

# 100 RECOMANACIONS EN MATÈRIA D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA PER A LA MILLORA DE L'EFICIÈNCIA I LA REGENERACIÓ DEMOCRÀTICA



*Víctor Almonacid Lamelas  
Virginia Moreno Bonilla*



Consorci  
Administració Oberta  
de Catalunya





Consorci  
Administració Oberta  
de Catalunya

Aquest document és una traducció al català del **'Manifiesto Administración Electrónica'** on s'han introduït adaptacions a la realitat del model català d'administració digital.

## TRADUCCIÓ

Realitzada per  
Francisco García Lorenzana.

Agraïments a  
Belén Álvarez Sánchez.

## MAQUETACIÓ

Per H2o Comunicació.

*Exposició  
de motius*



p. 4-5

*Recomanacions:  
D'àmbit general*



p. 6-7

*Recomanacions:  
Millora de la  
normativa legal  
i el règim jurídic  
dels processos  
de modernitza-  
ció*

p. 8

*Recomanacions:  
Signatura  
electrònica*

p. 9-11

*Recomanacions:  
Seguretat,  
Interoperabilitat  
i Protecció de  
dades*

p. 12-21

*Recomanacions:  
Contractació i  
Facturació  
Electrònica*

p. 4-5

*Recomanacions:  
Gestió  
Económico-  
financera*

p. 4-5

*Recomanacions:  
Serveis públics  
i col·laboració*

p. 4-5

*Recomanacions:  
Gestió estratè-  
gica / Gestió  
del canvi*

p. 4-5

*Recomanacions:  
Smart Cities  
(Ciutats  
intel·ligents)*

p. 4-5

*Recomanacions:  
Transparència i  
Govern obert*

p. 4-5

*Recomanacions:  
Aspectes  
Socials*

p. 4-5

*Direcció i  
Coordinació*



p. 4-5

*Participen  
i Recomanen*

p. 4-5



Segons la Comissió Europea

*"L'administració electrònica és l'ús de les tecnologies de la informació i comunicació (TIC) en les administracions públiques (AAPP), combinat amb canvis organitzatius i noves aptituds, amb l'objectiu de millorar els serveis públics i els processos democràtics i reforçar el recolzament a les polítiques públiques".*

D'aquesta manera, la incorporació de la tecnologia als processos administratius és un mitjà que, acompanyat d'altres mesures adequades per reconfigurar l'organització de les entitats públiques i el propi perfil professional dels seus empleats, es troba al servei de les finalitats més altes: la transparència, l'eficiència, el servei públic, la democràcia, la sostenibilitat, la lluita contra les males pràctiques (estableix un marc on queda molt poc espai per als comportaments il·legals) i el desenvolupament de tot tipus de polítiques públiques (des de la promoció econòmica a la protecció del medi ambient). L'administració electrònica és, en definitiva, una administració molt millorada, que funciona perfectament i aporta un valor afegit a la societat.

Amb la intenció de desenvolupar el contingut d'un concepte tan ampli, hem recopilat 100 recomanacions de veus autoritzades que, en un any electoral i de renovació dels diferents governs com 2015, i en plena tramitació de lleis importants com la de contractes o la de procediment, es consideren imprescindibles per implantar l'administració electrònica, o el seu sinònim: millorar el servei públic i les institucions democràtiques.

Nous temps, nous conceptes i noves formes de treballar, per aconseguir aquest prefix "e" que anticipa modernitat i que ara veiem acompanyat de paraules com administració, govern, democràcia o comerç.

L'administració electrònica és la raó de ser d'una administració moderna i el pas previ a una administració intel·ligent.

És fonamental per al bon funcionament del nostre país que l'Administració proporcioni serveis electrònics complets, de qualitat, buscant l'excel·lència i fàcils d'utilitzar i que permeti noves formes de col·laboració i relació utilitzant les tecnologies.

*No podem pretendre  
que les coses can-  
viïn, fent sempre el  
mateix*



*Serveis  
públics  
i  
col·laboració*

*Signatura  
electrònica*

*Smart  
Cities  
(Ciutats  
intel·li-  
gents)*

*Millora  
de la  
normativa  
legal  
i el règim  
jurídic dels  
processos de  
modernització*

*Contractació  
i Facturació  
Electrònica*

*Aspectes  
Socials*

*Gestió  
Económico-  
financera*

*Seguretat,  
Interoperabilitat  
i Protecció  
de dades*

*Gestió  
estratègica  
Gestió  
del canvi*

*D'àmbit  
general*

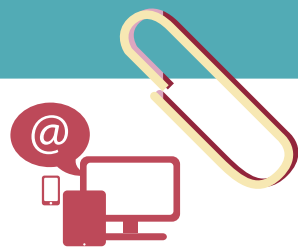
RECOMA-  
NACIONS:

*Transparen-  
cia  
i Govern  
obert*

## RECOMANACIÓ 1

### Digital per defecte.

Al segle XXI és imprescindible digitalitzar la gestió per aconseguir ser una organització eficaç i eficient. La gestió de documents en paper és cara i molt ineficient. Cal promoure una gestió interna digital i impulsar que les relacions amb els ciutadans, les empreses i les administracions es realitzi per canals electrònics per defecte, per tal que els mitjans presencials siguin l'excepció i s'utilitzin únicament per als casos de fractura digital.



*D'àmbit general*



## RECOMANACIÓ 3

### Actuacions administratives automatitzades: agilitat, velocitat i eficiència.

Un element important de l'administració electrònica per avançar en l'agilitat, la velocitat de resposta i l'eficiència, és l'extensió de les actuacions administratives automatitzades. Aquesta possibilitat és viable, jurídicament i tecnològica, per a qualsevol actuació que estigui perfectament regulada i no impliqui una decisió discrecional, sinó exclusivament la fe de verificació per òrgans competents. Un exemple clar és l'emissió de certificats de fets administratius (naixement, residència, situació laboral, etc.) que els ciutadans poden obtenir telemàticament en temps real.

## RECOMANACIÓ 2

### L'eficiència de l'Administració és un dret.

L'eficiència de l'Administració no és simplement un objectiu, és una obligació de les administracions. Quan una administració no és eficient, significa que està restant drets als ciutadans, atès que implica que es tindran menys recursos per finançar els serveis bàsics.

Les administracions han de promoure iniciatives basades en "lean government" que impulsin l'eliminació i la simplificació radical de les tasques burocràtiques que no aporten valor als ciutadans i impliquen un malbaratament de recursos públics.



# Millora de la normativa legal i el règim jurídic dels processos de modernització

## RECOMANACIÓ 4

### Aposta clara del legislador per a la utilització dels mitjans electrònics.

Imposició legal de l'ús dels mitjans electrònics en els processos interns de l'administració, sense "portes del darrere" ni excepcions.



## RECOMANACIÓ 5

### Regulació intel·ligent: ús de mitjans electrònics.

"Regulació intel·ligent" com un marc jurídic de qualitat, que permeti el compliment d'un objectiu regulatori, alhora que ofereix els incentius adequats per dinamitzar l'activitat econòmica, permet simplificar processos i reduir càrregues administratives. Potenciar l'ús de mitjans electrònics perquè qualsevol organisme o òrgan de qualsevol tipologia es pugui constituir, celebrar les seves sessions, adoptar acords, elaborar i remetre actes a través de mitjans electrònics.

Incorporar a les fases d'iniciació, ordenació, instrucció i finalització del procediment l'ús generalitzat i obligatori de mitjans electrònics.

Incorporar la regulació de la composició de l'expedient administratiu establint el seu format electrònic i els documents que l'han d'integrar.

## RECOMANACIÓ 6

### Unificació de la normativa vigent.

Eliminar la superposició de règims jurídics existents i superar la dispersió normativa, comptant amb una llei única i sistemàtica.

## RECOMANACIÓ 7

### Gestió coordinada i eficaç dels diferents marcs normatius vinculats a l'administració electrònica.

Gestionar de manera coordinada les obligacions entrecruades que imposen les diferents normes relacionades amb l'administració electrònica (especialment protecció de dades, esquema nacional de seguretat i transparència) de manera que no existeixi una gestió separada que pugui provocar incompliments i que sigui ineficaç.





## RECOMANACIÓ 8

### Identificació més accessible per al ciutadà.

Caldrà establir procediments o mètodes d'identificació del ciutadà de manera digital per tal que pugui realitzar procediments administratius de forma digital, ja que els mètodes actuals, a través del DNI 3.0 o de certificat digital, resulten molt complicats, tant de tramitació com d'utilització per part del ciutadà, la qual cosa impedeix el veritable desenvolupament de l'administració electrònica.



*Signatura electrònica:*

Identificació i consentiment del ciutadà

## RECOMANACIÓ 9

### Identificació i consentiment electrònic.

Separació i simplificació dels mitjans d'identificació electrònica, que permetin verificar la identitat de l'interessat, i els mitjans de signatura electrònica, que permetin acreditar la seva voluntat i consentiment, disposant així mateix, amb caràcter general, la suficiència de la identificació.

Establir, amb caràcter bàsic, un conjunt mínim de categories de mitjans d'identificació i signatura per a la utilització de totes les administracions.



## RECOMANACIÓ 11

### Seguretat en matèria d'identitat i autenticació.

Les administracions hauran de modular, amb sentit de la proporció, l'aplicació excessivament garantista de la legislació sobre seguretat en matèria d'identitat i autenticació per tal que aquesta no sigui l'inhibidor més important per a l'ús dels serveis públics digitals per part de la ciutadania. El certificat electrònic i la signatura electrònica avançada i reconeguda s'han de reservar per als procediments que impliquin una garantia jurídica elevada, mentre que altres procediments poden resoldre l'autenticació mitjançant sistemes més lleugers com el de les claus concertades en un registre previ.



## RECOMANACIÓ 10

### Unificació dels sistemes d'acreditació dels ciutadans davant les AAPP.

Redefinir les vies d'autenticació d'usuaris per relacionar-se amb les AAPP (el sistema de l'AEAT podria ser un bon referent pràctic) i fer-ho de manera unificada en tot el territori nacional, des de l'òptica "real" d'un usuari "de a peu", més enllà de dogmes, debats teòrics i especulacions de caràcter tecnològic o econòmic: generar economies d'escala.



# Signatura electrònica:

Signatura electrònica i fe pública

## RECOMANACIÓ 13



### Definició de la fe pública electrònica en les entitats locals.

Definir i diferenciar els supòsits de documents electrònics fefaents (amb segell de temps i/o segell d'òrgan) que han de quedar dins l'àmbit de l'actuació administrativa automatitzada, d'aquells que incorporen una signatura dins de les funcions del fedatari públic de l'entitat local (Secretari o Secretari-Interventor), com les actes dels plens o la signatura dels contractes.

## RECOMANACIÓ 12



### Videoacta com a element integral per a la simplificació i transparència: fefaença audiovisual.

Fomentar la transparència institucional i la simplificació administrativa són reptes i obligacions als que s'enfronten totes les administracions públiques. Les TIC, els mitjans audiovisuals, la signatura electrònica i la fe pública, posats al servei dels ciutadans es conjuguen en videoacta i assoleixen ambdós objectius de manera sostenible en el temps. En el futur, la videoacta serà present a la majoria de les interaccions entre els ciutadans i les administracions que necessitin d'un acta.



## RECOMANACIÓ 14



### Identitat digital en les relacions amb les administracions públiques.

Utilitzar sistemes de signatura i certificats aplicables a tots els serveis electrònics de les administracions públiques que facin invisible el certificat digital al ciutadà i amb totes les garanties legals d'un certificat reconegut. Potenciar l'ús dels certificats i la signatura electrònica a les administracions públiques.



## RECOMANACIÓ 15



### Autenticitat de les còpies electròniques i els documents electrònics emesos per les administracions públiques.

Establir, en base a la nova regulació sobre el règim de validesa i eficàcia de les còpies, on s'aclareixi i simplifiqui el règim actual i es defineixin els requisits necessaris per a què una còpia sigui autèntica, les característiques que han de tenir els documents emesos per les administracions públiques per considerar-los vàlids, així com els documents que han d'aportar els interessats al procediment, establint amb caràcter general l'obligació de les administracions públiques de no requerir documents ja aportats pels interessats, documents elaborats per les administracions públiques o documents originals, llevat de les excepcions contemplades per la Llei.

## Signatura electrònica:

Codi segur de verificació  
de documents

### RECOMANACIÓ 16

#### El CSV garanteix la integritat del document.

El Codi Segur de Verificació garanteix, mitjançant la comprovació a la Seu electrònica de l'organisme, la integritat del document (Article 18.1.b de la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als Serveis Públics).

El destinatari del document ha de tractar amb la cautela necessària el Codi Segur de Verificació; la seva comunicació a terceres persones permetria el seu accés al contingut del document, així com realitzar, en relació amb l'actuació associada, certs tràmits electrònics.



## Signatura electrònica:

Còpies  
electròniques

### RECOMANACIÓ 17

#### Acceptació de còpies autèntiques electròniques.

Les còpies realitzades per les administracions públiques, utilitzant mitjans electrònics, de documents emesos originalment per les administracions públiques en suport paper, tindran la consideració de còpies autèntiques sempre que es compleixin els requisits i actuacions previstes en l'article 46 de la Llei 30/1992, de Règim Jurídic de les administracions públiques i del Procediment Administratiu Comú.

Les administracions públiques podran obtenir imatges electròniques dels documents privats aportats pels ciutadans, amb la mateixa validesa i eficàcia, a través de processos de digitalització que garanteixin la seva autenticitat, la integritat i la conservació del document imatge, i de tot això es deixarà constància. Aquesta obtenció s'haurà de fer de manera automatitzada, mitjançant el corresponent segell electrònic.



# Seguretat, Interoperabilitat i protecció de dades:

Esquemes nacionals (ENI i ENS)

## RECOMANACIÓ 18

### Adequació a l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat.

1. Consolidar els treballs relatius a l'inventari i codificació d'òrgans, oficines de registre, procediments, serveis i altres elements de referència comuna, de manera que el seu manteniment es faci de manera responsable i els serveis els puguin explotar en línia (DIR3).
2. Consolidació i extensió de les infraestructures i serveis comuns que recolzin la interoperabilitat i l'articulació de mecanismes per a la seva sostenibilitat.
3. Corresponsabilitat de totes les administracions públiques mitjançant la dinàmica de cooperació i col·laboració permanent. Tot això alineat amb les estratègies i iniciatives de la Unió Europea.

## RECOMANACIÓ 19

### Adequació a l'Esquema Nacional de Seguretat.

1. Recolzar la plena implantació de l'Esquema de Seguretat en les condicions de limitació de recursos humans i econòmics sota els quals es desenvolupa l'activitat de l'administració pública.
2. Articular bé la recollida de la informació, per tal de conèixer i informar de l'estat de seguretat de les administracions públiques.
3. Estendre la seva aplicació a tots els sistemes de les administracions públiques, més enllà de l'àmbit d'aplicació delimitat per la Llei 11/2007.

Tot això en alineació amb els emergents en matèria de ciberseguretat, tant dins l'àmbit estatal com el de la Unió Europea.



## RECOMANACIÓ 20



### **No es pot complir la Llei d'accés electrònic dels ciutadans a l'administració sense complir la Llei Orgànica de protecció de dades de caràcter personal.**

Tot procediment automatitzat haurà de partir de la base del respecte i compliment dels principis que en matèria de protecció de dades recull la LOPD i el seu reglament de desenvolupament.

S'ha de tenir present:

- 1.** En totes les seues electròniques o webs municipals, a la pàgina d'inici, haurà d'aparèixer un enllaç relatiu a la "Política de Privacitat".
- 2.** L'òrgan administratiu competent haurà d'informar al ciutadà clarament sobre quins camps són obligatoris per poder accedir al servei de recepció de butlletins de notícies, així com de quina manera es pot finalitzar aquest tractament.
- 3.** En el cas de subscripcions a borses d'ocupació o a qualsevol altre servei equivalent, l'organisme administratiu competent haurà de valorar quines dades resulten realment necessàries i s'ajustaran als principis de proporcionalitat, informació i consentiment.

*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Protecció de dades



# Seguretat, Interoperabilitat i protecció de dades:

Interoperativitat i verificació  
de dades

## RECOMANACIÓ 21

**No sol·licitar dades, documents o acreditacions que ja obren en poder de l'Administració.**

Les administracions públiques més avançades en matèria d'administració electrònica seran les que apliquin, mitjançant les TIC, el principi, regulat però escassament aplicat, de no sol·licitar dades, documents o acreditacions que ja obren en poder de l'Administració, aconseguint-los de les administracions públiques corresponents. És a dir, les que apliquen amb eficiència l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat per evitar que els ciutadans hagin de peregrinar entre finestretes de diverses administracions públiques (o, moltes vegades, de la mateixa) per tal d'aconseguir la documentació acreditativa que ha d'acompanyar les seves sol·licituds.

## RECOMANACIÓ 22

**Verificació de les dades: eliminar el paper de forma definitiva.**

Eliminació d'obligacions redundants o innecessàries de les administracions públiques, reduint burocràcia innecessària, el que representa importants beneficis per als ciutadans i les empreses. En els darrers anys, la cooperació entre les administracions públiques i l'administració electrònica, ha permès avançar en la reducció de càrregues administratives.



## RECOMANACIÓ 23

**Incentivació de les accions en matèria d'interoperabilitat real.**

Tan important o més que la interoperabilitat entre AAPP és assolir la interoperabilitat interna dins de cada administració. L'experiència en les entitats locals demostra els costos elevats derivats de la seva absència.

Cal establir exigències legals per a la implantació i el desenvolupament de programes i aplicacions amb vinculació d'obligat compliment per al sector del mercat tecnològic, de la informació i de les comunicacions.



## RECOMANACIÓ 24

**Unificar criteris intracomunitaris que facilitin la plena interoperabilitat.**

Unificar criteris dins del marc de la UE bàsicament en tres aspectes referits a dades semàntiques, sintaxi i mètode de transmissió, amb la finalitat que sigui totalment accessible i que els ciutadans i agents que intervenen en les relacions amb les administracions públiques ho puguin fer utilitzant els mateixos recursos tecnològics davant qualsevol administració, així com en les relacions interadministratives. Per això s'hauran d'establir els criteris de normalització que haurà de tenir qualsevol normativa europea en matèria d'administració electrònica.



*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Sostenibilitat i  
Normalització



## RECOMANACIÓ 25

### **Normalització, clau per a un desenvolupament sostenible.**

El procés de normalització resulta clau per al desenvolupament sostenible. La normalització permet analitzar l'entorn i les estratègies aplicades pels sectors implicats en el desenvolupament de les ciutats intel·ligents i, molt especialment, el sector de les TIC. A més, afavoreix la interoperabilitat entre productes i sistemes, i ajuda en la consideració d'aspectes mediambientals i de naturalesa social, com per exemple, l'accessibilitat.

Són imprescindibles per al progrés en l'economia i la societat, la sostenibilitat i l'equilibri energètic; col·laborar per a un ús eficient i sostenible; treballar en la implantació i desplegament de l'administració electrònica, potenciant els projectes de col·laboració i normalització i interoperabilitat que facilitin un ús eficient de les noves tecnologies; col·laborar amb altres administracions en la implantació de nous serveis d'administració electrònica que es posin al servei de l'administració local.

*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Dada única /  
Base de dades única

1

## RECOMANACIÓ 26

### **Model de dades/Bases de dades úniques.**

Per millorar l'eficiència en les administracions són necessaris els models de dades i bases de dades úniques. Simplement mirant dins d'una única administració local segur que trobem varies bases de dades que gestionen, per exemple "Tercers", per donar solució a les diferents eines de gestió i, a més, cadascuna sota un model de dades diferent. Si comptem les bases de dades de tercers que hi ha a tota Espanya a nivell d'administracions locals, podem estar segurs que la xifra seria desorbitada. Si l'administració central o la comunitat autònoma ja té una base de dades de tercers, per què no donar accés a ella a totes les administracions, per tal que la puguin utilitzar? El servei de Via Oberta del Consorci AOC o la plataforma d'intermediació que proporciona l'Administració General de l'Estat és el camí correcte, però hauria de tenir un caràcter més ampli per tal de contemplar també aquesta problemàtica.



*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Adreça única  
electrònica (DUE)



## RECOMANACIÓ 27

### **Disposar d'una adreça única electrònica per a notificacions**

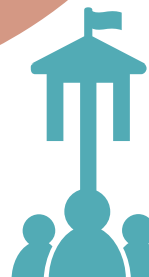
El servei e-Notum del Consorci AOC o la DUE del Ministeri d'Hisenda i Administracions Públiques, ofereixen la possibilitat de rebre de forma alternativa per via telemàtica les notificacions que actualment rebem en paper. Està a disposició de qualsevol persona física o jurídica que la sol·liciti i la subscripció a aquest servei és voluntària i té caràcter gratuït.

Les subscripcions són reversibles, en qualsevol moment ens podem donar de baixa de qualsevol procediment, o de tot el servei. També podem modificar les dades personals. Aquest servei compleix amb les màximes garanties de confidencialitat, autenticitat i privacitat amb la finalitat de garantir la identitat dels participants i de les comunicacions.

Utilitzant l'e-Notum o la DUE estalviem temps i donem més agilitat a totes les gestions amb les diferents administracions. A més, ens permet una major discreció en la recepció dels avisos i la possibilitat d'esgotar els terminis.

*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Simplificació administrativa  
reducció de  
càrregues



## RECOMANACIÓ 28

### **Desburocratitzar la relació amb la ciutadania.**

És urgent desburocratitzar la relació amb la ciutadania, eliminar el que és innecessari, evitar costos i sorprendre, no únicament en el que resulta obvi, sinó també en la nostra anticipació a les necessitats no expressades. La simplicitat és bella i un avantatge competitiu. L'administració electrònica és possible si és simple. El millor tràmit és el que no s'ha de fer.

Principis:

- Innova: busca dades i no fotocòpies, menor freqüència, més renovació automàtica, respostes immediates, proactivitat i tecnologies socials per donar servei públic.
- Interopera: connecta amb altres AAPP i evita desplaçaments i molèsties als ciutadans.



*Seguretat,  
Interoperabilitat  
i protecció  
de dades:*

Simplificació administrativa  
reducció de  
càrregues

*Seguretat,  
Interoperabilitat  
i protecció  
de dades:*

Procediment  
administratiu

## RECOMANACIÓ 29

### Impulsar la tramitació simplificada del procediment administratiu comú.

Impulsar la tramitació simplificada del procediment administratiu comú, establint el seu àmbit objectiu d'aplicació, el termini màxim de resolució que serà de trenta dies i els tràmits que en formaran part.



## RECOMANACIÓ 30

### Tramitació ordinària del procediment per a les excepcions de la tramitació simplificada.

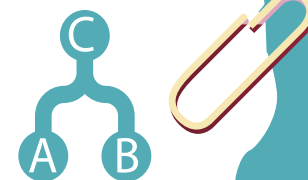
Si en un procediment fos necessari realitzar qualsevol altre tràmit addicional, llavors s'haurà de seguir la tramitació ordinària. Tot això, sense perjudici de la possibilitat d'acordar la tramitació d'urgència del procediment en els mateixos terminis que ja contemplava la Llei 30/1992, de 26 de novembre.



## RECOMANACIÓ 31

### Unificació del còmput de terminis.

Còmput de terminis per hores i la declaració dels dissabtes com a dies inhàbils, unificant d'aquesta manera el còmput de terminis en l'àmbit judicial i l'administratiu.



## RECOMANACIÓ 32

### Catàleg de procediments.

Per millorar l'eficiència cal l'estandardització i normalització dels procediments administratius en totes les administracions. La idea seria definir un catàleg de procediments, amb tot el seu flux de tramitació detallat i un manual d'implantació dels mateixos, de manera que, qualsevol administració que vulgui implantar la posada en funcionament de qualsevol d'ells, simplement hagi d'utilitzar aquest manual d'implementació.



*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Registre electrònic

## RECOMANACIÓ 33

### Registre electrònic.

És obligació de totes les administracions públiques tenir un registre electrònic general, o, en el seu defecte adherir-se al d'un organisme supramunicipal. A Catalunya tots els ens públics disposen ja d'un registre electrònic d'entrades i sortides, bé propi o bé auxiliar mitjançant la plataforma EACAT. Aquests registres, per la seva banda, tindran el suport de l'actual xarxa d'oficines en matèria de registres, que passaran a denominar-se oficines d'assistència en matèria de registre, i que permetran als interessats, en el cas que ho desitgin, presentar les seves sol·licituds en paper i serà en aquestes oficines on es transformaran a format electrònic.

## RECOMANACIÓ 34

### Registre electrònic d'apoderaments i representació dels interessats.

En matèria de representació, s'impulsarà l'ús dels nous mitjans per tal d'acreditar-la en l'àmbit exclusiu de les administracions públiques, com són l'apoderament apud acta, presencial o electrònic, o l'acreditació de la seva inscripció en el registre electrònic d'apoderaments de l'administració pública o organisme competent.

Es disposa l'obligació de cada administració pública de tenir un registre electrònic d'apoderaments i representacions, de manera que les administracions territorials en aplicació del principi d'eficiència, reconegut en l'article 7 de la Llei Orgànica 2/2012, de 27 d'abril, d'Estabilitat Pressupostària i Sostenibilitat Financera, poden adherir-se al de l'Estat.

A Catalunya, el Consorci AOC ofereix el servei electrònic Representa per a gestionar les representacions i els apoderaments.

*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Expedient electrònic

*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Convocatòries  
electròniques

## RECOMANACIÓ 35

**Tots els expedients es tramitaran de forma electrònica des del seu inici al registre fins a la seva resolució.**

Cal assumir el canvi de gestió en paper a gestió electrònica de l'expedient per tota l'organització. Prendre la decisió d'implantar l'expedient electrònic per a tots els procediments.



## RECOMANACIÓ 36

**Generalitzar les convocatòries electròniques.**

La convocatòria dels òrgans de l'administració pública s'hauran de fer electrònicament com a mitjà ordinari de comunicació, establint les mesures precises per garantir l'efectiva i adequada notificació als seus membres, complint tots els requisits legals d'accés i de procediment exigits.

Per assolir aquest objectiu és precís habilitar els mitjans necessaris per garantir els requisits d'integritat, seguretat i interoperabilitat, així com la constància íntegra de la data i hora de recepció, i la identificació de remitent i destinatari.



## *Seguretat, Interoperabilitat i protecció de dades:*

Comunicacions i  
notificacions  
electròniques

### RECOMANACIÓ 37

#### **Generalització/obligació de l'ús de les comunicacions electròniques.**

Establiment obligatori per llei de les comunicacions electròniques en les relacions entre l'administració i les persones jurídiques; així com la consideració de la notificació electrònica com a mitjà preferent i per defecte en els procediments iniciats de forma electrònica.

### RECOMANACIÓ 38

#### **Notificacions electròniques preferents i en seu electrònica.**

Les notificacions electròniques seran preferents i es realitzaran en seu electrònica o adreça electrònica habilitada única, segons correspongui. Així s'incrementa la seguretat jurídica dels interessats, establint noves mesures que garanteixin el coneixement de la posada a disposició de les notificacions com són l'enviament d'avís de notificació (sempre que això sigui possible) als dispositius electrònics i/o a l'adreça de correu electrònic que l'interessat hagi comunicat, així com l'accés a les seves notificacions a través del punt d'accés general electrònic de l'Administració.





*Seguretat,  
Interoperabilitat i  
protecció de dades:*

Gestió Documental  
i arxiu electrònic

## RECOMANACIÓ 39

### **Arxiu electrònic únic.**

Obligació de cada administració pública de mantenir un arxiu electrònic únic dels documents que formin part de procediments finalitzats, així com l'obligació que aquests expedients es conservin en un format que permeti garantir l'autenticitat, la integritat i la conservació del document.

## RECOMANACIÓ 40

### **Identificar i classificar les sèries documentals des de l'inici del procés.**

Amb l'aparició del document electrònic, la classificació de la documentació comprèn un àmbit molt més ampli que el del tradicional arxiu documental en paper. Per aquesta raó és convenient classificar a l'inici tota la documentació aportada o de producció pròpia, abans d'implementar qualsevol sistema de tramitació electrònica.



## *Contractació i Facturació Electrònica:*

Contractació electrònica

## *Contractació i Facturació Electrònica:*

Facturació electrònica

### RECOMANACIÓ 41

#### **Contractació pública electrònica obligatòria.**

Ús d'una plataforma de contractació pública electrònica que abasti íntegrament tots els processos previstos per la llei de contractes del sector públic. Tant l'entitat pública com els licitadors han de realitzar en format electrònic tot el procés de licitació pública; des de la publicació dels plecs fins l'adjudicació del contracte.



### RECOMANACIÓ 42

#### **Facturació electrònica.**

Per aconseguir que els canvis tecnològics als quals està sotmesa la societat en el seu conjunt beneficiïn a tots els actors del mercat -institucions públiques, sector privat i ciutadans- és imprescindible establir els mitjans d'interlocució que tinguin en consideració les necessitats d'uns, les disponibilitats d'altres i els objectius de tots. En el cas concret de la facturació electrònica dels proveïdors a les AAPP, una iniciativa que va ser molt ben valorada al principi, s'està produint una desmoralització generalitzada per la confusió que han creat les diferents exigències de les normes publicades per les AAPP. És imprescindible la unificació de criteri, gràcies a la qual, les factures emeses continguin els mateixos conceptes i informació, independentment de la institució a la que es facturi.

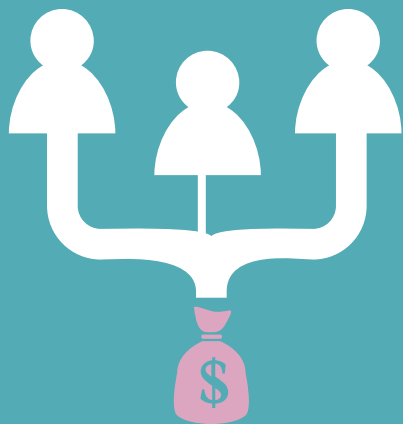


## RECOMANACIÓ 43

### Punts generals d'entrada de factures.

Facilitar als proveïdors la relació dels punts generals d'entrada de factures i garantir la interoperabilitat entre ells per tal de facilitar la gestió als proveïdors i garantir que les factures arriben sempre a l'ens destinatari, independentment del punt general d'entrada a on s'hagi enviat la factura.

Per a les factures que encara s'envien en paper (en el cas que s'hagi aprovat reglamentàriament l'excepció per a les que tenen un import inferior a 5.000€) es promourà la seva transformació en format electrònic des del moment de la presentació presencial al registre administratiu, mitjançant una digitalització certificada i homologada.



## Contractació i Facturació Electrònica:

Facturació electrònica

## RECOMANACIÓ 44

### Procés intern de gestió de factures.

No exigir únicament al proveïdor que sigui electrònic, la nostra entitat té l'obligació de ser totalment electrònica. Un cop presentada i registrada la factura al registre administratiu i al registre comptable de factures, el proveïdor té el dret de conèixer l'estat de les seves factures. Per això és necessari que totes les factures tinguin el mateix procediment intern de tramitació: conformació o rebuig, reconeixement de l'obligació i proposta o ordre de pagament. El proveïdor ha de poder consultar l'estat de les seves factures: les electròniques, al portal on les va presentar; i les de paper, dins la seva carpeta ciutadana.



# Gestió Econòmico-financera

Comptabilitat i tràmits comptables



## RECOMANACIÓ 45

### Racionalitzar l'aportació de la informació comptable.

Reflexionar sobre els requeriments comptables que es fan a les entitats locals en diversos i dispersos enviaments d'informació, ja sigui respecte a l'execució o liquidació, per part de les administracions autonòmiques o de l'AGE.

Considerant la dificultat i l'escassetat de mitjans dels departaments comptables considerem necessari:

- Una normativa estandarditzada des del MINHAP, o en el seu cas des de l'IGAE, que obligui a les diferents administracions (ministeri, càmeres, sindicatures, etc.).
- Guia tècnica per a les entitats i els proveïdors.
- Establir un calendari de subministrament d'informació per automatitzar i sincronitzar els enviaments.

## RECOMANACIÓ 46



### Visió integrada del procés comptable.

La comptabilitat és un procés de recolzament de l'expedient administratiu. L'origen de l'assentament comptable sorgeix d'un acte administratiu que genera i aporta documents. L'expedient conté tràmits i algun d'ells és comptable: qüestionar la seva necessitat, en la nova administració únicament electrònica, i eliminar el "document comptable", convertint-lo en el que és, un acte d'aprovació o rebuig administratiu, a través del gestor d'expedients. El document comptable no és necessari: és una transacció electrònica, una anotació en el sistema comptable. El món digital permet difuminar la imatge "física" del RC o de l'ADO: ens atrevim?

## RECOMANACIÓ 47

### Gestió integral dels procediments de l'àrea econòmica.

Establir un model de gestió integral de l'àrea econòmicofinancera i tributària, consolidar el sistema de facturació electrònica i implantar l'expedient electrònic, amb l'objectiu d'augmentar la productivitat, l'eficiència i l'eficàcia.

Assegurar la transparència posant a disposició del ciutadà, d'una manera regular, real i automatitzada, les dades econòmicofinanceres de la Corporació.

En les relacions amb els ciutadans, amb la finalitat de millorar el servei i reduir costos, facilitar la realització de tràmits telemàtics i fomentar l'ús generalitzat de les notificacions electròniques.

# Gestió Econòmico-financera

Procediments de l'àrea econòmica





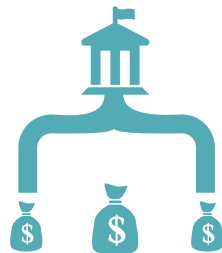
# Gestió Econòmico-financera

Gestió tributària i recaptació

## RECOMANACIÓ 48

### Gestió tributària sistemàtica.

Convertir la gestió tributària extensiva en un procés sistemàtic, ràpid i independent, mitjançant l'ús intensiu de les TIC, potenciant l'ús semiexclusiu del canal electrònic en la relació amb el contribuent, millorant la seva qualitat i augmentant el seu rendiment. D'aquesta manera, la investigació tributària comptarà amb més recursos disponibles. La transparència i la publicitat d'aquestes actuacions recolzaran la lluita contra el frau, també mitjançant el major compromís ciutadà, redistribuint la càrrega fiscal efectiva de manera més justa.



## RECOMANACIÓ 49

### Passarel·la de pagaments en el servei de recaptació municipal.

Instal·lar una passarel·la de pagaments que permeti als ciutadans conèixer l'estat dels seus deutes amb l'Ajuntament, seleccionar aquells que vulgui pagar i realitzar el pagament des del seu domicili o des de qualsevol equip informàtic, unint seguretat i comoditat, evitant desplaçaments a l'usuari i estalviant costos a l'administració.

Connexió entre el sistema bancari de la passarel·la de pagaments i el sistema informàtic del servei de recaptació municipal per conèixer en temps real l'estat dels deutes i poder donar al contribuent una informació actualitzada i veraç.

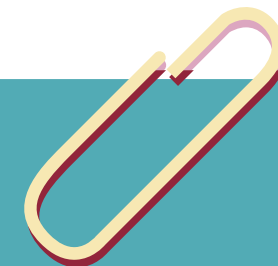


# Gestió Económico-financera

Banca electrònica



## RECOMANACIÓ 50



### **Banca electrònica.**

La introducció i l'ús de sistemes electrònics en les transaccions bancàries assegura un major nivell d'informació i transparència. És un dels mecanismes de més èxit en la lluita contra la corrupció. El seu ús permet transaccions electròniques dintre del marc de la legalitat, l'eficiència i la transparència i obliga a l'ús de bones pràctiques. El rastre electrònic que deixa, pràcticament elimina el marge per a una possible corrupció. És una eina àgil que permet un estalvi important de costos.

La banca electrònica, com qualsevol eina, s'ha d'utilitzar correctament o pot provocar danys, i el seu ús adequat fa necessari tenir coneixement dels riscos, de bones normes de pràctiques i capacició. No obstant, si s'utilitza amb habilitat, la tecnologia pot ser un mecanisme poderós en la lluita per acabar amb la impunitat.

# Serveis públics i col·laboració

## Competències municipals

## RECOMANACIÓ 52

### Atendre les competències municipals.

Desenvolupar un model d'actuació per facilitar el compliment de la competència municipal, que apareix a partir de l'aprovació de la Llei 27/2013 de racionalització i sostenibilitat de l'administració local, de promoció de la participació dels ciutadans en l'ús eficient i sostenible de les tecnologies de la informació i les comunicacions.



## RECOMANACIÓ 51

### Ensenyem aprenent. L'obligatorietat per a l'empleat públic.

L'avantprojecte de la llei de procediment administratiu comú de les AAPP, en el seu Article 28, 2, e), estableix l'obligatorietat per als empleats públics, de relacionar-se electrònicament "per raó de la seva condició d'empleat públic".

Es proposa l'obligatorietat de relació electrònica, com persona física, a més de la seva condició d'empleat, perquè no existeix fractura digital, per a ells.

En l'àmbit d'obligatorietat, els empleats són "públic objectiu".



# Serveis públics i col·laboració

Serveis d'atenció ciutadana

## RECOMANACIÓ 53

### Canal d'atenció amb marca pròpia i campanya.

Atorguem a l'administració electrònica la categoria de canal d'atenció ciutadana i li assignem una marca pròpia, al igual que a la resta de canals:

- Atenció presencial: SAC / OAC / etc.
- Atenció telefònica: 010 o 012.
- Atenció telemàtica: SAC 24h (per exemple).

Posteriorment dissenyarem, produïrem i executarem una campanya de comunicació institucional, destacant els avantatges que el nou canal d'atenció reporta a la ciutadania, és a dir:

- Comoditat.
- Servei 24 hores x 365 dies.
- Reducció de costos i paper.
- etc.



## RECOMANACIÓ 54

### Diputacions compromeses amb el territori.

L'objectiu de les Diputacions ha de ser assolir un nivell de desenvolupament adequat per al conjunt dels municipis que les integren, mitjançant polítiques públiques participatives que tinguin present les particularitats de totes les zones de la província i facin possible de manera coordinada satisfer les necessitats de tots els municipis.



Serveis públics  
i  
col·laboració

Paper de les diputacions  
provincials



## RECOMANACIÓ 55

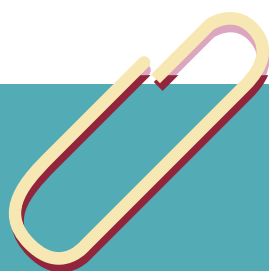
### Serveis i plataformes comuns.

Per millorar l'eficiència en l'administració electrònica, caldria posar a disposició de les administracions, plataformes i eines que permetin gestionar totes les tasques que són comunes a totes les administracions. Interessa desenvolupar i implantar sistemes de gestió integral que permetin gestionar processos tan bàsics i necessaris com el padró d'habitants, el registre, la gestió d'expedients, la gestió tributària, les multes, la recaptació, etc. Una plataforma que sigui fiable, robusta i que pertanyi o estigui recolzada per part de l'administració central.



*Serveis públics  
i  
col·laboració*

Plataformes de  
l'estat



*Serveis públics  
i  
col·laboració*

Col·laboració  
públicoprivada

## RECOMANACIÓ 56

### Col·laboració Pública Privada.

La provisió de béns i serveis per a les administracions locals requereix necessàriament de la col·laboració de les empreses, que aporten coneixement expert, qualitat i finançament, assumint una part important dels riscos de l'operació a canvi d'una retribució o preu. Però perquè aquesta col·laboració sigui efectiva, en competència, transparència, responsabilitat i respectuosa amb els principis de la contractació pública, cal que polítics i gestors coneguin amb precisió les necessitats reals, comparant preus de venda dels serveis i cost dels mateixos, que defineixin amb exactitud l'objecte del contracte i els requisits tècnics de la prestació, que objectivin al màxim els criteris d'adjudicació i que controlin exhaustivament el seu compliment.

Així mateix, s'hauria de tenir en compte que la contractació no és una finalitat en si mateixa, sinó que la seva intervenció en el mercat d'aprovisionament de béns i serveis impacta en altres polítiques col·laterals, com la social o mediambiental, donant lloc a una responsabilitat social orientada al bé comú i als més vulnerables. És necessari combinar l'interès empresarial en la consecució d'un benefici amb l'aportació de valor a la societat.



## RECOMANACIÓ 57

### Multidisciplinarietat.

“Que ningú quedi fora de joc”: juristes, ciutadans, informàtics, tecnòlegs. Si els serveis electrònics que dissenyem estan participats, ens assegurarem l'èxit del seu ús. És imprescindible que hi sigui representada tota la societat.



## Gestió estratègica Gestió del canvi

Planificació  
estratègica

## RECOMANACIÓ 58

### Cultura de la reducció de càrregues.

“La importància de la dada: si ja la tens, la saps o la pots consultar, no la demanis”, això implica perseguir un doble objectiu:

- Que el ciutadà vagi el menor nombre possible de vegades a l'administració.
- Que vingui “lleuger de papers”.



## RECOMANACIÓ 59

### Prioritzar objectius, actuacions i avaluació de polítiques públiques.

Avançar en la utilització de TIC que permetin millorar l'anàlisi de fonts primàries d'informació, tant internes com externes a la institució (big data), així serà possible prioritzar objectius, actuacions i l'avaluació de les polítiques públiques.



## Gestió estratègica Gestió del canvi

Innovació i gestió  
del canvi

## RECOMANACIÓ 61

### Com abordar la resistència al canvi.

Proporcionar a tots els treballadors de l'administració pública les eines necessàries per fer front al canvi que implica el pas a una administració electrònica.

Per aconseguir-ho, el directiu polític i públic ha d'incorporar al pla de modernització de l'entitat un pla de comunicació i de formació interna, que mantingui informats i formats als empleats públics i d'aquesta manera vèncer la seva resistència al canvi. Sense oblidar que en el pla formatiu cal la inclusió de tècniques de motivació que ajudin a assimilar en positiu tot el procés.



## RECOMANACIÓ 60

### L'e-administració implica un nou marc mental: innovació.

Segons la definició de la Comissió Europea, l'e-administració implica utilitzar les TIC per transformar les AAPP, la seva organització, les aptituds, els serveis públics, els processos democràtics i donar suport a les polítiques públiques. Això suposa un nou paradigma, un nou esquema mental, i cal repensar l'administració i contemplar-la des d'altres perspectives. En definitiva, "innovar-la".

L'avenç mai serà significatiu, ni tindrà impacte intern ni social, si ens limitem a canviar els instruments, però no el marc i la concepció d'administració.



## RECOMANACIÓ 62

### Lideratge públic: les intel·ligències connectades per a la transformació estratègica de l'Administració.

L'avantprojecte de la Llei de procediment administratiu comú de les AAPP aprofundeix en les relacions electròniques dels ciutadans amb l'Administració. El programa Horitzó 2020 de la Unió Europea imposa la seva generalització per tal que es pugui exercir aquest dret. Però la normativa, per sí mateixa, no redissenya el sector públic ni crea coalicions al voltant del canvi.

Per "ser i servir en xarxa", l'administració electrònica precisa de lideratge públic (suma de la direcció política i la gerència tècnica) guiat pel compromís compartit d'una visió planificada estratègicament, oferir serveis públics que siguin satisfactoris per als ciutadans i administrar l'interès general.

El talent capital que està a disposició del polític per aconseguir-ho és el directiu públic. En l'era de la col·laboració massiva, el lideratge públic necessita reinventar-se i innovar amb experiències de gestió que integrin els valors emergents en la gestió pública (participació, sostenibilitat, transparència, proactivitat, eficiència, autonomia i avaluació) i, el més important, entendre que ser líders no és una posició orgànica, sinó una qualitat competencial que es perfecciona.



*Gestió  
estratègica  
Gestió del  
canvi*

Lideratge  
públic

## RECOMANACIÓ 63



### Lideratge "extern": generació de confiança en els ciutadans i les institucions públiques.

El directiu públic promourà la confiança dels ciutadans i dels empleats públics en les institucions públiques. Serà actiu en matèria de transparència i de rendició de comptes; generarà confiança als ciutadans; promourà la iniciativa i la participació dels empleats públics; reduirà els conflictes; es regirà pels principis i els valors d'eficàcia, eficiència, treball en equip, orientació al ciutadà, exemplaritat i responsabilitat. La seva actuació ha d'estar adreçada a garantir l'exercici dels drets i millorar la qualitat de vida dels ciutadans, les organitzacions socials i les empreses.



## RECOMANACIÓ 64

### Assumpció del seu paper per part de Secretaris i Interventors.



Els Secretaris, Interventors i Tresorers de les entitats locals han d'assumir el paper directiu (promotor, coordinador, de lideratge) en els processos de gestió del canvi de les entitats locals.







## RECOMANACIÓ 65

### **Dissenyar una estratègia organitzativa col-laborativa i orientada al ciutadà/client.**

Elaborar estratègies corporatives sobre la base dels principis d'eficàcia i eficiència que assegurin, a més, una correlació efectiva entre els interessos de les administracions públiques i els de la ciutadania a la que representen. Proactivitat és "l'art d'anticipar-se a les necessitats i demandes dels ciutadans": no esperis que ho necessiti, dóna-li.

Crear aliances estables, buscar relacions de complementarietat, articular l'acció amb la dels altres. Col-laborar és necessari i és eficaç. N'hi ha moltes possibilitats i opcions: organitzar l'estratègia escollint àmbits de cooperació que identifiquin els atributs pels quals s'ha de reconèixer la institució, o que aportin valor als processos clau i, molt important; investigar fins trobar socis estables i solvents. S'ha de ser realista i persistent, unir criteris i dinàmiques porta temps, però garanteix l'obtenció de resultats.

## RECOMANACIÓ 66

### **Dos realitats.**

En totes les actuacions que portem a terme en relació amb l'administració electrònica, sempre hem de tenir present aquestes dues realitats:

1. La relació ciutadania - administració és poc freqüent.
2. L'administració electrònica serà un canal útil si el seu funcionament, en tots els àmbits, és senzill.

*Gestió  
estratègica  
Gestió del  
canvi*

Estratègia  
de comunicació  
externa



*Gestió  
estratègica  
Gestió del canvi*

Estratègia  
organitzativa



## RECOMANACIÓ 67

### Màxima oferta de serveis.

Per popularitzar l'ús de l'administració electrònica per part dels nostres ciutadans/usuaris, hem d'assolir una oferta crítica suficient de serveis, incorporant al canal telemàtic el màxim de les nostres gestions amb la ciutadania, tant en el nostre catàleg de tràmits, com en qualsevol gestió, especialment les pròpies de les activitats de major repercussió com, per exemple:

- Inscripcions, matriculacions (cursos, tallers, concursos, campaments, etc.).
- Subvencions.
- Pagaments de tributs, sancions i altres.
- Processos participatius.
- Comunicacions d'avisos i incidències.
- Queixes i suggeriments.
- etc.



## Gestió estratègica Gestió del canvi

Estratègia  
de comunicació

## Gestió estratègica Gestió del canvi

Ajuts i  
subvencions



## RECOMANACIÓ 68

### Obligatorietat de l'ús de les TIC.

Per assolir la màxima utilització de l'administració electrònica entre els nostres ciutadans/usuaris, hem de fer obligatòria la utilització d'aquest canal en activitats no complexes (campanyes, votacions, inscripcions, queixes, incidències, etc.) i/o dirigides a segments d'edat de població usuaris de les TIC.



## RECOMANACIÓ 69

### Realitzar un pla detallat és imprescindible per arribar allà on es vol arribar.

La millor manera d'aprofitar les oportunitats que poden sorgir és tenint un pla clar a seguir, malgrat que en el moment de fer-lo no es tingui el finançament per posar-lo en pràctica. Això servirà per enfocar amb claredat quin tipus d'ajuts o subvencions ajudaran a assolir l'objectiu plantejat. Optar a un finançament, sense que aquest s'adapti a una estratègia ben definida, és una pèrdua de temps i diners.

Aquest pla ha de tenir objectius a llarg termini, però també fites a curt que donin resultats visibles per a la ciutadania o l'administració.



## RECOMANACIÓ 70

### Aplicar la carta de compromís amb la qualitat de les administracions públiques espanyoles.

Determinar mecanismes per implantar la qualitat; adoptar fórmules de coordinació per a les polítiques de qualitat; integrar la qualitat en programes de govern; fomentar el **benchmarking** i la gestió del coneixement; incorporar la innovació en processos i tecnologies per a la ciutadania; avaluar regularment, organitzacions, plans i polítiques públiques; publicar cartes de serveis; rendir comptes a la societat; desenvolupar el reconeixement a organitzacions i persones; avaluar el desplaçament de la carta.

## RECOMANACIÓ 71

### La presa de decisions ha d'estar avalada per dades.

Amb freqüència les decisions es prenen per intuïció basant-se en informacions no massa precises. És molt important que la presa de decisions de municipi es prengui utilitzant dades d'indicadors que mostrin amb precisió la informació requerida. Per això és imprescindible disposar d'una plataforma de municipi que reculli tant indicadors de gestió, com els esdeveniments que hi tenen lloc.

La presa de decisions de la plataforma s'ha de basar en estàndards que permetin poder reutilitzar components o experiències que hagin tingut èxit en altres municipis.



## RECOMANACIÓ 72



### Si no ho mesures, no ho pots millorar.

Com sabem si les iniciatives d'administració electrònica impliquen una millora dels serveis i una major satisfacció dels ciutadans? Si no es mesuren, no es poden millorar.

Alguns dels indicadors clau de l'avenç d'una administració digital són:

- % de serveis públics electrònics disponibles sobre el total de serveis.
- Nivell de digitalització de les relacions amb els ciutadans i les administracions. Analitzant el registre d'entrada i sortida es pot calcular la ràtio de digitalització dividint el nº d'assentaments d'entrades i sortides que s'han realitzat per canals electrònics, dividit pel total d'assentaments d'entrada i sortida.
- Nivell de satisfacció dels usuaris, mitjançant enquestes de satisfacció, utilitzant metodologies com Net Promoter Score, que faciliten la comparació dels resultats amb altres organitzacions.

S'ha de mesurar i processar tota la informació que generen les administracions públiques, de cara a conèixer amb total exactitud els principals paràmetres de la seva activitat, establint indicadors precisos de rendiment, qualitat i excel·lència que permetin la millora contínua d'aquestes.

*Gestió  
estratègica  
Gestió del canvi*

Recursos  
Humans

*Gestió  
estratègica  
Gestió del canvi*

Formació  
Interna

*Gestió  
estratègica  
Gestió del canvi*

Teletreball

## RECOMANACIÓ 73

### Gestió dels Recursos Humans.

Establir i considerar la gestió dels recursos humans com un bloc modular de gestió d'actius, que ens permetrà millorar la gestió corporativa, que optimitzarà la gestió interna i l'automatització i la millora de tota l'organització, més enllà de la simple gestió d'una nòmina.



## RECOMANACIÓ 74

### Plataformes tecnològiques obertes per a la formació on-line.

Utilitzar tecnologies per a videoconferències, treball en grup, emissió per streaming, que de forma gratuïta ofereixen recursos suficients per desenvolupar activitats formatives a distància.

Aprofitar els recursos interns de l'organització com elements motivadors i per augmentar el compromís de les persones o professionals amb la seva organització.



## RECOMANACIÓ 75

### Promoure el teletreball.

Promoure el teletreball per facilitar la conciliació entre la vida familiar i la professional dels empleats públics però, també, per millorar les condicions de treball, augmentar la motivació dels treballadors i incrementar la productivitat. En definitiva, concebre el teletreball com una eina que permet alinear els objectius i les expectatives dels empleats públics amb els de l'organització a la que pertanyen.

Entendre el teletreball com una iniciativa més en els projectes d'adopció de tecnologia per part de les administracions públiques.



## Smart Cities (Ciutats intel·ligents)

Smart Cities  
(Ciutats Intel·ligents)

### RECOMANACIÓ 76

#### La ciutat comparteix, rep més del que dóna.

Està demostrat que, malgrat cada ciutat tingui les seves característiques pròpies, els problemes són similars a totes les ciutats i, per tant, les solucions també ho són. Si una ciutat ha treballat per trobar una solució a qualsevol dels elements de gestió, com pot ser l'administració electrònica, el govern obert o la il·luminació de monuments, compartir la seva experiència per facilitar el treball a altres ciutats té molts beneficis: en l'acció de compartir es produeix una comunicació amb altres ciutats en la que es pot aprendre sobre com es resolen altres temes diferents al que ha centrat l'interès de la ciutat. A més, les altres ciutats reconeixen a aquelles que les han ajudat a seguir avançant.



### RECOMANACIÓ 77

#### Implementació de les plataformes de gestió integral de ciutat o Smart City

En una època en què la presa de decisions ha de ser cada cop més àgil per a tota administració, i tenint en compte que la base de qualsevol bona decisió és una informació veraç i actualitzada, resulta necessari disposar d'eines tecnològiques adients per recollir, tractar i gestionar l'enorme quantitat de dades que pot tenir al seu abast una administració, per transformar-les en informació sintetitzada i útil, que faciliti aquesta presa de decisions.

Aquesta eina seria una "plataforma Smart City", que podríem comparar amb el "Sistema Operatiu" de l'administració en qüestió.

## Smart Cities (Ciutats intel·ligents)

Smart Cities  
(Ciutats Intel·ligents)

### RECOMANACIÓ 78

#### Fomentar el desplegament de xarxes i serveis per garantir la connectivitat digital.

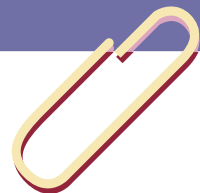
És necessari potenciar, sempre que sigui possible i la llei ho permeti, l'ús del Cloud Computing (modalitat de servei basat en el pagament per ús i de gestió d'infraestructures en el núvol). Cal impulsar l'ús de les TIC per afavorir l'estalvi energètic i el desenvolupament de ciutats intel·ligents. I també cal potenciar el desenvolupament i l'ús de tècniques de Big Data, per generar negoci i aconseguir millorar la inversió i el creixement de les empreses.



# Transparència i govern obert

Directrius generals

## RECOMANACIÓ 79



### Govern Obert i rendició de comptes.

Incorporar la creació de valor en tota actuació pública entenent Internet com una eina per a la innovació pública. Ha de ser possible l'acció directa de la ciutadania en el disseny i la prestació dels serveis públics.

Capacitar a la ciutadania, les empreses i les entitats per entendre perquè i com es prenen les decisions públiques, mitjançant una visió compartida dels assumptes públics. Publicar dades i informació més enllà de les prescripcions estrictament normatives amb l'objectiu de transmetre el total coneixement i promoure la discussió al voltant de l'actuació pública.



## RECOMANACIÓ 80



### Impulsar el govern obert mitjançant l'adopció de les xarxes socials digitals.

Les xarxes socials digitals s'han identificat com eines que poden ajudar a generar governs oberts, més transparents i participatius. La correcta adopció d'aquestes tecnologies socials pot contribuir a la creació de comunitats ciutadanes virtuals i a la millora de la confiança de la ciutadania en les institucions públiques. Per això, les administracions públiques han d'utilitzar les xarxes socials digitals per transformar els seus processos i millorar els serveis públics. Però perquè puguin oferir resultats s'han de produir transformacions organitzatives dins de les institucions públiques, superant la lògica burocràtica i implantant estructures de gestió més horitzontals.

## RECOMANACIÓ 81



### Reconèixer i fer valdre els drets de la ciutadania.

Reconèixer els drets i les garanties mínimes que corresponen a tots els ciutadans respecte de l'activitat administrativa, tant en la seva vessant de l'exercici de la potestat d'autotutela, com de la potestat reglamentària i de la iniciativa legislativa.

Transpa-  
rència  
i  
govern  
obert

Drets de la ciutadania

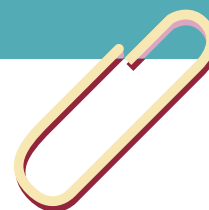


## RECOMANACIÓ 82

### Seu Electrònica: únic punt d'entrada a la gestió.

És l'adreça electrònica disponible per als ciutadans a través de xarxes de telecomunicacions de les quals la titularitat, gestió i administració correspon a una administració pública, òrgan o entitat administrativa, en l'exercici de les seves competències. Amb independència dels continguts legals que ha de tenir, haurà de contemplar dos conceptes nous:

- Cercador: entrada lliure en un espai únic d'internet i que sigui el motor de cerca i d'indexació el que orienti al ciutadà cap a l'inici del servei administratiu o punt de seu al que desitja anar.
- "Landing pages": pàgines que permeten executar l'acció per a la qual han estat dissenyades.



*Transparència  
i  
govern obert*

Seu electrònica

*Transparència  
i  
govern obert*

Tauler d'Edictes

## RECOMANACIÓ 83

### L'e-administració implica un nou marc mental: innovació.

La publicació d'actes i comunicats s'ha de fer de forma electrònica al tauler d'edictes que es facilitarà als ciutadans per a la seva consulta, sense necessitat de desplaçaments. El tauler ha d'estar disponible les 24 hores del dia durant els 365 dies de l'any i serà l'únic canal per a la publicació d'anuncis i edictes dels diferents organismes.





## RECOMANACIÓ 84

### **Promoure la participació ciutadana en les polítiques públiques estratègiques.**

Per a promoure la participació ciutadana en les polítiques públiques estratègiques cal:

- Dissenyar i impulsar una política de participació gestionada per una unitat administrativa específica i transversal, adoptant un marc normatiu que garanteixi l'equilibri entre flexibilitat i obligatorietat.
- Habilitar eines TIC que permetin incorporar en les decisions públiques estratègiques, les demandes, els coneixements i les experiències dels ciutadans, garantint sempre un retorn i una rendició de comptes.
- Impulsar formació en participació ciutadana per a una nova cultura política, administrativa i social.



*Transparència  
i  
govern obert*

Participació ciutadana  
i e-Democràcia

## RECOMANACIÓ 85

### **Ajuntament digital com base de la ciutadania digital.**

Posar a disposició de la ciutadania les eines necessàries per poder participar, aportar, informar-se, col·laborar, interactuar, treballar i apostar per la seva ciutat.

L'accessibilitat és un atribut de les administracions intel·ligents. La transparència, l'accessibilitat, la simplificació, les dades obertes i el feedback de l'administració i la ciutadania seran característiques mínimes dels portals i les seues electròniques.

Desenvolupar administracions interconnectades amb les persones, a través d'entorns digitals, formarà part del concepte "Smart City".





## RECOMANACIÓ 86

### Tots els canals i dispositius.

Cal apostar per l'ús de dispositius mòbils com canal per a la difusió i promoció d'informació, així com per a la gestió d'expedients administratius, sense importar del tipus que sigui. El telèfon mòbil serà el dispositiu per excel·lència com mitjà de comunicació, apropant-se a tota una nova generació més acostumada a l'ús de les noves tecnologies i els nous dispositius tecnològics.



## RECOMANACIÓ 87

### Model d'administració oberta.

Ens hem de fonamentar en una estratègia d'atenció a la ciutadania basada en la transparència, la col·laboració, la participació ciutadana i la prestació integral dels serveis. Això implica adaptar-nos a la demanda ciutadana, independentment del canal pel qual ho sol·liciti i sense paper.



## RECOMANACIÓ 88

### Fomentar la confiança del ciutadà.

Fomentar experiències relacionades amb el govern obert (transparència, obertura, reutilització i accés a la informació), en favor de la generació de confiança en les administracions.



*Transparència  
i  
govern obert*

Confiança  
ciutadana

# Transparència i govern obert

Internet de les  
coses

# Transparència i govern obert

Reutilització de  
dades

## RECOMANACIÓ 89

### Ús eficient, segur i responsable de l'Internet de les coses.

Implementació de garanties tècniques i recursos humans amb la formació adequada, per tal que l'Internet de les coses arribi a tenir un ús eficient de les dades dels administrats, sense perdre funcionalitat i amb resultats eficients per a ells. Cal procurar que la informació tractada circuli de manera ordenada i segura entre els dispositius connectats, respectant sempre normes bàsiques de "confidencialitat".



## RECOMANACIÓ 90

### Reutilització normalitzada de les dades.

Realitzar actuacions que permetin a les administracions públiques, facilitar al ciutadà la informació de la què disposen (open data/open government), així com per facilitar la relació d'aquells amb l'administració, estalviant costos i temps.

Posar a disposició totes les dades de manera normalitzada i reutilitzable, segons estableix la Norma Tècnica d'Interoperabilitat de Reutilització d'informació del sector públic.



# Transparència i govern obert

Resolució de conflictes

## RECOMANACIÓ 91

### Mediació electrònica: implantar serveis àgils per a la resolució de conflictes.

Es recomana a les administracions públiques la implantació de sistemes en línia per a la resolució de conflictes (Online Dispute Resolution), de fàcil accés, transparents, confidencials i ràpids per a tots els ciutadans, incentivant la seva participació proactiva en la creació d'una societat més justa, competitiva i integradora, ajudant així a l'Administració a solucionar aspectes quotidians, conèixer millor les seves inquietuds i facilitar la relació entre tots els agents socials, aportant la ràpida interlocució i el valor d'un acord entre les parts en qualsevol àmbit quotidià.



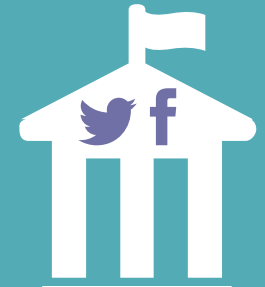
# Transparència i govern obert

Xarxes socials

## RECOMANACIÓ 92

### Gestió de les xarxes socials.

Establir i considerar les xarxes socials com canals de comunicació proactiva amb la ciutadania. Aquest canal de comunicació ha d'estar obert i accessible en tots dos sentits (Administració - ciutadania i viceversa) i, en qualsevol cas, ha de ser analitzat per poder atendre la demanda ciutadana. Cal buscar el potencial en les dades obtingudes de les "converses", per realitzar analítiques de tendències, més pròximes al Big Data, per a l'anticipació a les demandes dels diferents grups d'interès.



## RECOMANACIÓ 93

### Garantir els mitjans utilitzats en les xarxes socials i augmentar la presència de les administracions públiques en les xarxes socials.

Garantir, a través de la regulació vinculant adequada per a tot això, els mitjans utilitzats en les xarxes socials en les comunicacions de les AAPP amb la ciutadania. Es tractaria de generalitzar, amb garantia legal de validesa total i seguretat jurídica suficients, l'ús d'SMS, correu electrònic o altres formes habituals de comunicació en l'àmbit de les xarxes socials, per relacionar-se l'Administració d'aquesta manera amb aquells ciutadans que així ho decideixin lliurement. Incorporar la xarxes socials i les noves tecnologies de la comunicació i la informació en les administracions públiques, amb l'objectiu d'establir nous canals de comunicació amb els ciutadans que ens permetin apropar, millorar i ampliar l'atenció i el servei que els hi oferim.

## RECOMANACIÓ 94

### **Estar al dia de les novetats i oportunitats.**

Participar activament en tots aquells fòrums d'interès sobre tecnologies de la informació i la comunicació, per traslladar al municipi les novetats en el moment en què es produeixin, facilitant així la innovació en el món local. Realitzar un seguiment de les convocatòries dels ajuts de la Unió Europea, i altres, a projectes sobre tecnologies de la informació i les comunicacions.

Promoure estratègies per convertir-se en ciutat intel·ligent (Smart City), establint ponts de comunicació amb altres municipis per a la compartició d'experiències i el desenvolupament d'actuacions comunes.

## Transparència i govern obert

Xarxes  
socials



## RECOMANACIÓ 95

### **Foment de la implicació de diversos agents en un projecte comú.**

Crear un lloc web, de format fòrum o blog, enllaçat a la pròpia pàgina oficial de l'Ajuntament, on els diferents agents poden treballar de manera conjunta per a un projecte comú. L'administració pública actua buscant la implicació i la participació dels diferents grups d'interès com catalitzador del projecte. S'intenta superar la tradicional distinció subjecte actiu / subjecte passiu.

Un lloc de trobada digital on es poden aportar idees, donar opinions i ser informats dels aspectes rellevants per a un projecte comú. Pensem en una activitat educativa cofinançada per un ajuntament i l'obra social d'una entitat financera i impartida per una associació cultural.

NEWS





## RECOMANACIÓ 96

### **Accessibilitat i usabilitat, condicions indiscutibles.**

La usabilitat digital serà un requisit necessari en les plataformes de comunicació i interacció amb la ciutadania, de manera que permetin el seu ús a qualsevol persona, indistintament de la seva condició, posició o diversitat.

Caldrà aplicar conceptes de màrqueting digital, minimitzant els accessos, i es crearan i/o actualitzaran les seues electròniques, amb dissenys actualitzats, que permetin interactuar a la ciutadania.



*Aspectes  
Socials*

Accessibilitat  
i usabilitat



## RECOMANACIÓ 97

### **Accessibilitat: facilitar a tots l'accés a continguts i serveis Web.**

La web municipal, el portal de reproducció de plens municipals, el portal de transparència, etc., han de ser continguts accessibles per a qualsevol persona, independentment de si té algun tipus de discapacitat o és una persona gran.

Hi ha persones amb discapacitat visual i altres amb limitacions a causa de l'edat, que podran navegar a través del teclat. Un altre col·lectiu de persones amb mobilitat reduïda o que no disposen de membres superiors, navegaran "parlant" al web. I un altre col·lectiu amb paràlisis severes, inclús de parla, que navegaran a través de l'emissió de sons o mitjançant bufades.



## Aspectes Socials

Igualtat de gènere

### RECOMANACIÓ 98

#### Participació igualitària d'homes i dones.

Facilitar la informació i tramitació dels procediments administratius electrònics lliures d'estereotips de gènere i llenguatge sexista seguint les indicacions de la Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes. Així com donar suport, a través de l'administració electrònica, a la promoció de la participació igualitària d'homes i dones en l'activitat política, econòmica i social de la ciutat.



### RECOMANACIÓ 99

#### Eliminació de la fractura digital.

Col·laborar amb la resta d'administracions i les empreses de telecomunicacions, per facilitar l'eliminació de les discriminacions existents respecte a la prestació del servei universal de telecomunicacions (telefonía mòbil, Internet, etc.), que deriven de raons geogràfiques, de densitat de població, i d'altres. Promoure la inclusió social a través de l'administració electrònica de manera que tots els ciutadans es puguin beneficiar d'uns serveis de confiança i innovadors, així com d'un accés senzill per a tots.

Evitem la fractura digital complementant l'obligatorietat amb l'oferta de terminals (tipus caixer) a disposició de la ciutadania en les nostres oficines d'atenció ciutadana, garantint tant la universalitat de servei com l'assistència i el suport del nostre personal.

Tota administració pública ha de cuidar amb especial atenció de tots aquells ciutadans que per edat, formació o cultura, no es poden moure amb facilitat en el mitjà digital. Haurà d'establir procediments i disposar de persones especialment formades, perquè els ajudin i en la mesura de les possibilitats de la institució, els formin.



## Aspectes Socials

Inclusió social /  
Factura digital

# RECOMANACIÓ 100

## Modernització del sistema de salut: des de l'òptica de l'e-pacient.

L'administració sanitària ha d'aprofitar el potencial que tenen les TIC i modernitzar les prestacions que els usuaris del sistema de salut demanen, perquè en ocasions va molt pel darrera dels serveis que ofereixen asseguradores i entitats privades i, per suposat, dels e-pacients. Aquest és el cas de la història clínica electrònica. És inadmissible que encara alguns hospitals funcionin amb històries clíniques en paper i que no tinguin comunicació amb els centres d'atenció primària. La informació sanitària no és del professional, sinó del pacient, i ha de fluir entre tots els actors que envolten el procés de salut i malaltia del pacient.



*Aspectes  
Socials*

Sanitat  
electrònica



# DIRECCIÓ I COORDINACIÓ

**Víctor Almonacid Lamelas.**

Secretari General de l'Ajuntament d'Alzira. Vice-president i responsable de modernització i transparència de COSITAL.

**Virginia Moreno Bonilla.**

Consultora d'administració pública. Assessora en modernització, simplificació, e-administració, innovació i ciutats intel·ligents. Especialitzada en administració local. Experta en administració electrònica.





# PARTICIPEN I RECOMANEN

- > **Adolfo Royo.**  
Sotsdirector General d'Organització i Qualitat de l'Ajuntament d'Alcobendas.
- > **Amalia López.**  
Responsable de Comunicació i Xarxes Socials del Servei Valencià d'Ocupació i Formació (SERVEF).
- > **Bernabé Palacín.**  
Director de Contractació, Qualitat i Serveis Comunitaris de l'Ajuntament de Logronyo.
- > **Borja Colón.**  
Cap de Servei d'Administració i Innovació Pública de la Diputació de Castelló.
- > **Carlos Marcos.**  
Sotsdirector Adjunt de Declaracions Fiscals i Informatives. Sotsdirecció General d'Aplicacions DIT- Agència Estatal d'Administració Tributària.
- > **Carmen Mayoral.**  
Comissió de Modernització, Participació Ciutadana i Qualitat Federació Espanyola de Municipis i Províncies Madrid, Espanya.
- > **Concepción Campos.**  
Secretària de l'Ajuntament de Vigo.
- > **David Bueno.**  
Gerent del CEMI de l'Ajuntament de Màlaga
- > **Domingo Laborda.**  
Director de Consultoria a Mimacom Ibérica. Ex-Director General de Modernització Administrativa i de l'Observatori de les Telecomunicacions i la Societat de la Informació.
- > **Eduard Chaveli.**  
Director d'AUDEDATOS. President de la Secció de Dret Informàtic de l'ICAV.
- > **Elena Martí.**  
Responsable del Departament de Modernització de l'Ajuntament d'Alzira.
- > **Encarnación Rivero.**  
Alcaldeessa de Soto del Real (Madrid).
- > **Enrique Lahuerta.**  
Empleat de Banca.
- > **Eva Altaver.**  
Assessora sobre comunicació a Area Comunicación Estratégica. Periodista i presentadora de TV.
- > **Fermín Cerezo.**  
Director de l'Àrea d'Organització, Innovació i Qualitat de l'Ajuntament de Catarroja
- > **Fernando Gallego.**  
President d'ATIAL. Director d'Informàtica de l'Ajuntament de Picanya (València).
- > **Francisco Rojas.**  
Investigador al Departament de Ciència Política i Relacions Internacionals de la Universidad Autónoma de Madrid y Co-Fundador de la Red Social NovaGob.
- > **Ignacio Valderas.**  
Consultor Estratègic, Jurídic i Tecnològic. Soci Fundador de Global Company Services (Global-cs).

# PARTICIPEN I RECOMANEN

- > **Iñigo de la Serna.**  
Alcalde de Santander. President de la FEMP. President de la RECI.
- > **Iñigo Marcos.**  
Director de Serveis al Ciutadà de l'Ajuntament d'Irún
- > **Joaquín Ruiz.**
- > **José Antonio Teixeira.**  
Director General d'Innovació de l'Ajuntament de Santander.
- > **José Luis Aristegui.**  
Director General de Vortal Conecting Business.
- > **José Manuel Hinojosa.**  
Director General en Ambiser Innovaciones S.L.
- > **Josep Jover.**  
Advocat a Estudis Jurídics, S.L.
- > **Julio García.**  
Cap del departament d'Informàtica de l'Ajuntament d'Alzira
- > **Julio Cerdá.**  
Cap de Servei d'Arxius i Gestió documental de l'Ajuntament d'Arganda del Rey (Madrid)
- > **Laura Almonacid.**  
Interventora General de l'Ajuntament de Viladecans (Barcelona)
- > **Laura Martínez Álvaro.**  
Consultora d'AAPP.
- > **Lorenzo Pérez Sarrión.**  
Secretari General de l'Ajuntament de Gandia.
- > **María Ángeles Medina.**  
Metgessa de família. Fundadora de Healthy Blue Bits, empresa de desenvolupament de solucions tecnològiques per a la millora de la salut infantil.
- > **Manolo Serrano Canon.**  
Responsable de Qualitat i Modernització de l'Ajuntament de Málaga.
- > **Manuel Arenilla Sáez.**  
Director de l'INAP.
- > **Manuel Mendieta.**  
Director Comercial GTT.
- > **Manuela Piqueras.**  
Directora General de Planificació, Qualitat i Organització de l'Ajuntament d'Alcobendas.
- > **María Losada.**  
Directora General Zerocoma.
- > **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 Administració Oberta de Catalunya.

# PARTICIPEN I RECOMANEN

- > **Montse Carpio.**  
Cap dels Serveis Econòmics de l'Ajuntament de Mollet del Vallès.
- > **Ofelia Tejerina.**  
Doctora UCM. Advocada. Membre de la junta @ENATIC. Professora de Postgrau CEU. Àrbitre TIC AEADE. Dikastis. Autora del llibre Seguridad del Estado y privacidad.
- > **Pablo Bárcenas.**  
Comissió de Noves Tecnologies Federació Espanyola de Municipis i Províncies Madrid, Espanya.
- > **Pedro García Batalla.**  
Direcció i Coordinació de Projectes de Modernització Administrativa a l'Ajuntament d'Arganda del Rey (Madrid).
- > **José Valero.**  
Abertis Telecom.
- > **Sandra Lomas.**  
Responsable de Comunicació i Coordinació de Projectes a la Generalitat de Catalunya.
- > **Sergio Castell.**  
Assessor tècnic Gobierno de Aragón
- > **Sergio Ríos Huercano.**  
Consultor Biabile
- > **Trinidad Yera.**  
Investigadora Principal Cátedra Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública IESE.
- > **Víctor Almonacid.**  
Secretari General de l'Ajuntament d'Alzira. Vice-president i responsable de modernització i transparència de COSITAL.
- > **Víctor Solla.**  
Cap de Servei de Noves Tecnologies i Atenció Ciutadana de l'Ajuntament d'Avilés.
- > **Virginia Moreno.**  
Consultora d'administració pública. Assessora en modernització, simplificació, e-administració, innovació i ciutats intel·ligents. Especialitzada en administració local. Experta en administració electrònica.



**AOOC**

Consorci  
Administració Oberta  
de Catalunya