

---

# Hacia una Administración sin papel basada en un funcionamiento íntegramente electrónico: una nueva hoja de ruta

---

PID\_00238298

Mario Alguacil

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas

---





## Índice

<b>1. Razones que justifican la elaboración de una nueva hoja de ruta.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Estrategia de futuro en materia de Administración digital...</b>	<b>8</b>
<b>3. Administración digital en un contexto de gestión inteligente.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Ingredientes y relato de una nueva hoja de ruta.....</b>	<b>15</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>19</b>



## 1. Razones que justifican la elaboración de una nueva hoja de ruta

Estamos en disposición de asegurar que se está produciendo una transformación de la Administración hacia un escenario donde se organiza la actividad en un contexto íntegramente electrónico. Esta transformación forma parte de un ecosistema digital que obliga a actualizar la hoja de ruta de la década pasada para completarla con dimensiones que se escapan a las competencias propias de cada organización pública.

Disponíamos de una hoja de ruta que estaba centrada en un proceso de electrificación de los sistemas de gestión tradicionales, donde el peso específico del esfuerzo se asociaba al despliegue de infraestructuras de gestión administrativa, presencia de las instituciones en la red con canales electrónicos que permitiesen completar el catálogo de servicios presencial en las oficinas tradicionales, y una cierta cultura de reordenación de los procesos decisionales a partir de desplegar herramientas de análisis de la información que se procesa en los nuevos sistemas electrificados. En algunas organizaciones, esta hoja de ruta contemplaba fases relacionadas con el empoderamiento de los trabajadores públicos para gestionar los nuevos sistemas y una cierta actividad relacionada con la incentivación de los usos de estos nuevos canales y servicios por parte de la ciudadanía, concretada en programas dirigidos a la reducción de la brecha digital.

¿Por qué razón se justificaría una actualización de la hoja de ruta si en la mayoría de las administraciones no se ha llegado ni al ecuador de la misma? La explicación la podríamos encontrar en las siguientes consideraciones:

1) La heterogeneidad y el grado de completitud de los sistemas de gestión existentes al inicio del proceso de electrificación de principio de siglo. Comienzan a identificarse y desplegarse infraestructuras comunes de gestión que garantizarían una mayor cooperación interadministrativa. Por otro lado, la normalización y estandarización de los sistemas de gestión clave, además de su apertura en términos de conectividad automatizada, favorecen la implementación de procesos íntegramente electrónicos.

2) El débil desarrollo del marco normativo europeo, por un lado, y la lentitud en la trasposición por parte de los países miembros de la unión. Penalizado aún más por la libre y, a su vez, restrictiva interpretación de la normativa existente, en tanto que no se conciben los procesos completamente electrónicos que desaconsejan sistemas híbridos. En estos momentos, se dispone de normativa suficiente que avalaría el desarrollo completo del grueso de las fases de la nueva hoja de ruta.

3) Las diferentes prioridades políticas de los gobiernos de las distintas administraciones a la hora de dotar de recursos estos proyectos: el modo presencial de prestación de servicios aparentemente se corresponde con el ritmo de digitalización de la ciudadanía, y existen otros problemas sociales considerados más prioritarios. En estos momentos, las agendas políticas están siendo alteradas por los procesos de apertura promovidos por la sociedad a partir de la universalización de la tecnología móvil y la capacidad de análisis de la información proveniente de conjuntos de datos accesibles.

4) La escasez de sistemas globales de país orientados a gobernar los distintos flujos de información entre los niveles de administración existentes. En la actualidad, ya se han desplegado las primeras plataformas y soluciones necesarias para acreditar la identidad y firma electrónica tanto de trabajadores públicos como de la ciudadanía, en todo caso pendientes de completar con aquellos aspectos que garanticen su compatibilidad transfronteriza, o sistemas de tramitación interadministrativa para procesos generalistas o comunes (Agencia Tributaria, Seguridad Social, Tráfico, propiedad, empadronamiento, justicia, notarios, registradores, etc.), o interconexión de registros, notificación electrónica, etc.

5) La falta de homogeneidad y madurez en los sistemas de gestión de los datos, los expedientes y los documentos, electronificados estrictamente bajo el prisma de automatizar procesos manuales y presenciales sin incorporar reingeniería. Sistemas concebidos inicialmente para un funcionamiento aislado del resto del ecosistema. Se trata de aprovechar la automatización de los procesos considerando cuáles son todos los actores (ciudadanía, empresas, administraciones, trabajadores públicos) y los canales actuales de interrelación entre todos ellos.

6) El enfoque de los proyectos, donde la ciudadanía no forma parte del eje central y los tiempos, los hitos, los nuevos servicios, son consecuencia de un análisis estrictamente interno y de una imperiosa necesidad de mejora, pero sin las dimensiones relacionadas con la calidad, la sostenibilidad, la colaboración, el retorno de la inversión, la oportunidad organizativa o tecnológica, etc.

7) Asincronía entre los procesos de mejora interna de las organizaciones y los procesos de gestión de los servicios públicos en el territorio. En los últimos años, se ha comenzado a acuñar bajo la etiqueta *smart* todos aquellos procesos de transformación que aprovechando la tecnología, pueden introducir mejoras en la eficiencia y la eficacia, en la calidad de vida, o en la sostenibilidad en el funcionamiento de las ciudades, donde las administraciones se ven obligadas a alinear la transformación interna y externa bajo el mismo modelo de gobernanza.

8) El papel de la ciudadanía, tradicionalmente situado al final de proceso, hecho que dificulta enormemente la implementación de procesos de relación administrativa con la suficiente calidad o estrictamente predeterminando las

formas y el momento en que se presuponen las transacciones. En ese sentido, la OCDE ha comenzado a enunciar las líneas en las que se debe apoyar la estrategia de Gobierno digital, para satisfacer las enormes expectativas que las tecnologías han provocado, en un contexto de reducción de riesgos, generación de confianza, anticipación de los servicios así como determinación de las necesidades de ciudadanía y empresas en un contexto colaborativo.

## 2. Estrategia de futuro en materia de Administración digital

Las líneas generales en torno a la cuales se estructura toda la actividad de transformación en materia de Administración electrónica, teniendo en cuenta un marco de alianza y corresponsabilidad interadministrativa orientado a racionalizar las competencias de los distintos niveles de Administración, se podrían concretar en:

- **Procesos de racionalización y compartición:** dimensión relacionada con la organización interna de las administraciones, las infraestructuras disponibles, el catálogo de soluciones, productos y servicios de Administración electrónica, así como su espacio de uso, marco de referencia etc.
- **Tramitación y archivo electrónico:** la definición de documentos y expedientes electrónicos junto con sus políticas de gestión son la base para el intercambio de los mismos, así como para su recuperación y conservación en archivos electrónicos.
- **Sistemas de identidad y firma electrónica:** engloba todas las plataformas, sistemas, portales, servicios y políticas que permitan estructurar todos los complementos necesarios en relación con la identidad y firma electrónica en los servicios públicos electrónicos. Complementos al alcance de trabajadores públicos, ciudadanía y empresas.
- **Movilidad, accesibilidad, interoperabilidad y seguridad:** nueva gama de servicios digitales, con independencia de su capacidad económica o su nivel de alfabetización digital, en un escenario de confianza, en los que la localización es un elemento importante (desde dispositivos móviles), incrementando la capacidad de que organizaciones diversas y dispares interactúen con vistas a alcanzar objetivos comunes, puesta en común de información y conocimiento mediante intercambio de datos entre sus sistemas TIC.
- **Gobierno abierto:** el objetivo es que los ciudadanos participen de manera activa en los asuntos de la ciudad, en distintos niveles, desde la simple posibilidad de acceso a la información o la utilización de los datos públicos para la generación de negocio, hasta colaborar en la creación y la mejora de los servicios públicos y en el robustecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, o que puedan concebir o coproducir servicios que se puedan desarrollar en la ciudad.



Es conveniente resaltar aquellos aspectos clave en el proceso, como por ejemplo la **interoperabilidad**, para la cual el Parlamento Europeo ha establecido un programa singular que trata de las soluciones y marcos comunes para las administraciones públicas, las empresas y los ciudadanos europeos (programa ISA2) como medio de modernización del sector público.

Entre los objetivos de este programa, es interesante destacar la eliminación del estado de fragmentación dentro de la unión, promoviendo la creación de soluciones transfronterizas que faciliten la ejecución de sus políticas y actividades, considerando los aspectos sociales y económicos, las pymes, la Administración y la ciudadanía como centro de atención especial.

Las soluciones que formen parte de la arquitectura de referencia europea (EIRA), y que se incorporen al contenedor común de soluciones de interoperabilidad (EIC), deberán considerar aspectos relacionados con la neutralidad tecnológica, la escalabilidad y evolución en el tiempo, sostenibilidad técnica, financiera y organizativa, pudiendo ser trasladables a otras organizaciones, empresas o ámbitos políticos.

Con más detalle, deberán caracterizarse por:

- Papel central del usuario.
- Prestación de servicios públicos de manera que se evite la brecha digital.
- Seguridad, respeto de la privacidad y protección de datos.
- Multilingüismo.
- Simplificación y modernización administrativas.
- Transparencia.
- Preservación de la información.
- Apertura, reutilización y evitación de duplicidades.

En esta línea ahonda el ya citado nuevo Plan de acción sobre Administración electrónica de la UE 2016-2020, cuyo objetivo es:

«Eliminar los obstáculos digitales que se oponen al mercado único digital, y evitar la fragmentación que se puede generar en el contexto de la modernización de las administraciones públicas.»

Entre los principios que deberán tenerse en cuenta en la estrategia de acelerar la transformación digital de las administraciones públicas, destacan los siguientes:

- **Versión digital por defecto:** prestación de servicios públicos en forma digital y a través de un único punto de contacto (ventanillas únicas).
- **Principio de «solo una vez»:** para garantizar que la ciudadanía y las empresas facilitan la misma información a una Administración pública solo una vez.

- **Inclusión y accesibilidad:** el diseño de los servicios públicos digitales debe ser incluyente, facilitando el acceso a personas mayores y a las personas con discapacidad.
- **Apertura y transparencia:** hacia los ciudadanos y empresas y también entre las administraciones públicas.
- **Escala transfronteriza por defecto:** para garantizar la disponibilidad de los servicios públicos digitales más allá de las fronteras, facilitando así la movilidad dentro de la UE.
- **Interoperabilidad por defecto:** se debe garantizar el funcionamiento «sin discontinuidades en todo el mercado único, sobre la base de la libre circulación de datos y servicios digitales en la UE».
- **Fiabilidad y seguridad:** como condición necesaria para aumentar la confianza en los servicios digitales y su utilización.

En este sentido, otro de los elementos para fomentar la confianza en el desarrollo de la Administración digital es la creación de una cultura de la seguridad entre los trabajadores, empresas y ciudadanía, además de todo lo que tiene que ver con las infraestructuras tecnológicas. Por tanto, la ciberseguridad como finalidad; aportar para fomentar y mejorar la seguridad digital en todos los ámbitos de gestión de sistemas, servicios de prevención, corrección y recuperación en procesos de fraude, ataque, fuga o pérdida de información, la identidad digital corporativa, la reputación en la red o el desarrollo del comercio electrónico.

Desde el punto de vista interno, los puntos clave que requieren del desarrollo de esta cultura son:

- La información.
- Los soportes.
- El puesto de trabajo.
- Los dispositivos móviles.

Existe otro nivel, claramente objeto de competencia de organismos de ámbito nacional, que trata de la seguridad de las infraestructuras de propósito general, redes de telecomunicaciones, servicios básicos como la energía, el transporte, la banca y la salud, o servicios digitales tales como los motores de búsqueda y la nube.

La agenda digital europea hace especial referencia debido a que a muchos europeos les preocupa la seguridad digital. Solo un 12 % de los internautas europeos se sienten completamente seguros al hacer transacciones en línea. Amenazas tales como los programas malintencionados y el fraude en línea desconciertan a los consumidores y menoscaban los esfuerzos por impulsar la economía digital. La agenda digital propone una serie de soluciones prácticas, entre las cuales figuran una respuesta europea coordinada a los ciberataques y el refuerzo de la normativa sobre protección de datos personales. Para garantizar la confianza de los consumidores y mantener en funcionamiento la economía en línea, es fundamental un alto nivel de seguridad de las redes y la información en toda la UE. A este respecto, es vital que la UE tenga una estrategia de ciberseguridad y, de hecho, la Comisión ha propuesto una Directiva sobre seguridad de las redes y de la información<sup>1</sup>. Ambas incluyen tanto medidas jurídicas como incentivos para que el ciberespacio de la UE sea el más seguro del mundo. Así como las redes y los sistemas de información de todo el planeta están interconectados entre sí, la seguridad cibernética tiene una dimensión global.

**Un nuevo diseño del sector europeo de las telecomunicaciones**, sector clave para el desarrollo de una Administración digital plena, y por ello forma parte también de ejes estratégicos de actuación reunidos en la agenda digital europea.

Los factores que propician la necesidad de un rediseño tienen que ver con la fragmentación del mercado, normativa y operadoras que no ofrecen servicios en todo el territorio. Por tanto, no se puede garantizar un espacio total de competencia que permitiría aumentar la productividad, la conectividad y abaratar los servicios. En este sentido, se están desplegando medidas orientadas a favorecer la competencia, inversión en un mercado único, apertura de internet y eliminación de costes extras relacionados con la itinerancia, además de ordenación del espacio radioeléctrico y un marco jurídico que genere seguridad para las inversiones

<sup>(1)</sup>Directiva (UE) 2016/1148 del Parlamento Europeo y del Consejo de 6 de julio de 2016 relativa a las medidas destinadas a garantizar un elevado nivel común de seguridad de las redes y sistemas de información en la Unión.

### 3. Administración digital en un contexto de gestión inteligente

Haciendo un ejercicio paralelo al proceso seguido en el despliegue del modelo de Administración electrónica en las administraciones públicas, conviene identificar las piezas clave predominantes en la mayoría de los modelos y sistemas de gestión de ciudad, que se comienzan a ofrecer como las soluciones integrales al desafío de la gestión inteligente de las ciudades.

En clave de Administración electrónica, hablábamos de plataformas de gestión que incorporasen sistemas de tramitación de expedientes y gestores de documentos electrónicos, sistemas de certificación y firma electrónica, sedes electrónicas, complementos electrónicos para la gestión de registros, tabloneros de anuncios, notificaciones, facturas, interoperabilidad y seguridad, etc. En muchos casos se trataba de una sencilla traslación del *modus operandi* analógico a lo digital, proceso todavía inacabado. Esta empresa ha provocado un consumo de recursos y esfuerzos importante; pero después de varios años de proyectos errantes, parece que finalmente se ha encontrado la ruta: un modelo de Administración electrónica no es un modelo nuevo de Administración, es una nueva forma de concebir la Administración, recientemente calificada con el término digital para incorporar también las ventajas que aporta la tecnología en las relaciones con la ciudadanía en un sentido amplio. Eso sí, parece que ya se asume que no se trata de reproducir la forma de tramitación tradicional, sino que debe ser más simple, más ágil, innovando en los servicios públicos multicanal y facilitando la gestión.

En este momento, en pleno despliegue de la agenda digital europea, más allá de las iniciativas lideradas por las grandes ciudades, nos encontramos ante un nuevo desafío, intervenir en el funcionamiento de la ciudad, también aprovechando las oportunidades que aportan las TIC, para hacer esta gestión más inteligente (si no lo era ya). Y en este sentido se han comenzado a acuñar estos sistemas de gestión como los sistemas operativos de ciudad, que desde el punto de vista de la industria TIC son más atractivos que la mera transformación del *backoffice* y afectan a grandes parcelas de negocio como la energía, la movilidad, el medio ambiente, la seguridad, los servicios urbanos, la construcción, etc. Y efectivamente, las mejoras en la gestión pueden reportar reducción de costes y mejores o nuevos servicios, al menos más tangibles, porque afectan a la vida cotidiana de la ciudadanía en el uso del espacio público, las actividades, el ocio o la movilidad.

Más allá de las dudas que algunos autores proyectan sobre estos términos de gestión inteligente, amparándose en el papel que debe jugar la ciudadanía, más o menos participativa o como parte actora en los procesos en los que se ve implicada, un subconjunto de organizaciones comienza a completar el

discurso, superando nuevamente la dimensión tecnológica de la gestión, para incorporar otros dos pilares, el Gobierno abierto y la ciudadanía colaborativa, como parte principal y activa del desarrollo de la ciudad.

Así pues, ya estaríamos en condiciones de identificar estas piezas clave:

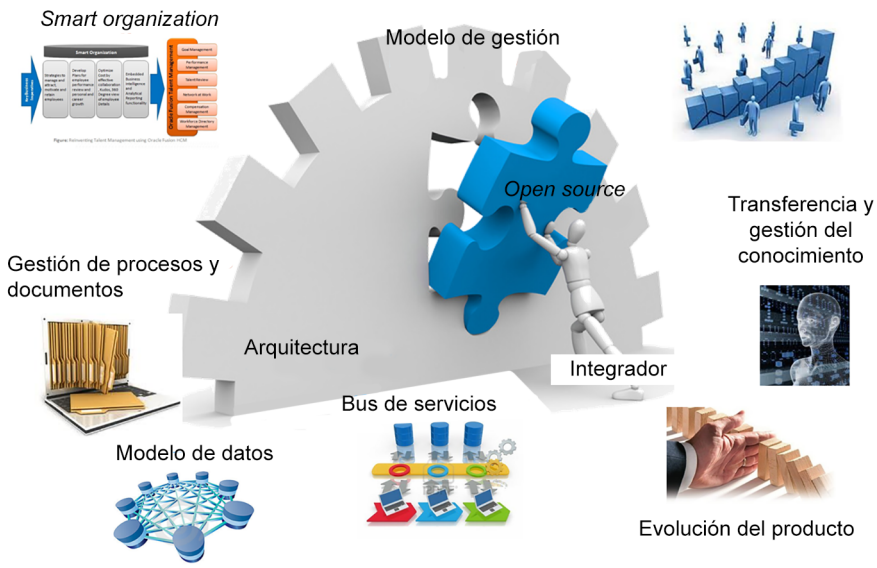
- **Infraestructuras públicas o privadas de telecomunicaciones**, por cable o inalámbricas que permiten recolectar y trasladar información y datos desde múltiples fuentes dispersas por el territorio, independientemente de la titularidad.
- **Almacenamiento, gestión y publicación de grandes cantidades de información** (*big data*, *open data*, indicadores, etc.) que los distintos sistemas proveen o proveerán, captados de la sensorización, de la actividad ciudadana con sus dispositivos móviles o de la propia manifestación de opiniones en las redes sociales.
- **Sistemas de análisis, simulación, agregación, minería y actuación sobre esos datos para convertirlos en información** y, posteriormente, de manera experta, en conocimiento (*data warehouse*, *business intelligence*, *facility management*, predicción, telegestión y control, etc.), que a partir de modelos de funcionamiento conjugados con los datos recibidos permiten gobernar el funcionamiento de los distintos actuadores, energéticos, de movilidad, de prevención, de limpieza, de contaminación, información sobre actividades y anticipar servicios.
- **Interoperabilidad entre los sistemas de gestión internos de las organizaciones públicas y privadas con las plataformas** que agregan estas fuentes ingentes de información que permitan completar las reglas de conocimiento, cómo sería el transporte, información meteorológica, patrones de comportamiento de la ciudadanía frente a eventos estacionales, etc., que integra estas piezas, en una clara tendencia a la nube, en un modelo que evoluciona hacia la provisión de aplicaciones, plataformas y arquitecturas como servicio.

Y no podemos olvidar que, en el supuesto de poder proyectar la implantación de estas piezas, se requiere completar el proceso con **una estrategia corporativa inspirada en la integración y la colaboración**, tanto interadministrativa como pública y privada, además de **implementar un modelo de gobernanza** coherente con el contexto regional y europeo, que prescribe como paradigma de evolución global un ecosistema de innovación en los servicios públicos.

Por último, hay que considerar la reciente aparición de **normas técnicas** sobre ciudades inteligentes en materia de gestión de activos de ciudad, datos abiertos o indicadores internacionales de sostenibilidad urbana, como instrumentos para guiar en la correcta estrategia de gestión.

**Estrategia de Administración:**

«Una organización administrativa inteligente, estructurada en torno a una arquitectura integrada de servicios orientada a procesos simplificados y comunes»



## 4. Ingredientes y relato de una nueva hoja de ruta

Entre los ingredientes más destacables que se deben incorporar en el diseño de la hoja de ruta, con toda probabilidad singular para cada organización podemos destacar:

- Proceso de toma de conciencia efectiva del cambio acelerado por las TIC y su impacto en las organizaciones, procesos y las relaciones con ciudadanía y empresas.
- Elaborar un plan de transformación organizada: claves y modelo de gobernanza.
- Considerar que la estrategia de Administración digital debe ser coherente con la introducción de nuevos conceptos de gestión en el funcionamiento de la ciudad.
- Evaluar e implementar los modelos y sistemas de de cooperación e interoperabilidad entre las administraciones, además del sector privado.
- Introducir la necesidad de gestión del cambio cultural: Gobierno, empleados públicos, ciudadanía, empresas.
- Apostar por la dirección «pública» profesional para dirigir la transformación.
- Superar la dimensión de la transparencia mediante la publicación de los indicadores a la apertura de las administraciones, transformando sus procesos de gestión.
- Proveer de infraestructuras de gestión, solventes, seguras e interoperables.
- Interpretación e integración del marco normativo nacional y europeo.
- Incorporación de los nuevos conceptos de gestión del capital humano en las organizaciones públicas necesitadas de nuevos perfiles profesionales alineados con el nuevo modelo de Administración, donde se considera el liderazgo, el talento, la innovación y la colaboración como parte de sus valores.

Una vez identificados los ingredientes, en esta fase de implementación de la hoja de ruta se suele requerir una determinación explícita de la dirección de la organización, tanto política como técnica; sin ello será difícil elaborar un proyecto viable, con los recursos adecuados, y planificarlo en un escenario de

convivencia con las funciones tradicionales; por tanto, la toma de conciencia debe estar superada para ellos. Afortunadamente, el creciente empoderamiento de la ciudadanía y las emergentes formas de relación juegan a favor.

Para concretar el desafío, un proyecto de estas características debería reunir tres dimensiones clave: la organización (infraestructuras, procesos, perfiles, cultura); los servicios públicos (de calidad, accesibles, usables, sostenibles, etc.); y el marco relacional (canales, dispositivos, interoperabilidad, seguridad, disponibilidad). Además, resulta conveniente describir cómo se gobernará este proyecto, sobre qué marco normativo se apoyará, sobre todo en el escenario actual, abonado suficientemente con leyes y normas recientemente aprobadas.

Con estos ingredientes, deberíamos estar en condiciones de construir un relato convincente del horizonte al que dirigimos toda la organización y, en términos comprensibles, sobre todo pensando en la necesidad de sumar efectivos, generar las ilusiones necesarias y marcar los objetivos asumibles. En este relato, conviene identificar espacios de reflexión, innovación y colaboración suficientes para garantizar el cambio cultural adecuado. Se debe planificar la gestión de los recursos humanos considerando que será un proceso de cambio continuo y sostenido, lo que requerirá contemplar la incorporación de nuevos perfiles profesionales y la adecuación de los disponibles durante esta transformación.

Los departamentos de TI deberán reorientar sus funciones evolucionando sus capacidades de gestión desde la lógica de los productos y las aplicaciones a los servicios, único modo de poder atender las demandas que se generan fruto de cualquier proceso de transformación. Los ejes centrales de estos servicios serán, por un lado, la convergencia del puesto de trabajo tanto de sobremesa como en movilidad, y por otro, la virtualización de infraestructuras de proceso y telecomunicaciones hacia la nube, completando esta función con la integración de soluciones que garanticen prestación de servicios interoperables y seguros, apoyados por servicios de apoyo para usuarios y ciudadanos 7x24.

Los departamentos de atención ciudadana deberán evolucionar hacia modelos de atención integrales y multicanal, que permitan desarrollar estrategias homogéneas de servicio, basadas en infraestructuras comunes, en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo o de forma presencial. Este modelo requiere incorporar herramientas de análisis de fuentes de información heterogénea y cuantiosa, con estrategias de *big data* y *business intelligence*, con el fin de anticipar el servicio a la demanda o trasladar cierta capacidad de decisión a la ciudadanía, además de conocer el grado de satisfacción de manera precisa e inmediata.

Las unidades de tramitación deberán organizarse de forma integral, con el objetivo de poder contribuir a la simplificación y reducción de los tiempos de tramitación, factores clave en relación con la eficiencia, eficacia y satisfacción de los trámites a disposición de los ciudadanos. Esta organización requiere de



sistemas de tramitación electrónica solventes, así como gestores de documentos e información digital preparados para manejar este incremento exponencial de actividad, garantizar la conservación y disponibilidad de la información y el conocimiento, favoreciendo su acceso, publicación y reutilización en consonancia con el marco normativo actual y las demandas ciudadanas.

Por último, y no menos importante para esta fase, será necesario estructurar procesos de transferencia de conocimiento y empoderamiento de los trabajadores públicos en este nuevo escenario, así como acciones formativas para combatir la brecha digital interna, del mismo modo que actuamos en este sentido respecto a la ciudadanía.

Suele ser de mucha ayuda trasladar todas estas dimensiones del proyecto a una línea del tiempo que, de manera simplificada y comprensible, visualice el esquema de la hoja de ruta trazada para abordar esta transformación.

Una vez «armado» el proyecto, descritos los componentes, ordenados los ingredientes y dispuestos en el tiempo, cada organización debe ser capaz de identificar cuál es su punto de partida, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades. La dificultad de este proyecto de transformación reside, precisamente, en la necesidad de avanzar de manera coordinada y ensamblada, evitando generar frustración y demostrando y cuantificando los pequeños avances como éxitos de toda la organización hacia este nuevo escenario, aprovechando estos momentos como procesos de formación y entrenamiento.

Todo esto, sin olvidar la necesidad de voluntad política y liderazgo para reorientar las instituciones hacia un modelo en el que la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación de las políticas sean el *modus operandi* de toda la actividad pública (Ramió Matas, 2016), incrementando y practicando, de forma real, la participación y la colaboración con la ciudadanía y con las empresas en el diseño y prestación de los servicios públicos, y fomentando mediante la apertura de datos nuevas oportunidades de conocimiento y de crecimiento. Convirtamos, pues, este desafío en la gran oportunidad.



## **Bibliografía**

### **Webgrafía**

<http://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm>

[www.archivamos.es](http://www.archivamos.es)

<http://administracionelectronica.gob.es/>

<http://eur-lex.europa.eu/>

<https://ec.europa.eu>

