiene que estar disponible las 24 horas del día durante los 365 días del año y será el único canal para la publicación de anuncios y edictos de los distintos organismos.

## **PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y E-DEMOCRACIA**

### **RECOMENDACIÓN 84**

#### **Promover la participación ciudadana en las políticas públicas estratégicas.**

- Diseñar e impulsar una política de participación gestionada por una unidad administrativa específica y transversal, adoptando un marco normativo que garantice el equilibrio entre flexibilidad y obligatoriedad.
- Habilitar herramientas TIC que permitan incorporar, en las decisiones públicas estratégicas, las demandas, conocimientos y experiencias de los ciudadanos, garantizando siempre un retorno y una rendición de cuentas.
- Formar en participación ciudadana para una nueva cultura política, administrativa y social.

### **RECOMENDACIÓN 85**

#### **Ayuntamiento Digital como base de la Ciudadanía Digital.**

Poner a disposición de la ciudadanía las herramientas necesarias para poder participar, aportar, informarse, colaborar, interactuar, trabajar y apostar por su ciudad.

La accesibilidad es un atributo de las Administraciones Inteligentes. La transparencia, accesibilidad, simplificación, datos abiertos, feedback administración/ciudadanía serán características mínimas de los portales y las sedes electrónicas.

Desarrollar Administraciones interconectadas con las personas, a través de entornos digitales, formará parte del concepto "Smart City".

**RECOMENDACIÓN 86****Todos los canales y dispositivos.**

Hay que apostar por el uso de dispositivos móviles como canal para la difusión y promoción de información, así como para la gestión de expedientes administrativos, da igual del tipo que sean. Será el dispositivo móvil, el dispositivo por excelencia como medio de comunicación, acercándose a toda una nueva generación, más acostumbrada en el uso de las nuevas tecnologías y los nuevos dispositivos tecnológicos.

**RECOMENDACIÓN 87****Modelo de Administración Abierta.**

Debemos basarnos en una estrategia de atención a la ciudadanía basada en la transparencia, la colaboración, la participación ciudadana y la prestación integral de los servicios. Esto implica, adaptarnos a la demanda ciudadana independientemente del canal en que lo solicita y sin papel.

**CONFIANZA CIUDADANA****RECOMENDACIÓN 88****Fomentar la Confianza del Ciudadano.**

Fomentar experiencias relacionadas con Gobierno Abierto: Transparencia, apertura, reutilización y acceso a la información; en favor de la generación de confianza en las Administraciones.

**INTERNET DE LAS COSAS****RECOMENDACIÓN 89****Uso eficiente, seguro y responsable del “Internet de las cosas”**

Implementación de garantías técnicas y recursos humanos con la debida formación, para que el “Internet de las cosas” alcance un uso eficiente de los datos de los administrados, sin perder funcionalidad y con resultados eficientes para éstos. Es preciso procurar que la información tratada circule de forma ordenada y segura entre los dispositivos conectados, respetando siempre normas básicas de “confidencialidad”.

**REUTILIZACIÓN DE DATOS****RECOMENDACIÓN 90****Reutilización normalizada de los datos.**

Realizar actuaciones que permitan a las Administraciones Públicas, facilitar al ciudadano la información de la que disponen (open data/ open government) así como para facilitar la relación de aquellos con la administración, ahorrando costes y tiempo.

Poner a disposición todos los datos de forma normalizada y reutilizable, según establece la Norma Técnica de Interoperabilidad de Reutilización de información del sector público.

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### RECOMENDACIÓN 91

#### **Mediación Electrónica: Implantar servicios ágiles para la resolución de conflictos.**

Se recomienda a las Administraciones Públicas la implantación de Sistemas en Línea para la Resolución de Conflictos (Online Dispute Resolution), de fácil acceso, transparente, confidencial y rápida para todos sus Ciudadanos, incentivando su participación proactiva en la creación de una sociedad más justa, competitiva e integradora, ayudando así a la Administración a solucionar aspectos cotidianos, conocer mejor sus inquietudes y facilitar la relación entre todos los Agentes Sociales, aportando la rápida interlocución y el Valor de un Acuerdo entre las partes en cualquier ámbito cotidiano.

## REDES SOCIALES

### RECOMENDACIÓN 92

#### **Gestión de las Redes Sociales.**

Establecer y considerar las redes sociales como canales de comunicación proactiva con la ciudadanía. Comunicación que debe de estar abierta y accesible en ambos sentidos (Administración – Ciudadanía y viceversa) y en cualquier caso debe ser analizada para poder atender la demanda ciudadana.

El potencial tenemos que buscarlo en los datos obtenidos de las conversaciones, para realizar analíticas de tendencias, más próximas al BIG DATA, para la anticipación a las demandas de los distintos grupos de interés.

### RECOMENDACIÓN 93

#### **Garantizar los medios utilizados en las Redes Sociales y Aumentar la presencia de las administraciones públicas en las redes sociales.**

Garantizar, a través de la regulación vinculante adecuada para ello, los medios utilizados en las redes sociales en las comunicaciones de las AAPP con la ciudadanía.

Se trataría de generalizar, con garantía legal de plena validez y seguridad jurídica suficientes, el uso de sms, correo electrónico u otras formas habituales de comunicación en el ámbito de las redes sociales, para relacionarse la Administración de esta forma con aquellos ciudadanos que así lo decidan libremente.

Incorporar las redes sociales y las nuevas tecnologías de la comunicación y la información en las administraciones públicas con el objetivo de establecer nuevos canales de comunicación con los ciudadanos que nos permitan acercar, mejorar y ampliar la atención y el servicio que les ofrecemos.

### RECOMENDACIÓN 94

#### **Estar al día de las novedades y oportunidades.**

Participar activamente en todos aquellos foros de interés sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación, para dar traslado al municipio de las novedades en el momento en que estas se produzcan, facilitando así la innovación en el mundo Local.

Realizar un seguimiento de las convocatorias de las ayudas de la Unión Europea, y otras, a proyectos sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Promover estrategias para convertirse en ciudad inteligente (Smart City) estableciendo puentes de comunicación con otros municipios para la compartición de experiencias y el desarrollo de actuaciones comunes.

## **RECOMENDACIÓN 95**

### **Fomento de la implicación de diversos agentes en un proyecto común.**

Crear un sitio web, de formato foro o blog, enlazado a la propia página oficial del Ayuntamiento, donde distintos agentes puedan trabajar de modo conjunto para un proyecto común. La Administración Pública actúa buscando la implicación y la participación de los diferentes grupos de interés y como catalizador del proyecto. Se intenta superar la tradicional distinción sujeto activo/ sujeto pasivo.

Un lugar de encuentro digital donde se puedan aportar ideas, dar opiniones y ser informados de los aspectos relevantes para un proyecto común. Pensemos en una actividad educativa cofinanciada por un Ayuntamiento y la obra social de una entidad financiera e impartida por una asociación cultural.



## ASPECTOS SOCIALES

### ACCESIBILIDAD Y USABILIDAD

#### RECOMENDACIÓN 96

##### **Accesibilidad y Usabilidad, condiciones indiscutibles.**

La usabilidad digital será un requisito necesario en las plataformas de comunicación e interacción con la ciudadanía, de forma que permitan su uso a cualquier persona, indistintamente de su condición, posición o diversidad.

Será necesario aplicar conceptos de marketing digital, minimizando los accesos, y se crearán y/o actualizarán las sedes electrónicas, con diseños actualizados, que permitan interactuar a la ciudadanía.

#### RECOMENDACIÓN 97

##### **Accesibilidad: facilitar a todos el acceso a contenidos y servicios Web.**

La Web municipal, el portal de Reproducción de plenos municipales, el portal de Transparencia... todos esos contenidos deben ser accesibles por cualquier persona independientemente de si tiene algún tipo de discapacidad o es una persona mayor.

Hay personas con discapacidad visual y otras con limitaciones a causa de la edad, que podrán navegar a través del “teclado”. Otro colectivo de personas con movilidad reducida o que carecen de miembros superiores, navegarán “hablándole” a la Web. Y otro colectivo con parálisis severas, incluso en el habla, que navegarán a través de la emisión de sonidos o mediante soplidos.

### IGUALDAD DE GÉNERO

#### RECOMENDACIÓN 98

##### **Participación igualitaria de hombres y mujeres.**

Facilitar la información y tramitación de los procedimientos administrativos electrónicos libres de estereotipos de género y lenguaje sexista siguiendo las indicaciones de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Así como apoyar, a través de la administración electrónica, la promoción de la participación igualitaria de hombres y mujeres en la actividad política, económica y social de la ciudad.

### INCLUSIÓN SOCIAL/BRECHA DIGITAL

#### RECOMENDACIÓN 99

##### **Eliminación de la brecha digital.**

Colaborar con el resto de administraciones y las empresas de telecomunicaciones, para facilitar la eliminación de las discriminaciones existentes en cuanto a la prestación del Servicio Universal de Telecomunicaciones (telefonía móvil, internet, etc.), que derivan de razones geográficas, de densidad de población, y otras.

Promover la inclusión social a través de la administración electrónica de manera que todos los ciudadanos se puedan beneficiar de unos servicios de confianza e innovadores, así como de un acceso sencillo para todos.

Evitemos la brecha digital complementando la obligatoriedad con la oferta de terminales (tipo Cajero) a disposición de la ciudadanía en nuestras oficinas de atención ciudadana, garantizando tanto la universalidad de servicio como la asistencia y soporte de nuestro personal.

Toda administración pública ha de cuidar más exquisitamente, si cabe, de todos aquellos ciudadanos que sea por su edad, formación o cultura, son incapaces de desenvolverse con soltura en el medio digital.

Ésta, deberá arbitrar procedimientos y personas especialmente formados, también para ellos, para que les auxilien y en la medida de las posibilidades de la institución, les formen.

## **SANIDAD ELECTRÓNICA**

### **RECOMENDACIÓN 100**

#### **Modernización del Sistema Nacional de Salud: desde la óptica del e-paciente.**

La Administración sanitaria debe aprovechar el potencial que las TIC tienen y modernizar las prestaciones que los usuarios del Sistema Nacional de Salud demandan, yendo en ocasiones muy por detrás de servicios que ofertan aseguradoras y entidades privadas, y por supuesto de los e-pacientes. Tal es así en el caso de la historia clínica electrónica. Es inadmisibles que todavía algunos hospitales funcionen con historias clínicas en papel y que no haya comunicación con la Atención Primaria. La información sanitaria no es del profesional sino del paciente, familiar y ciudadano, y debe fluir entre todos los actores que rodean al proceso de salud y enfermedad del paciente, incluido este mismo.

## Dirección y Coordinación

**Víctor Almonacid Lamelas.** Secretario General, Ayuntamiento de Alzira. Vicepresidente y responsable de modernización y transparencia de COSITAL

**Virginia Moreno Bonilla.** Consultora de Administración Pública. Asesora en modernización, simplificación, e-administración, innovación y Ciudades Inteligentes. Especializada en Administración local. Experta en Administración Electrónica

## Participan y recomiendan:

**Adolfo Royo.** Subdirector General de Organización y Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas

**Amalia López.** Responsable de Comunicación y Redes Sociales del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF)

**Bernabé Palacín.** Director de Contratación, Calidad y Servicios Comunitarios del Ayuntamiento de Logroño

**Borja Colón.** Jefe de Servicio de Administración e Innovación Pública de la Diputación de Castellón

**Carlos Marcos.** Subdirector Adjunto de Declaraciones Fiscales e Informativas. Subdirección General de Aplicaciones DIT- Agencia Estatal de Administración Tributaria

**Carmen Mayoral.** Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad Federación Española de Municipios y Provincias Madrid, España

**Concepción Campos.** Secretaria del Ayuntamiento de Vigo

**David Bueno.** Gerente del CEMI del Ayuntamiento de Málaga

**Domingo Laborda.** Director de Consultoría en Mimacom Ibérica. Ex Director General de Modernización Administrativa y del Observatorio de las Telecomunicaciones y a Sociedad de la Información

**Eduard Chaveli.** Director de AUDEDATOS. Presidente de la Sección de Derecho Informático del ICAV

**Elena Martí.** Responsable del Departamento de Modernización del Ayuntamiento de Alzira.

**Encarnación Rivero.** Alcaldesa Soto del Real (Madrid)

**Enrique Lahuerta.** Empleado de Banca

**Eva Altaver.** Asesora sobre comunicación en AREA Comunicación Estratégica. Periodista y presentadora de TV.

**Fermín Cerezo.** Director del Área de Organización, Innovación y Calidad del Ayuntamiento de Catarroja

**Fernando Gallego.** Presidente ATIAL. Director Informática Ayuntamiento de Picanya (Valencia)

**Francisco Rojas.** Investigador en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid y Co-Fundador de la Red Social NovaGob.

**Ignacio Valderas.** Consultor Estratégico Jurídico y Tecnológico. Socio Fundador de la Firma Global Company Services (Global-cs)

**Iñigo de la Serna.** Alcalde de Santander. Presidente de la FEMP. Presidente de la RECI

**Iñigo Marcos.** Director de Servicios al Ciudadano del Ayuntamiento de Irún

**Joaquín Ruiz.** Director Calidad AEVAL.

**José Antonio Teixeira.** Director General de Innovación del Ayuntamiento de Santander

- José Luis Aristegui.** Director General de Vortal Conecting Business
- José Manuel Hinojosa.** Dtor. General en Ambiser Innovaciones S.L.
- Josep Jover.** Abogado en Estudis Jurídics, S.L.
- Julio García.** Jefe del departamento de Informática del Ayuntamiento de Alzira
- Julio Cerdá.** Jefe de Servicio de Archivos y Gestión documental del Ayuntamiento de Arganda del Rey (Madrid)
- Laura Almonacid.** Interventora General del Ayuntamiento de Viladecans (Barcelona)
- Laura Martínez Álvaro.** Consultora AAPP
- Lorenzo Pérez Sarrión.** Secretario General del Ayuntamiento de Gandía.
- María Ángeles Medina.** Médico de familia. Fundadora de Heathy Blue Bits, empresa de desarrollo de soluciones tecnológicas para la mejora de la salud infantil.
- Manolo Serrano Canon.** Responsable de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Málaga
- Manuel Arenilla Sáez.** Director del INAP
- Manuel Mendieta.** Director Comercial GTT
- Manuela Piqueras.** Directora General de Planificación, Calidad y Organización del Ayuntamiento de Alcobendas
- María Losada.** Directora General Zerocom
- Mila Gascó.** Senior researcher at the Institute of Public Governance and Management and the Institute of Innovation and Knowledge Management, ESADE
- Miquel Estapé.** Subdirector del Consorci AOC.
- Montse Carpio.** Jefa de los Servicios Económicos del Ayuntamiento de Mollet del Vallès
- Ofelia Tejerina.** Doctora UCM. Abogada <http://internautas.org> . Junta @ENATIC. Prof. Postgrado CEU. Árbitro TIC AEADE. Dikastis. Autora del libro Seguridad del Estado y privacidad
- Pablo Bárcenas.** Comisión de Nuevas Tecnologías Federación Española de Municipios y Provincias Madrid, España
- Pedro García Batalla.** Dirección y Coordinación de Proyectos de Modernización Administrativa en el Ayuntamiento de Arganda del Rey (Madrid)
- José Valero.** Abertis Telecom
- Sandra Lomas.** Responsable de Comunicación y Coordinación de Proyectos en la Generalitat de Catalunya
- Sergio Castell.** Asesor Técnico Gobierno de Aragón
- Sergio Ríos Huercano.** Consultor Biabile
- Trinidad Yera.** Investigadora Principal Cátedra Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública IESE
- Víctor Almonacid.** Secretario General, Ayuntamiento de Alzira. Vicepresidente y responsable de modernización y transparencia de COSITAL
- Víctor Solla.** Jefe de Servicio de Nuevas Tecnologías y Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Avilés
- Virginia Moreno.** Consultora de Administración Pública. Asesora en modernización, simplificación, e-administración, innovación y Ciudades Inteligentes. Especializada en Administración local. Experta en Administración Electrónica