Agenda de la transformación digital de la Administración local

SUMARIO. 1. La agenda de la transformación digital de la Administración local. 2. Ámbitos de la agenda. 2.1. Estrategia. 2.2. Gobernanza. 2.3. Metodología. 2.4. Fundamentos. 2.5. Servicios electrónicos. 2.6. Recursos. **3. La construcción de una hoja de ruta.**

1. La agenda de la transformación digital de la Administración local

A lo largo de estas páginas hemos analizado los fundamentos de la transformación digital de la Administración local. En esta dirección, hemos tenido la oportunidad de ir identificando y examinando los elementos que deben configurar una administración digital que pueda dar respuesta a los objetivos de desarrollo sostenible previstos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y que permita proveer bienestar, igualdad, desarrollo y seguridad a las personas desde los municipios.

Para avanzar en esta dirección, es necesario que los ayuntamientos se doten de un instrumento que guíe su proceso de transformación digital. A

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

pesar de ello, según un estudio reciente, el 56 % de las administraciones públicas locales carece de una hoja de ruta digital[1].

Si bien la ausencia de una estrategia con la que liderar y dirigir el diseño y la implementación de la transformación digital no impide necesariamente la transformación digital, esta situación puede tener un alto coste para los municipios. Asimismo, la inexistencia de una hoja de ruta puede retrasar este proceso o puede limitar su impacto.

No corresponde a un trabajo de estas características definir la estrategia de la transformación digital de una administración local ni tampoco la hoja de ruta que deba seguirse para lograrla, pues esta es una competencia eminentemente política que corresponde al pleno de cada ayuntamiento. Sin embargo, sí que podemos identificar aquellos elementos que deben ser contemplados necesariamente para poder abordar este proceso con éxito.

De este modo, a la vista del análisis y de las reflexiones que hemos realizado a lo largo de este trabajo, a continuación, y a modo de conclusión, proponemos una agenda para la transformación digital de la administración local.

La agenda para la transformación digital de la Administración local está conformada por los elementos que deben fundamentar la estrategia y la hoja de ruta para la transformación digital en una entidad local. De este modo, la agenda para la transformación digital debe entenderse más como un catálogo que como un mapa, más como un conjunto de hitos que como un itinerario.

La agenda no solo es un punto de partida, sino que al mismo tiempo es un punto de llegada que exigirá a cada municipio adoptar distintas decisiones y acometer diferentes procesos, para poder tener a su disposición cada uno de los elementos necesarios para estar en condiciones de avanzar en la transformación digital. De este modo, la agenda para la transformación digital constituye un método de trabajo para el diseño de la estrategia y la hoja de ruta de la transformación digital.

A partir de la agenda, los actores llamados a intervenir en la transformación digital, tanto el propio ayuntamiento como la ciudadanía o las empresas, deben identificar aquellos elementos que deben conformar su hoja de ruta, identificar y distribuir los recursos disponibles o priorizar su consecución. Este proceso debe

1. Savia (2020). *2º Estudio (2019/2020). Digitalización de la gestión de personas en ayuntamientos*. Disponible en: https://www.savia.net/wp-content/uploads/2-Estudio-Digitalizacion-de-la-gestion-de-personas-en-ayuntamientos_Savia.pdf (última consulta: mayo de 2021).

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

realizarse a partir de la situación y las necesidades específicas del municipio, y de acuerdo con la visión futura del municipio que se defina.

El diseño de la estrategia para la transformación digital es una responsabilidad que corresponde a cada ayuntamiento. A través del pleno, pero con los apoyos técnicos y sociales necesarios, deberá identificar los objetivos, priorizar las acciones y determinar los recursos necesarios, su programa político o las prioridades identificadas por la ciudadanía. Posteriormente, deberá concretarlo en la hoja de ruta que programe en el tiempo los avances en el proceso de construcción de la administración digital e identifique la contribución de los distintos actores en dicho proceso.

Como el lector rápidamente advertirá, en las próximas páginas únicamente identificamos los distintos elementos, remitiéndonos a los capítulos precedentes por lo que respecta a la justificación de su inclusión en la agenda, así como para poder conocer en mayor detalle su contenido.

2. Ámbitos de la agenda

La agenda para la transformación digital está conformada por distintos elementos que hemos clasificado en seis grupos:

Ilustración 1: Ámbitos de la transformación digital



Fuente: Elaboración propia

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

2.1. Estrategia

La adopción de una estrategia para la transformación digital entronca directamente con el principio de planificación reconocido en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. También debe relacionarse con los principios de dirección por objetivos, control de la gestión y evaluación de los resultados previstos en la misma norma.

La estrategia debe ser definida por el pleno del ayuntamiento. Debe contar con la participación ciudadana de acuerdo con los instrumentos de gobierno abierto.

La estrategia debe partir de un conocimiento de la situación en la que se encuentra la entidad local, y debe estar alineada con el resto de estrategias de la institución (Plan de actuación municipal, etc.). Asimismo, debe definirse a la vista de las estrategias globales o estatales que incidan en el municipio (Agenda 2030, Estrategia España 2050, etc.).

La estrategia para la transformación digital se articula alrededor de tres instrumentos:

Ilustración 2: Instrumentos de la estrategia de transformación digital



Fuente: Elaboración propia

A. Estrategia local integral, alineada con la Agenda 2030 y el marco europeo y estatal

La estrategia debe determinar la visión y las finalidades, entre las que, por ejemplo, se puede contemplar:

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

1. Transformar la estructura productiva del municipio a través del impulso y desarrollo de la sociedad y la economía digital.
2. Construir una comunidad más sostenible y resiliente, preparada para dar respuesta a necesidades actuales y futuras a partir del uso intensivo de los medios electrónicos.
3. Crear una Administración pública que responda a una oferta innovadora de servicios para la ciudadanía y eficiente en su gestión.
4. Cocrear unos servicios públicos según los principios de diseño universal y usabilidad más ajustados a las necesidades reales de la ciudadanía, permitiendo la participación de los grupos más vulnerables en su diseño para evitar la discriminación.

Los objetivos estratégicos generales que se deben contemplar son:

1. Cambiar la cultura organizativa de la entidad local.
2. Liderar el cambio y convencer de la urgencia del mismo.
3. Mejorar continuamente e implementar la transversalidad de la organización.
4. Simplificar trámites y eliminar barreras burocráticas.
5. Gestionar los recursos y las alianzas en apoyo del cambio desde la estrategia.
6. Crear ciudades y entornos más inclusivos que no dejen a nadie y a ningún colectivo atrás.

La estrategia también debe concretar los objetivos específicos de la transformación digital que están estrechamente relacionados con los distintos elementos que conforman la agenda:

- Diseñar un modelo de administración digital. En esta dirección, el modelo de administración digital debe basarse en principios como el servicio efectivo a los ciudadanos y la centralidad de la ciudadanía, digital por defecto, personalización y proactividad, accesibilidad, simplificación, transparencia, calidad, eficacia y eficiencia.
- Definir e implementar un modelo de gobernanza de datos que se ajuste a las necesidades de la organización para gobernar la ingente cantidad de datos de forma eficiente y transparente.
- Desplegar un modelo de gobierno abierto basado en la transparencia, la participación, la colaboración y la rendición de cuentas para promover la democracia y el crecimiento inclusivo.

ISBN: 978-84-120267-7-1

- Planificar estratégicamente la gestión de los recursos humanos de manera alineada con el nuevo modelo de administración digital. Entre otros elementos, en la planificación deben incluirse los siguientes: identificación de los perfiles profesionales y las competencias y habilidades necesarias para acometer la transformación digital; identificación de los efectivos que deberán ser reemplazados en el corto/medio plazo; revisión de las tareas y funciones afectadas por la automatización de procesos (eliminación de obsoletas y creación de nuevas) y rediseño de puestos en la RPT; identificación de los efectivos a extinguir y nuevas dotaciones en la plantilla; identificación de las necesidades de formación en competencias digitales; identificación del personal y de las unidades disponibles para la transformación digital, necesidades de colaboración con otros entes o contratación externa especializada; identificación de las necesidades de selección de nuevos efectivos (captación de talento).

Para la elaboración de la estrategia se pueden utilizar distintas técnicas o metodologías (prospectivas, DAFO, modelos STEEP/PEST).

Asimismo, deben tenerse en cuenta la opinión de la ciudadanía y sus demandas, utilizando técnicas de participación o realizando estudios de análisis de la demanda (por ejemplo, *Guía para la Realización de Estudios de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios*, elaborada por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios)[2]. En particular, en relación con los recursos humanos, la participación debe contar con canales que permitan vehicular la intervención de los agentes sociales (lo que, por ejemplo, exige prever que la negociación no va a ser un obstáculo durante el proceso de transformación). De este modo, la gobernanza a la que nos referiremos a continuación no solo es un elemento de la transformación digital, sino que constituye un fundamento para poder diseñar y definir los distintos elementos que conforman la agenda.

La planificación debe ser a largo plazo, independiente de los ciclos políticos. Por ello, se debe buscar el acuerdo con los diferentes grupos políticos.

2. http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_ADyES_2014.pdf (última consulta: mayo de 2021).

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Para que un proyecto de transformación sea exitoso o al menos no genere conflictos o disfunciones, necesita de una adecuada planificación de la gestión del cambio.

Para gestionar adecuadamente los cambios que comporte la estrategia y evitar el fracaso, además de explicar la estrategia a la organización, debe tenerse en cuenta la importancia de la formación. En efecto, es necesario programar acciones formativas para adquirir las nuevas habilidades que van a requerir los cambios que vamos a introducir. Debería contemplarse la necesidad de la elaboración de manuales, guías o vídeos explicativos para reforzar la adaptación formativa de los empleados del ayuntamiento.

Asimismo, se debe dar apoyo y soporte. A medida que se avanza en el proyecto y se introducen cambios, se debe tener previsto el soporte a las instancias o personas que resuelvan dudas o dificultades de forma rápida y que puedan instruir o formar en aspectos muy específicos. Es importante acompañar ante los cambios y evitar que exista una sensación de incertidumbre o inseguridad ante ellos.

Finalmente, puede tener un gran valor buscar apoyos concretos. Buscar aliados entre el personal, que estén muy convencidos del proyecto, y tenerlos como referencia para ayudar en momentos puntuales, que sirvan de embajadores del cambio en sus departamentos, que sirvan de ejemplo y enseñanza al resto del equipo.

Con estas medidas se busca implicar al personal, también al de nueva incorporación, en la cultura de transformación digital de la entidad local (por ejemplo, mediante acciones como el desarrollo de un manual de acogida del empleado, la implantación de un programa de tutorización voluntaria, etc.).

Finalmente, la estrategia debe contar con instrumentos para poder evaluarla.

B. La regulación de la administración digital

El segundo elemento de la estrategia es el marco normativo, que estará configurado por distintos instrumentos. El marco normativo debe estar adaptado al contexto derivado de las leyes 39 y 40/2015. También al resto de normas que delimitan el desarrollo de la administración digital (Reglamento eIDAS, Reglamento General de Protección de Datos, Directiva

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

de accesibilidad, legislación de transparencia, normativa sobre contratación pública, etc.).

Al mismo tiempo, el marco normativo debe facilitar la adaptación de estas normas a la propia organización y sus peculiaridades, y establecer un compromiso y una vinculación de los actores afectados (empleados públicos y cargos políticos).

Algunos de estos instrumentos imprescindibles que deben contemplarse son:

Ilustración 3: Regulación de la administración digital



Fuente: Elaboración propia

B.1) Ordenanza reguladora de la administración digital

La ordenanza reguladora de la administración digital debería abarcar al menos una regulación de los siguientes aspectos:

- Registro electrónico, notificación electrónica, tablón de edictos electrónico, punto de acceso general electrónico, sede electrónica, archivo electrónico. La ordenanza también debería regular los aspectos relativos a la actuación administrativa automatizada, siendo un decreto de alcaldía el instrumento a través del que se puedan concretar los supuestos en que se utilice.
- Redacción de una carta de derechos y deberes digitales.
- Inclusión de mecanismos de garantía y que se prevea la creación de indicadores o parámetros de control de calidad.
- Regulación del teletrabajo, incidiendo particularmente en su vertiente como forma de organización por objetivos.
- Regulación de los órganos colegiados electrónicos. Alternativamente, esta regulación puede realizarse en el reglamento orgánico.

La elaboración de la ordenanza reguladora de la administración digital puede ser realizada por el propio ayuntamiento o puede basarse en las ordenanzas

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

tipo o los modelos confeccionados por la Federación Española de Municipios y Provincias[3], por el Consorci Localret[4] o por algunas diputaciones provinciales.

La ordenanza reguladora de la administración digital debe responder a los principios de calidad de la regulación (*better* y *smart regulation*).

B.2) Ordenanza reguladora de la transparencia y el gobierno abierto

Junto con la ordenanza reguladora de la administración digital y de manera conjunta, es necesario desarrollar y adaptar la legislación de transparencia a cada ayuntamiento que facilite su cumplimiento y, en última instancia, contribuya a la apertura y la proximidad a la ciudadanía.

La ordenanza reguladora de la transparencia y el gobierno abierto debería abarcar al menos una regulación de los siguientes aspectos:

- funciones de la unidad de información,
- requisitos de calidad y accesibilidad de la información,
- Portal de Transparencia,
- procedimiento de acceso a la información,
- datos abiertos y condiciones para la reutilización de la información pública,
- mecanismos de garantía de los derechos de la ciudadanía,
- mecanismos de evaluación del cumplimiento de las obligaciones de transparencia,
- buzón de quejas y sugerencias,
- mecanismos y procedimientos de participación.

C. Políticas

A través de instrumentos que, sin tener fuerza vinculante obligatoria, contienen pautas que deben ser tenidas en cuenta al desarrollar la administración digital (*softlaw*). Se adoptarán los siguientes instrumentos:

- La política de gestión documental.

3. http://femp.femp.es/files/566-2051-archivo/Ordenanza%20tipo%20Ley%2039y40-2015.pdf (última consulta: mayo de 2021).
4. https://www.localret.cat/wp-content/uploads/2021/06/ordenanca_transparencia_administracio_digital_2021-002.docx (última consulta: mayo de 2021).

ISBN: 978-84-120267-7-1

- La política de seguridad y la firma electrónica. En la política de seguridad y firma electrónica que se adopte de acuerdo con lo dispuesto en el Esquema Nacional de Seguridad y el Esquema Nacional de Interoperabilidad se debe determinar e informar sobre:
  - las posibilidades de firma electrónica existentes;
  - cuál y por qué motivos se elige una u otra;
  - cómo se instalan los elementos para poder firmar;
  - dónde se instalan y qué grado de seguridad existe;
  - la firma para los corporativos en esta materia, pero debe posibilitarse a los mismos la firma en dispositivos móviles o tabletas.

  Asimismo, debe preverse formación específica de seguridad y conceptos de firma electrónica.
- La política de alfabetización digital de la ciudadanía que comprenda los usos de medios electrónicos y digitales y de los datos, privacidad, transparencia.
- La política de creación y desarrollo de los servicios de la ciudad inteligente.

2.2. Gobernanza

La gobernanza comprende el conjunto de principios, valores y normas que pautan la interacción entre los actores que intervienen en el desarrollo de la transformación digital.

En la transformación digital participan una pluralidad de actores que comparten un interés común sobre la transformación digital y que intercambian recursos para conseguirla. Las entidades locales ya no dialogan con una comunidad local homogénea, por lo que deben incorporar los recursos y dialogar con una multiplicidad de visiones e intereses que se reúnen en el territorio.

En función del tamaño de la entidad local, es recomendable dotarse de un instrumento interno con la función de liderar, impulsar y coordinar los diferentes actores que participan activamente en el proceso de transformación digital (por ejemplo, crear una oficina especializada; un comisionado; un comité de dirección, etc.). En el acuerdo de creación de este instrumento, se especificará también su composición (que puede ser flexible e irse adaptando

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

a las distintas decisiones y acciones que se deban adoptar), régimen de funcionamiento, y los mecanismos de rendición de cuentas ante el pleno municipal y la ciudadanía.

Este proceso de gobernanza se podría articular en dos niveles estrechamente relacionados:

Ilustración 4: Gobernanza de la transformación digital



Fuente: Elaboración propia

A. La transformación digital

El ayuntamiento debe definir los distintos órganos, estructuras y procedimientos necesarios para gestionar, a nivel interno, el proceso de construcción de la administración digital en sus distintas dimensiones, y aglutinar los recursos disponibles. Se deberá contemplar, como mínimo:

- Gobernanza de datos. Cada ayuntamiento debe diseñar su gobernanza de datos y disponer de un sistema de gestión integral de la información que garantice la calidad, la seguridad, la accesibilidad y la disponibilidad de los datos. Asimismo, la gobernanza de datos debe facilitar el cumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia. En esta dirección, la gobernanza de datos debe establecer unos criterios claros sobre los datos en manos del municipio que versen sobre el destino y uso de los datos, su ori-

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

gen, con quién se comparten, plazos de conservación, derechos de oposición, con el fin de generar confianza entre la ciudadanía. Cada ayuntamiento debe, además, arbitrar los mecanismos de coordinación necesarios con el delegado de protección de datos (DPD). En particular, la gobernanza de los datos personales no solo debe garantizar la protección de datos personales, sino también la soberanía de datos.

- Gobernanza de la administración digital. Cada ayuntamiento deberá identificar los procedimientos y las infraestructuras necesarias para el diseño y la implementación de los servicios públicos digitales, así como garantizar el cumplimiento de los requerimientos tanto del Esquema Nacional de Seguridad como del Esquema Nacional de Interoperabilidad.
- Gobernanza del cambio cultural. Cada ayuntamiento deberá definir los puestos y perfiles adecuados para el desempeño del proceso de transformación y desplegar la administración digital. Asimismo, se deberán implementar metodologías e instrumentos que faciliten la gestión del conocimiento, la formación y capacitación, y el trabajo transversal. La gobernanza del cambio cultural se deberá llevar a cabo de acuerdo con los principios de buen gobierno e integridad institucional, avanzando en una mayor planificación, evaluación y rendición de cuentas.

Estructuralmente es necesario proceder a una definición de los puestos y perfiles adecuados para el desempeño del proceso de transformación en relación con cada nivel de gobernanza.

Cada ayuntamiento debe determinar el modelo de gobernanza que se ajuste a su cultura institucional (centralizado, descentralizado, coordinado) y definir los medios y recursos que estarán a su disposición.

Para actuar de forma coordinada, la implantación de la administración digital debería basarse en un modelo de normalización de la información y de los canales de transmisión y difusión de esta, de modo que las reglas de funcionamiento y las normativas estén en el núcleo de gestión, eliminando los contenidos dispersos y redundantes y los canales de información no formalizados.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Ilustración 5: Visión estratégica de aplicaciones informáticas y gestión de contenidos



Fuente: Elaboración propia

Un proceso de transformación integral de estas características requiere superar las estructuras jerárquicas tradicionales y fomentar el trabajo multidisciplinar y transversal. En esta dirección es recomendable incorporar un sistema de gestión del conocimiento colectivo con el fin de aprovechar el *know how* existente y garantizar su difusión al conjunto del personal de la entidad.

Todo ello teniendo presente que, para ofrecer respuestas adecuadas a la ciudadanía, garantizando la seguridad jurídica y la uniformidad en el trato, resulta imprescindible que los distintos servicios o departamentos (si los hubiera) compartan sus conocimientos y dejen de funcionar como compartimentos estancos, gracias a una adecuada comunicación interdepartamental. Aplicado a la administración digital, se busca dar un salto cualitativo tras llegar a la conclusión de que no basta con informatizar los procesos si se mantiene el caos en la tramitación, hay que aprovechar la comunicación interna para contribuir a la homogenización y simplificación gracias a la difusión de guías y modelos.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Con ello se pretende evitar o solucionar situaciones tales como:

- el funcionamiento de los servicios como compartimentos aislados, ante la ausencia de una planificación conjunta y la escasa participación de los empleados;
- los retrasos y la inseguridad jurídica en cuanto a la tramitación de los procedimientos administrativos, que traen su causa principal en la ausencia de una normalización y catalogación común de los trámites y la complejidad de algunos gestores de expedientes electrónicos;
- la falta de conocimientos sobre la terminología básica y la ausencia de políticas que permitan dar una respuesta común a las dudas planteadas en materia de administración digital.

Por lo que se refiere a las principales herramientas de cambio que se propone implantar, son:

- wikis o repositorio que contenga guías informales y modelos, recopilando los conocimientos existentes en la entidad local para facilitar su consulta;
- preguntas y respuestas frecuentes (FAQS) que recojan de manera visual las respuestas a las preguntas más planteadas en los distintos servicios, o personas trabajadoras, garantizando así una solución compartida a todos ellos, y una interpretación única de las leyes 39 y 40/2015;
- foro de quejas y sugerencias que permita a los empleados poner en conocimiento de la entidad local las principales deficiencias detectadas en el día a día dentro de los servicios y, al mismo tiempo, aportar propuestas de mejora;
- acciones de formación de tipo informal que permitan la compartición de experiencias entre servidores públicos de diferentes ámbitos (hackáthones, laboratorios, etc.).

B. La participación y colaboración ciudadana

La transformación digital debe estar liderada por el ayuntamiento, pero debe contar con los recursos, visiones e intereses de la colectividad local representada por las empresas, la sociedad civil y la ciudadanía en general.

Para ello, deben articularse las estructuras organizativas necesarias para garantizar la interacción entre todos ellos. Tal y como recomienda la OCDE,

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

debe formarse un ecosistema de la administración digital que cuente con la participación de la ciudadanía y, en general, con los actores públicos y privados en la prestación y el uso de servicios digitales.

Asimismo, deben arbitrarse los órganos de participación que permitan incorporar a las personas -y particularmente a los grupos históricamente marginados- en el diseño y la evaluación del proceso de transformación digital.

En última instancia, deben preverse mecanismos para la cocreación de servicios digitales.

2.3. Metodología

El ayuntamiento debe dotarse de las metodologías adecuadas para llevar a cabo las adaptaciones organizativas y normativas necesarias, la regulación de la gestión del cambio y la simplificación procedimental.

Ilustración 6: Metodologías para la transformación digital

Análisis - **Diseño -** **Implementación -** **Seguimiento y evaluación**	▪ Diseño de servicios digitales ▪ Rediseño de procedimientos, identificación y eliminación de trámites ▪ Automatización de funciones ▪ Relevo de efectivos e incorporación de nuevo personal con formación específica de forma ágil

Fuente: Elaboración propia

En particular, el ayuntamiento debe dotarse de una metodología para los siguientes aspectos:

- *Diseño de servicios digitales*
    - El proceso de diseño debe procurar la máxima automatización posible. El diseño de los servicios digitales requiere valorar la disponibilidad de recursos presupuestarios y humanos y medir

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

la capacidad tecnológica y, en su caso, si se requerirá la cooperación o la contratación externa.
- En el diseño de los servicios digitales se deben proponer los cambios organizativos y procedimentales necesarios para poderlo implementar.
- El diseño de los servicios debe contemplar su impacto en los principios de la administración digital (accesibilidad, usabilidad, eficacia, eficiencia y economía del servicio, interoperabilidad). La metodología también debe concretar los canales y mecanismos de participación ciudadana.

- *Rediseño de procedimientos, identificación y eliminación de trámites*

El ayuntamiento debe confeccionar el catálogo de procedimientos, proceder a su simplificación e identificar los distintos trámites que lo conforman para proceder a su actualización y rediseño. Se hace imprescindible el análisis de todos los procedimientos existentes en la entidad con el objeto de racionalizar y simplificar los mismos, especialmente la eliminación de trámites innecesarios y peticiones de documentación innecesarias o ya aportadas a la Administración o al procedimiento. Este trabajo debería ser previo al arranque del gestor de expedientes, para evitar digitalizar procedimientos que no cumplan con el principio de simplificación.

También se deben vincular roles y firmas a esos nuevos trámites rediseñados, incorporando en su caso los sellos electrónicos a fin de automatizar todo lo que sea automatizable, e implicar en todo esto a los titulares de la gestión documental, de cara a cerrar los procesos electrónicos en el archivo electrónico.

Debe hacerse una planificación de dicho análisis, de manera conjunta con todos los departamentos implicados en el procedimiento que se esté analizando. Un estudio que incluya los trámites y procedimientos que puedan ser realizados desde la sede electrónica o que deban ser publicados en la sede electrónica y de aquellos que van a ser abiertos al público para su consulta.

Es adecuado señalar que la simplificación / reorganización debería ser una acción a producirse antes de la reingeniería de procesos.

Es precisa una revisión crítica de los procedimientos, de los datos, y de su gestión, previa a su automatización.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Hay que potenciar repositorios en donde, de una manera ordenada y fiable, poder acceder a los datos y a su mantenimiento. Con este objetivo existen, además, múltiples repositorios, de la Administración General del Estado, de las administraciones autonómicas (Secretaría de Telecomunicaciones de la Generalitat, Localret, AOC, Junta de Andalucía…), o locales (Ayuntamiento de Lleida, Diputación de Barcelona, Diputación de Huesca, Diputación de Palencia…), por poner algunos ejemplos. Asimismo, desde la FEMP se ha creado una Oficina Técnica.

Ilustración 7: Registro en oficina de asistencia y tramitación electrónica

Como ejemplo o propuesta en este apartado planteamos la transformación del registro en oficina de asistencia y tramitación electrónica, sintetizando los pasos a seguir en:

1.- Facilitar la relación de los ciudadanos y empresas con el ayuntamiento, liberando del mayor volumen de cargas, mediante las siguientes acciones:

- conformando el catálogo de procedimientos administrativos, identificando los niveles de tramitación;
- habilitando modelos oficiales de presentación de solicitudes para todos los trámites;
- habilitando sistemas de interoperabilidad interna y externa que permitan dejar de solicitar documentación que pueda obtener el ayuntamiento.

2.- Agilizar la relación de los ciudadanos y las empresas con la entidad local, reduciendo el mayor número de trámites:

- definiendo todo trámite susceptible de realización mediante declaración responsable, comunicación previa, respuesta inmediata o automática, habilitando canales adecuados.

Fuente: Elaboración propia

De manera gráfica, en la siguiente imagen se muestra los aspectos que deben contemplarse con relación al proceso de implantación de la administración digital:

ISBN: 978-84-120267-7-1

Ilustración 8: Círculo de puntos estratégicos para la implantación de la administración digital



Fuente: Elaboración propia

- *Automatización de funciones*

La automatización de funciones tiene impacto en diferentes ámbitos como los procedimientos, la organización y los servicios estrechamente vinculados. La automatización de un trámite de un procedimiento tendrá un impacto en la organización, puesto que transformará la forma y las condiciones de tramitación, y la organización interna asociada. Para identificar qué trámites, procedimientos o servicios son automatizables pueden tenerse en cuenta criterios como:

- disponibilidad de datos de calidad,
- volumen de personas usuarias potenciales,
- demanda de las personas usuarias,
- nivel de complejidad del servicio,
- eficiencia,
- coste,

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

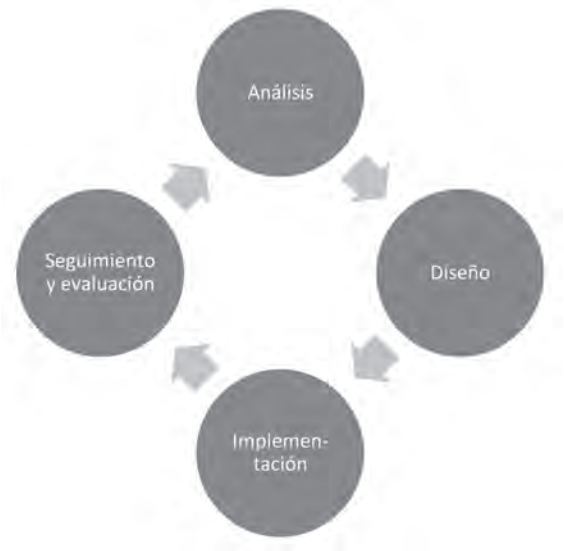
- impacto de la automatización,
- existencia de experiencias comparadas,
- posibilidad de cooperación interadministrativa en la automatización.

La metodología para la automatización de funciones debe tener particularmente presente la incorporación de las tecnologías disruptivas.

- *Relevo de efectivos e incorporación de nuevo personal con formación específica de forma ágil*

En relación con cada metodología, deben contemplarse cuatro fases diferenciadas:

Ilustración 9: Fases de la metodología



Fuente: Elaboración propia

- Análisis. Dónde estamos, qué tenemos, qué necesitamos, qué queremos ser y cuándo vamos a poder serlo. El ayuntamiento debe recabar toda la información necesaria para poder determinar la necesidad, oportunidad e impacto. En esta fase también puede resultar de utilidad identificar casos o experiencias comparadas. También debe conocerse la opinión de la ciudadanía. Finalmente, debe valorarse la normativa que puede verse afectada o que debe ser tenida en cuenta.

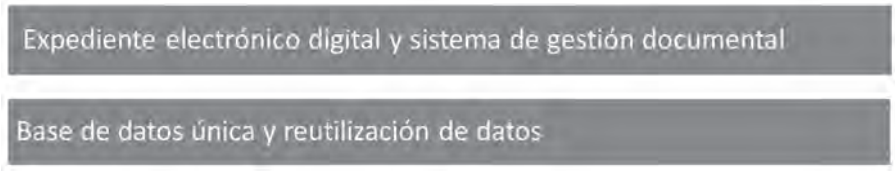
Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

- ❖ Diseño. El ayuntamiento debe dotarse del marco institucional necesario para poder tomar las decisiones. En esta fase también deben identificarse los recursos necesarios y los recursos disponibles.
- ❖ Implementación. El ayuntamiento ha de poner en funcionamiento el servicio electrónico, el procedimiento rediseñado, la automatización, etc. Puede resultar aconsejable desarrollar con carácter previo un piloto que permita conocer el impacto real e identificar los elementos que deban rediseñarse antes de su generalización. La fase de implementación debe ir acompañada de una información de calidad a los destinatarios, interesados o usuarios del servicio o procedimiento.
- ❖ Seguimiento y evaluación. El ayuntamiento ha de recabar los datos y la información necesarios para conocer el impacto y la efectividad. A partir de su análisis, se deben introducir los cambios necesarios para conseguir los objetivos fijados.

2.4. Fundamentos

Abordar la transformación digital del ayuntamiento requiere disponer como mínimo de los siguientes elementos:

Ilustración 10: Fundamentos para la transformación digital



Fuente: Elaboración propia

- ■ Expediente electrónico digital y sistema de gestión documental

El tramitador es el núcleo de soporte de todo el sistema de tramitación electrónica.

Un expediente administrativo electrónico es un conjunto ordenado de documentos electrónicos que normalmente finaliza con una resolución y su correspondiente notificación también electrónica.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Cada expediente responde a un procedimiento administrativo. Cada procedimiento administrativo se compone de una serie de trámites que quedan documentados y que en muchos casos tiene un carácter transversal por afectar a varios departamentos.

El tramitador, al ser la pieza clave de todo el sistema, debe interoperar totalmente al menos con el registro electrónico, la sede electrónica, la firma electrónica, las resoluciones de órganos decisorios (unipersonales o colegiados) y la notificación electrónica.

El tramitador debe cumplir con los Esquemas Nacionales de Seguridad (ENS) e Interoperabilidad (ENI), y además debe permitir la incorporación de los datos esenciales del expediente a los documentos de manera automatizada, debe ser ágil e intuitivo y sobre todo debe evitar duplicar el trabajo.

Igualmente, se debe exigir al tramitador una serie de requisitos de parametrización que permitan adecuar los procedimientos a las necesidades organizativas particulares de cada entidad local.

El proceso de implantación de los procedimientos electrónicos debe ser progresivo, por áreas o por procedimientos dentro de cada área, y nunca de una vez.

También debe existir un control exhaustivo de cada procedimiento en el momento de la implantación hasta el momento de su implementación definitiva.

Este expediente electrónico debe estar integrado también con otra pieza clave del sistema como es el gestor de documentos, con el objetivo de garantizar y controlar el ciclo de vida de toda la documentación. Disponer de un sistema de gestión documental integral permitirá la aplicación de la política de gestión de documentos.

- Base de datos única y reutilización de datos

Las innumerables bases de datos deberían ser reunificadas dentro del tramitador electrónico, para que los departamentos no tengan que introducir datos en sus bases de datos propias y acudir a ellas cuando tienen que buscar algo.

Las herramientas informáticas deben dar la posibilidad no solo de que los datos fluyan, sino también de que esos datos y documentos sean reutilizables.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Para determinar qué documentos son reutilizables hay que hacer una buena labor de definición de procedimientos.

De hecho, desde la propia sede electrónica, para una persona que desee iniciar un trámite y tenga que presentar unos documentos, el propio sistema debería marcar qué documentos tiene que presentar y cuáles no, por haber sido presentados ya y haberse autorizado la reutilización.

2.5. Servicios electrónicos

La transformación digital del ayuntamiento pasa por la consolidación de distintos servicios electrónicos:

- Registro electrónico

El registro de entradas y salidas es un elemento clave en una organización administrativa. Es el lugar donde puede comenzar la solución o el problema, según esté planteado. Debe interoperar de manera automática con el registro de otras administraciones públicas. El intercambio de documentos electrónicos entre registros es primordial. Tal y como se desprende de la Ley 39/2015, en el registro debe desaparecer la documentación en papel, y en caso de que se presente presencialmente, debe digitalizarse de manera íntegra (digitalización automatizada).

El registro debe estar en consonancia con el archivo en cuanto a información a aportar a los documentos para su correcto archivo. Además, los datos introducidos en registro deberían ser reutilizables, de manera que cada departamento no tenga necesidad de volver a introducirlos.

El registro debe interoperar con el tramitador de expedientes y con el resto de herramientas de tramitación si existieran.

Debe ofrecer todas las posibilidades de seguridad y reconocimiento de firma de cara a los ciudadanos, además de cumplir con el resto de exigencias del ENS de conexión con el sistema de horarios oficiales en España, sistema de aviso de corte del servicio, emisión de certificados de presentación de documentos, completa auditoría de seguridad, etc.

El registro electrónico debe ser de sencillo acceso para los ciudadanos.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

En el registro se deben asumir funciones nuevas que derivarán de la Ley 39/2015, tales como: registro electrónico de apoderamientos, presentación electrónica de solicitudes *in situ*, selección de documentos cuya presentación eximirá de nueva exigencia mientras dure su vigencia, registro de personal habilitado, etc.

Es necesario establecer protocolos internos o instrucciones de contingencia que recojan el modo de actuar si se prevén tareas de mantenimiento de los sistemas, problemas técnicos, etc.

- Notificación electrónica

La posibilidad de que se puedan efectuar notificaciones electrónicas a los ciudadanos, empresas y otras administraciones es una realidad que permitirá agilizar las relaciones con la entidad local con plenas garantías a efectos jurídicos.

- Tablón de edictos electrónico

El tablón de edictos debe cumplir con la función de publicitar aquellas cuestiones que la ley exige deban ser publicadas y aquellas que la entidad entienda de relevancia jurídica. Se trata de sustituir el actual tablón de edictos tradicional por un tablón web, situado en la sede electrónica con todas las garantías jurídicas.

Para ello será necesario regular normativamente dicho tablón, especificando la información que se va a colocar en el mismo (en la propia ordenanza reguladora de la administración digital); igualmente se regularán todas las cuestiones derivadas de dicha publicación: en qué momento se publicita, cómo se hace, cómo se actualiza, cómo se quita la información, cómo se certifica el tiempo durante el que ha permanecido expuesta la información, y cómo se incorpora esa información a los expedientes, cuestiones que deberían estar en gran medida automatizadas (AAA).

- Portal de Transparencia

El Portal de Transparencia debe estar integrado en la sede electrónica, y en cuanto a su funcionamiento hay que valorar su regulación normativa.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

➢ Buzón de quejas y sugerencias

El buzón de quejas y sugerencias debe estar integrado en la sede electrónica. Debe regularse cuándo nos encontramos ante una queja o ante una sugerencia y cómo actuar ante las mismas.

➢ Sede electrónica

La sede electrónica es un elemento fundamental en todo proceso de modernización y de implantación de la administración digital, ya que es lo que va a permitir a la Administración relacionarse directamente con los ciudadanos.

Todo lo que ocurre en la sede electrónica produce efectos jurídicos, genera derechos, obligaciones y responsabilidades, por eso los responsables de los departamentos jurídicos y económicos tienen que encargarse de controlar todo lo que ocurre en la sede, y las herramientas informáticas deben garantizar el cumplimiento de la normativa en todos los aspectos relativos a la seguridad.

La sede electrónica debe convertirse en el canal de comunicación con los ciudadanos, ya actúen como contribuyentes o como empresarios, y debe permitir realizar trámites seguros y con la mayor facilidad posible; además debe permitir a los ciudadanos acceder a conocer el estado de tramitación de los procedimientos en los que son parte y recibir información veraz y actualizada.

Igualmente, la sede debe establecer de manera clara y precisa los requisitos de acceso, validación y tramitación.

En la sede electrónica deben incorporarse, entre otros servicios electrónicos, el tablón de anuncios y el buzón de quejas y sugerencias.

➢ Gestión de decretos electrónicos

La gestión de decretos debe estar plenamente integrada con el sistema de tramitación. La herramienta informática debe dar la posibilidad de firma de decretos por el alcalde-presidente desde dispositivos móviles o tabletas. La herramienta informática debe posibilitar la elaboración automatizada de libros de decretos.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Se deben gestionar todos los decretos a través del tramitador electrónico. Para ese momento deberá estar implantada la posibilidad de firma de la alcaldía-presidencia, responsables de servicio y en su caso secretaría o secretaría-intervención, en sus equipos y a través de dispositivos móviles o tabletas.

➢ Gestión de los órganos colegiados

La gestión de convocatorias, acuerdos y actas debe estar plenamente integrada con el sistema de tramitación. Todo el proceso debe ser electrónico: decreto de convocatoria, publicidad, notificación de convocatoria a concejales, acceso a los expedientes electrónicos completos por parte de los concejales, etc.

También debe avanzarse en la eliminación de las actas en papel. El acta pasa a ser un vídeo-acta electrónico de acceso libre a todo el público. Estos procesos serán implantados en todas las sesiones de todos los órganos colegiados (plenos, comisiones informativas, y sucesivamente resto de órganos colegiados). Se trata de sustituir la transcripción manual de las actas y sustituir el acta en papel por un vídeo que se firmará electrónicamente por el secretario y será a todos los efectos jurídicos el acta de la sesión.

La/s herramienta/s informática/s deben posibilitar los procesos descritos.

La implantación del vídeo-acta será progresiva, comenzando por el pleno y siguiendo por las comisiones informativas, en su caso, y Junta de Portavoces.

Se plantea una habilitación a cargos electos para que cuenten con medios de acceso electrónico, para recibir convocatorias, notificaciones, actas y acceso a expedientes electrónicos que vayan a ser sometidos a decisión de los órganos colegiados a los que pertenezcan.

➢ Archivo electrónico

El archivo electrónico es una acción que merece un desarrollo específico y que tiene un plazo hasta su consecución larga.

Todos los expedientes electrónicos concluidos deberán ser finalmente recogidos en un archivo electrónico.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Al respecto, será necesario determinar las posibilidades de la herramienta de tramitación. Asimismo, será necesario determinar los datos que deben figurar en los documentos y en los expedientes terminados para su inmediata localización en caso de ser necesario.

Tendrán que clasificarse los documentos y los expedientes.

Debe irse hacia un sistema de gestión documental integral, incorporando el cuadro de clasificación documental, el catálogo de tipologías documentales, y el gestor de documentos integrado con el gestor de expedientes.

Igualmente deberán identificarse los periodos de vida de los documentos y los calendarios de conservación.

Debe hacerse un estudio de los datos que deben contener los documentos electrónicos para que puedan pasar al correspondiente expediente electrónico y luego al archivo.

Los datos necesarios para su correcto archivo deben ser introducidos ya en el primer momento del proceso de inicio del expediente, en el propio registro de entrada.

La herramienta informática debe posibilitar el cierre de los expedientes electrónicos y la confección de un índice con sello de órgano o certificado de secretaría, de manera que el expediente pueda considerarse cerrado y listo para ser depositado en un archivo electrónico.

La confección de documentos a efectos de archivo debe garantizar el cumplimiento del ENS.

2.6. Recursos

A. Recursos humanos

Cualquier proceso de gestión del cambio pasa por gestionar a las personas, las cuales están sometidas a una evolución en el modo de entender y realizar su trabajo. Además, también son personas las que lideran y planifican esos cambios.

Para ello, puede resultar de utilidad las siguientes pautas:

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

- adaptarse a las tecnologías emergentes e innovar en sus procesos de trabajo;
- poner en el centro de la estrategia del cambio a las personas;
- ofrecer un apoyo y una motivación continuos para no caer en el desánimo, y poner en valor pequeños logros e hitos;
- aprender a gestionar el tiempo, huyendo de agendas imposibles que no dan lugar a la planificación;
- establecer una formación colectiva y trasversal diseñada en la obtención del logro de un aprendizaje individual.

A través de un plan para la ordenación de recursos humanos se pueden adoptar medidas dirigidas a una reorganización y adaptación de los puestos de trabajo a las nuevas necesidades, tales como:

- ❖ Revisión de los efectivos existentes, sus niveles de cualificación, sus pirámides de edad, etc. Deben determinarse los perfiles de conocimiento y destreza de aquellos que sean susceptibles de ocupar los puestos, y medirse sus cargas de trabajo.
- ❖ Revisión sobre los sistemas de organización del trabajo y análisis y modificaciones de puestos de trabajo.
- ❖ Estudio de posibles medidas de movilidad de puestos y reajuste de departamentos.
- ❖ Análisis estratégico de las vacantes por jubilación y las nuevas incorporaciones.

A partir de aquí, la contratación del personal debería obedecer a parámetros distintos. La nueva administración digital necesita de otros profesionales, con otras competencias y habilidades.

Todo ello debe ir acompañado del diseño de un plan formativo continuo para alcanzar un mayor nivel en competencias digitales y mejorar en el manejo de las herramientas de tramitación electrónica. Asimismo, se debe implantar una adecuada política de formación en materias como la atención a la ciudadanía, técnicas de mejora de procesos y trabajo en equipo.

B. Recursos externos: cooperación y contratación

El proceso de transformación digital puede contar, en mayor o menor medida, con recursos externos al ayuntamiento. En efecto, en la medida en

ISBN: 978-84-120267-7-1

que el ayuntamiento no disponga de los recursos necesarios para acometer la transformación digital, deberá proveerse de los mismos a través de la cooperación interadministrativa o de su adquisición en el mercado a través de la contratación pública.

B.1) Cooperación

En primer lugar, se ha de considerar la cooperación interadministrativa como vía para poder proveerse de información, servicios o tecnologías e infraestructuras necesarias.

En esta dirección, en el marco de la legislación vigente, cabe recordar que las administraciones públicas, con carácter previo a la adquisición, al desarrollo o al mantenimiento de un servicio electrónico, deben consultar en el directorio correspondiente si existe alguna solución disponible para su reutilización, debiendo optar por esta posibilidad siempre que no se justifique que la producción propia o su adquisición en el mercado es más eficiente.

Para facilitar la reutilización, la Ley 39/2015 prevé distintas medidas, como la obligación de poner a disposición de otras administraciones públicas las aplicaciones desarrolladas por sus servicios o que hayan sido objeto de contratación, y de cuyos derechos de propiedad intelectual sean titulares; la declaración de la aplicación como de fuentes abiertas, o el mantenimiento de directorios actualizados de aplicaciones para su libre reutilización.

Las aplicaciones deben cumplir con el principio de interoperabilidad y, en esta dirección, deben respetar las normas previstas en el Esquema Nacional de Interoperabilidad.

Asimismo, el ayuntamiento debe considerar la posibilidad de cooperar con otros entes con experiencia y capacidad en materia de administración digital (comunidades autónomas, diputaciones, consorcio Administració Oberta de Catalunya, consorcio Localret, etc.). En esta dirección, se debe incrementar el papel facilitador de la FEMP como figura garante e intermediadora de la política del Estado en la implantación de la administración digital y las entidades locales destinatarias.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Para fomentar la cooperación interadministrativa, también se debería potenciar la labor de coordinación e impulso de la Comisión Sectorial de Administración Electrónica (CSAE) prevista en la Ley 40/2015 y con presencia de las entidades locales.

B.2) Contratación pública e innovación

El ayuntamiento también puede valorar la adquisición de las aplicaciones o los servicios a través de la contratación. De este modo, además de poder suplir la falta de recursos para abordar el proceso de transformación digital, se puede facilitar la innovación.

Sin embargo, no se pueden desconocer los peligros de externalizar en mayor o menor grado la transformación digital del ayuntamiento, y, en particular, la dependencia que se pueda generar de los proveedores, en ocasiones grandes empresas tecnológicas que difícilmente facilitarán la adaptación de las soluciones a las necesidades específicas del ayuntamiento.

Por ello, es deseable que se diseñe un modelo de relación con los contratistas que se plasme en los pliegos, que, en última instancia, garantice el control por parte del ayuntamiento tanto del diseño como de la implementación de los servicios electrónicos (soberanía tecnológica), y que, por ejemplo, garantice cuestiones como el cumplimiento de la legislación de transparencia o la titularidad de los derechos de propiedad intelectual.

B.3) Colaboración público-privada

Finalmente, el ayuntamiento puede explorar, cuando sea viable, formas de relación con los agentes privados más allá de legislación de contratos, que se puede concretar, entre otros mecanismos, en la creación de laboratorios o de órganos de participación, que permita la incorporación de especialistas y/o técnicos en el proceso de diseño o implementación.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

Agenda para la transformación digital



Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

3. La construcción de una hoja de ruta

A partir de la agenda, corresponde a cada ayuntamiento diseñar e implementar la estrategia y la hoja de ruta de la transformación digital.

Para abordar el proceso de construcción de la estrategia y la hoja de ruta de la transformación digital, pueden tenerse en cuenta particularmente las siguientes advertencias:

- Liderazgo. En primer lugar, cada ayuntamiento debe liderar el proceso de transformación digital y, por lo tanto, debe evitar el riesgo de perder su control. Si bien la participación activa de grandes empresas tecnológicas o de consultoras informáticas en el proceso de transformación digital puede llevar la innovación a las entidades locales, existe el riesgo de que el municipio no lidere, gestione o controle el proceso de transformación por la falta de liderazgo o porque carezca de las competencias y capacidades internas necesarias para hacerlo. Todo ello puede llevar también a que el proceso de transformación digital no se inspire en los valores o principios que deben guiar la actuación y el funcionamiento del ayuntamiento. Asimismo, cada ayuntamiento debe valorar adecuadamente la eficiencia y sostenibilidad del proceso de transformación digital o su impacto en las personas.
- Identificar necesidades. En segundo lugar, el ayuntamiento debe identificar adecuadamente los recursos que exigirá el proceso de transformación digital. En efecto, los ayuntamientos pueden no tener a su disposición los recursos económicos, competenciales e informacionales necesarios para diseñar o gestionar su transformación digital. Al respecto, es necesario ser conscientes de que el coste de la transformación digital es elevado. Pero, además, su diseño y desarrollo exige estar en disposición de las competencias y capacidades necesarias para hacerlo. En última instancia, es necesario contar con grandes cantidades de datos de la ciudad y que además sean de calidad. Los mecanismos de cooperación interadministrativa a los que hemos ido haciendo referencia también constituyen un instrumento que debe ser claramente tenido en cuenta para abordar este proceso.
- Proceso abierto. En tercer lugar, el ayuntamiento debe abordar el proceso de transformación digital de manera abierta. Ello exige dotar a todo el proceso de la transparencia suficiente y adecuada. También fomentar la participación activa de la ciudadanía en el diseño y la implementación de los servicios electrónicos. En última instancia, requiere que el ayunta-

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1

miento sea consciente de la necesidad de rendir cuentas sobre el proceso de transformación digital.

- Evaluación. En cuarto lugar, la transformación digital es indisociable de la evaluación. La evaluación exige la definición de un sistema de indicadores que permitan evaluar el grado de consecución de los objetivos fijados (efectividad, eficiencia, economía) y su impacto en el servicio. La entidad local debe definir unos indicadores que puedan ser fácilmente actualizables de manera automatizada. La evaluación debe permitir que el ayuntamiento pueda hacer un seguimiento continuo del proceso de transformación digital y del avance en la hoja de ruta de forma que, en su caso, se puedan adoptar las medidas necesarias. Asimismo, la evaluación tiene una última fase al finalizar el proceso de transformación. En la evaluación deben participar todos los actores y, en general, la ciudadanía.

Fundación Democracia y Gobierno Local
Serie: Claves del Gobierno Local, 33
ISBN: 978-84-120267-7-1