



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Desafíos y Retos de la Administración actual en el contexto  
del gobierno abierto

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Gestión Administrativa

AUTOR/A: Cobzariu, Roxana Mihaela

Tutor/a: Casar Furió, María Emilia

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

[Escriba aquí]

## **RESUMEN**

El nuevo modelo de Administración marcado por la Agenda Urbana 2030 respecto a los objetivos de desarrollo sostenible apunta a las instituciones eficaces, transparentes y eficientes. La Administración del siglo XXI como una política básica debe modernizarse y en su relación con la ciudadanía suponer mayor accesibilidad y operatividad dentro de un sistema ágil y garante. Las relaciones entre esa nueva Administración, los ciudadanos y entre las propias Administraciones Públicas presenta un nuevo cometido que dentro de nuevas oportunidades no queda exenta de los retos que a su vez se le plantean. En este trabajo se contemplan los desafíos y retos de la Administración actual bajo el influjo de las nuevas tecnologías, la Gobernanza, y, en general, ante las nuevas relaciones y su funcionamiento bajo los principios de la transparencia, la integridad, la legalidad, las políticas sólidas, la participación, la rendición de cuentas, la capacidad de respuesta, así como, la ausencia de corrupción y delitos. El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster es analizar el nuevo modelo de Administración del Siglo XXI ante las nuevas necesidades que se plantean y con las nuevas oportunidades que se detectan con el fin de analizar y determinar los desafíos y retos a los que se enfrenta la Administración de hoy. Objetivos complementarios: - Análisis y diagnóstico del papel de la Administración, funcionamiento y posibilidades que se le brindan ante las nuevas tecnologías - Influencia del cambio de paradigma y nuevas políticas en pro de una Administración más operativa, eficiente y garantista - Balance y propuestas de mejora en base a una Administración con buena praxis, con alguna revisión práctica y apertura a futuras investigaciones Metodología Revisión de la bibliografía existente, normativa vigente, y en general fuentes de información, a partir de los nuevos valores éticos, políticos y sociales, con parámetros actuales respecto a las nuevas tendencias aplicadas y aplicables.

## **SUMMARY**

The new Administration model set out by the 2030 Urban Agenda with regard to the sustainable development goals aims at effective, transparent and efficient institutions. The Administration of the 21st century, as a basic policy, must be modernized and in its relationship with citizens must assume greater accessibility and operability within an agile and guaranteeing system. The relations between this new Administration, citizens and between the Public Administrations themselves present a new task that, within new opportunities, is not exempt from the challenges that it faces. It looks at the challenges

[Escriba aquí]

of today's administration under the influence of new technologies, governance and, in general, new relationships and its functioning under the principles of transparency, integrity, legality, sound policies, participation, accountability, responsiveness, as well as freedom from corruption and crime. The main objective of this Master's Thesis is to analyze the new Administration model of the 21st Century in view of the new needs that arise and the new opportunities that are detected in order to analyze and determine the challenges faced by today's Administration. Complementary objectives: - Analysis and diagnosis of the role of the Administration, its functioning and possibilities offered by new technologies. - Influence of the change of paradigm and new policies in favor of a more operative, efficient and guarantor Administration. - Assessment and proposals for improvement based on an administration with good practice, with some practical review and openness to future research. Methodology: review of existing bibliography, current regulations and, in general, sources of information, based on new ethical, political, and social values, with current parameters with respect to new applied and applicable trends.

### **PALABRAS CLAVE**

Administración Siglo XXI; Desafíos; Retos; Gobernanza; Tecnología; Nuevas Tendencias

### **KEYWORDS**

21st Century Administration; Challenges; Governance; Technology; New Trends

[Escriba aquí]

## **ÍNDICE**

1.INTRODUCCIÓN	5
1.1 Cuestiones previas	5
1.2 Objeto y Objetivos	5
1.3 Justificación del tema	6
1.4 Metodología	6
1.5 La Administración y la importancia de cambiar su sistema y su evolución al sistema actual.	6
1.6 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda Urbana 2030	9
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 ADMINISTRACION	15
2.1.1 La Administración pública en desarrollo hasta la actualidad	15
2.1.2 La Administración en la Constitución Española de 1978	17
2.1.3 Principios de Funcionamiento de la Administración	17
2.2 ADMINISTRACION DEL SIGLO XXI	20
2.2.1 Consideración y Características	20
2.2.2 Cambio de Paradigma	23
3. LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL EN EL CONTEXTO DEL GOBIERNO ABIERTO. GOBERNANZA	25
3.1 El Gobierno Abierto	25
3.2 Concepto y características de la Gobernanza	28
3.2.1 Análisis del Plan estratégico 2022-2024 de la Dirección General de Gobernanza	28
3.2.2 Funciones de la Gobernanza	29
3.2.3 Estrategias, Objetivos y Proyectos de la Dirección General de la Gobernanza Pública	31
3.3 Participación ciudadana y democracia digital	34
4. EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	32
4.1. Concepto de Administración Electrónica y tecnologías utilizadas.	32
4.2. La Inteligencia Artificial en la Administración Pública	34
5. ANALISIS Y BALANCE (DAFO)	39
5.1. Análisis	39
5.1.1. La eficacia y eficiencia en la Administración Pública	50
5.1.2 Relación entre la Administración Pública y los ciudadanos	52
5.2. Diagnóstico de la situación actual de la Administración existente	57

[Escriba aquí]

6. CONCLUSIONES	60
6.1 Propuestas de mejora	60
6.2 Conclusión y futuras líneas de investigación	64
BIBLIOGRAFÍA	65

[Escriba aquí]

## **1.INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Cuestiones Previas**

Un cambio de paradigma en la Administración actual ha sido la aplicación de la Gobernanza en el marco del gobierno abierto consiguiendo una Administración Pública más transparente, inclusiva y eficiente que fomenta la participación ciudadana rindiendo cuentas a los ciudadanos y prestándoles unos servicios de mayor calidad.

La gestión por la Administración debe ser garantía de confianza, buen hacer, eficacia e independencia, con óptima aplicación de los recursos y libre de cualquier mal influencia; con respeto al Estado de Derecho.

Por otro lado, con la revolución digital, la Administración se ha vuelto más eficiente y productiva automatizando la mayoría de los procedimientos realizándolos en un solo paso cuando antes se realizaban implicando más trámites y fases. También la digitalización ha permitido una simplificación de los procedimientos evitando operaciones innecesarias ahorrando costes y asegurando una mayor protección de los datos personales de los ciudadanos.

### **1.2 Objeto y objetivos**

#### Objeto

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster es analizar el nuevo modelo de Administración del Siglo XXI ante las nuevas necesidades que se plantean y con las nuevas oportunidades que se detectan con el fin de analizar y determinar los desafíos y retos a los que se enfrenta la Administración Pública actual en el marco del gobierno abierto.

#### Objetivos complementarios

- Análisis y diagnóstico del papel de la Administración, funcionamiento y posibilidades que se le brindan ante las nuevas tecnologías
- Influencia del cambio de paradigma y nuevas políticas en pro de una Administración más operativa, eficiente, transparente y garantista
- Balance y propuestas de mejora en base a una Administración con buena praxis, con alguna revisión práctica y apertura a futuras investigaciones

[Escriba aquí]

### **1.3 Justificación del tema**

El tema del presente trabajo es de interés ya que trata sobre las relaciones entre los ciudadanos y la Administración, dentro de un sistema más garantista, transparente y respetuoso con los derechos. Gracias a la aplicación de la Gobernanza que asegura un marco regulatorio más estable, adaptado a satisfacer las necesidades de los ciudadanos y empresas, facilitando las interacciones de estos con las distintas Administraciones Públicas, ofreciendo una mejor calidad de los servicios, utilizando los recursos de una manera más eficiente e incrementando la confianza en las instituciones públicas. También con este trabajo se pretende estudiar posibles mejoras o soluciones para los retos a los que se someten tanto los ciudadanos como los funcionarios de la Administración como consecuencia de los nuevos cambios que han conducido a lo que se conoce como Administración actual.

### **1.4 Metodología**

Revisión de la bibliografía existente, normativa vigente, y en general fuentes de información, a partir de los nuevos valores éticos, políticos y sociales, con parámetros actuales respecto a las nuevas tendencias aplicadas y aplicables.

### **1.5 La Administración y la importancia de cambiar su sistema y su evolución al sistema actual**

La Administración pública es la que se encarga de poner en contacto directo a los ciudadanos con el poder político a través de la figura de los servidores públicos, con la finalidad de satisfacer los intereses generales de la sociedad de forma inmediata, a diferencia de los poderes legislativo y judicial que lo hacen de una manera más mediata<sup>1</sup>.

La Administración Pública también se define como la acción del Gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y a resolver las reclamaciones a lo que dé lugar lo mandado. Es el conjunto de organismos encargados de cumplir esta función<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_p%C3%ABlica](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%ABlica)

<sup>2</sup> Española, R.A. (2019). Definición de Administración Pública. Diccionario de lengua española (23ª edición). Recuperado de: <https://dle.rae.es/administraci%C3%B3n>

[Escriba aquí]

Según el artículo 2.3 de la Ley 40/2015<sup>3</sup> se consideran Administraciones Públicas en España:

- La Administración General del Estado.
- Las Administraciones de las Comunidades Autónomas.
- Las Entidades que integran la Administración Local.
- Cualquier organismo público y entidad de derecho público vinculados o dependientes de las anteriores.

Respecto al papel de la Administración, esta tiene como función principal gestionar los esfuerzos estatales o de la variedad institucional y empresarial que conforman el Estado, con el establecimiento de las siguientes garantías:

- Satisfacer las necesidades mínimas de interés público de los ciudadanos.
- Asegurar las relaciones jerárquicas, informativas y burocráticas con el fin de que estas sigan manteniendo un sistema político, social y ciudadano en marcha.
- Preservar el orden dentro del país.

En líneas generales, la Administración Pública está formada por las áreas del Sector Público del Estado que, a través de la función administrativa, la prestación de los servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público tiene el objetivo de conseguir los fines del Estado.

Por otro lado, la Administración Pública en España se centra en los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación. Además, la nueva Administración Pública tiene mayor orientación en el administrado, una mayor orientación hacia el desempeño, hacia el mercado y tiene la delegación de la toma de decisiones en jerarquías inferiores.

---

<sup>3</sup> Ley 40/2015, de 1 de octubre, del Régimen Jurídico del sector Público, artículo 2.3



[Escriba aquí]

A continuación, se detallan los objetivos de la Administración Pública<sup>4</sup>, que son:

- Gestionar y administrar de manera eficiente y transparente los recursos del Estado, tanto materiales como humanos, para satisfacer las necesidades esenciales de la sociedad.
- Los recursos del Estado están conformados por el patrimonio y los bienes recaudados de la población de un país y, por ello, se denominan recursos públicos.
- Mediante la Administración pública, el Estado se encarga de recaudar, organizar y redistribuir los recursos públicos para que la población tenga acceso a todo lo necesario para vivir y desarrollarse.
- Regular las actividades de los ciudadanos a través de normas sociales y fiscales y las del sector privado mediante normativas económicas y fiscales.

Por otro lado, entre las principales características de la Administración Pública<sup>5</sup> se destacan:

- Está supervisada por el poder ejecutivo, por lo que su funcionamiento está sujeto a un conjunto de leyes y regulaciones.
- Se estructura con un sistema burocrático y bajo un control jerárquico. La estructura burocrática consiste en la división de las tareas desempeñadas bajo las órdenes de un control jerárquico que es respaldado por un sistema de leyes y normas.
- Gestiona y administra las entidades estatales para ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de la población y de la nación.
- Tiene la misión de asegurar el bienestar general de los ciudadanos y hacer cumplir las leyes del país.
- Se financia con los fondos recaudados a través de impuestos.
- Se basa en los principios de honestidad, eficiencia, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas.

---

<sup>4</sup> Equipo Editorial, E. (23 de Enero de 2023). Administración Pública. Enciclopedia de Humanidades. Recuperado de: <https://humanidades.com/administracion-publica/>

<sup>5</sup> Equipo Editorial, E. (23 de Enero de 2023). Administración Pública. Enciclopedia de Humanidades. Recuperado de: <https://humanidades.com/administracion-publica/>

[Escriba aquí]

- Cada una de las Administraciones Públicas del artículo 2 actúa para el cumplimiento de sus fines con personalidad jurídica única<sup>6</sup>.

A diferencia de cómo era antes la Administración, actualmente se ha vuelto más electrónica, ya que se han incorporado tecnologías de la información y comunicaciones, transformando las oficinas tradicionales y todos los procedimientos escritos en papel en electrónicos con el fin de evitar la burocracia (crear una “oficina sin papeles”), y conseguir que la vía telemática sea el nuevo medio para relacionarse los ciudadanos con la empresa. La Administración electrónica permite una mejora de la productividad y la simplificación de los diferentes procesos de la actividad diaria de las empresas. En cambio, antes había una Administración sin tecnología al servicio del estado sometida al cumplimiento de unas leyes no democráticas.

La principal herramienta que permite el acceso de los ciudadanos a la vía electrónica con la Administración es Internet. Los beneficios que aporta la vía electrónica es la eficacia y eficiencia además aporta una menor burocracia en los procesos, como se verá más adelante detenidamente.

### **1.6 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agenda Urbana 2030**

La Agenda 2030<sup>7</sup> se encarga de adoptar las primeras medidas encaminadas hacia un futuro sostenible y digno para todos. Su objetivo principal es la transformación. Surge la necesidad de transformar todas las economías, el medio ambiente y nuestras sociedades. Hay que cambiar la forma de pensar, la conducta y los hábitos destructivos. Se defiende la dignidad, las personas, la prosperidad, el planeta, la injusticia y las alianzas.

La **Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible** fue aprobada por la ONU, para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda está compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que son la eliminación de la pobreza, combatir el cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades. Contemplando esto, el **ODS 11** busca ciudades más sostenibles, inclusivas, seguras y resilientes.

---

<sup>6</sup> Artículo 3.4 de la Ley 40/2015, del 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público

<sup>7</sup> Gobierno de España. Agenda 2030. Disponible en: <https://www.aue.gob.es/que-es-la-aue/agenda-2030>

[Escriba aquí]

Por su parte, la **Agenda Urbana Española**<sup>8</sup> es un documento estratégico, sin carácter normativo, voluntario, realizado a partir de los criterios de la **Agenda 2030**, la nueva Agenda Urbana de las Naciones Unidas y la Agenda Urbana para la Unión Europea, que pretende conseguir la sostenibilidad en las políticas de desarrollo urbano. También constituye un método de trabajo y un proceso para los actores públicos y privados, que intervienen tanto en las ciudades y que buscan un desarrollo equitativo, justo y sostenible desde sus diferentes campos de actuación.

Dentro de los ODS aplicables a la materia que nos ocupa, destacaremos la posible implementación del Objetivo para lograr la igualdad entre géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas (**ODS 5**)<sup>9</sup>, según un estudio realizado por el Pacto Mundial de la ONU, el 80% de las entidades públicas llevan a cabo medidas de conciliación laboral y flexibilidad horaria, el 70% llevan a cabo acciones de paridad entre géneros, centrándose en la elaboración del plan de igualdad, un 70% han implantado el teletrabajo y un 66% llevan a cabo acciones sobre digitalización<sup>10</sup>.

Un ejemplo de la aplicación del ODS 5 es la creación del **Plan de Igualdad de Género en la Administración General del Estado**<sup>11</sup>. Los sesgos de género, las conductas sexistas y las barreras invisibles afectan, como puede ser la posibilidad de promoción profesional a las mujeres, una segregación desigual en determinadas ocupaciones profesionales, y la división tradicional de los roles de cuidado. Por ese motivo, la Administración General del Estado es consciente de que aún queda camino por recorrer para alcanzar la igualdad real y efectiva. Con el tercer Plan de Igualdad, la AGE, pretende realizar un esfuerzo integral para intensificar y hacer efectiva la incorporación de la igualdad de género como uno de los principales objetivos para avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

---

<sup>8</sup> Ministerio de vivienda y Agenda Urbana. Prólogo de la Agenda Urbana de Naciones Unidas, adoptada en la Conferencia Hábitat III (2016). ¿Qué es la Agenda Urbana Española? Recuperado de: [https://www.aue.gob.es/que-es-la-aue#Agenda\\_Urbana\\_Espanola](https://www.aue.gob.es/que-es-la-aue#Agenda_Urbana_Espanola)

<sup>9</sup> Naciones Unidas (2015) Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

<sup>10</sup> Sociedad Digital (20/07/2022). El compromiso de las empresas públicas con las ODS supera al de las privadas. Administración Pública Digital. Recuperado de: <https://www.administracionpublicadigital.es/sociedad-digital/2022/07/el-compromiso-de-las-empresas-publicas-con-los-ods-supera-al-de-las-privadas>

<sup>11</sup> Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021). Plan para la Igualdad de Género en la Administración General del Estado. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/dialogo-social/igualdad-genero/IIIPLANIGUALDADAGE.pdf>

[Escriba aquí]

Continuando con la Agenda Urbana<sup>12</sup>, el **ODS 5**<sup>13</sup> se centra en alcanzar la igualdad de género, en el contexto del respeto global a los derechos humanos y como elementos integrados, inseparables y que equilibran las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y medioambiental.

A continuación, se detallan los objetivos a los que se ha prestado especial atención en la elaboración del III Plan de Igualdad<sup>14</sup>, incluyendo sin ser exhaustivos los siguientes:

- Eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres.
- Contribuir a la erradicación de todas las formas de violencia contra las mujeres en las esferas pública y privada.
- Reconocer y valorar el trabajo doméstico y de cuidados, así como promover la corresponsabilidad.
- Asegurar la plena y efectiva participación de la mujer y garantizar iguales oportunidades de liderazgo en todos los niveles.
- Implementar reformas para otorgar a las mujeres iguales derechos sobre los recursos económicos.
- Incrementar el uso de tecnologías adecuadas, como las de información y comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.
- Adoptar y fortalecer las políticas eficaces y hacer cumplir la normativa establecida para la promoción de la igualdad de género a todos los niveles.

Del **ODS 8**<sup>15</sup>, que se enfoca en el desarrollo económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y un trabajo decente para todas las personas, el III Plan de Igualdad incluye el compromiso con un trabajo decente para todas las mujeres y hombres, además de garantizar la igualdad de retribución por trabajos de igual valor; la

---

<sup>12</sup> Gobierno de España. Agenda Urbana Española (2019). Recuperado de: <https://www.aue.gob.es/>

<sup>13</sup> Naciones Unidas (2015) Op.cit. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

<sup>14</sup> Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021). Plan para la Igualdad de Género en la Administración General del Estado. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/dialogo-social/igualdad-genero/IIIPLANIGUALDADAGE.pdf>

<sup>15</sup> Naciones Unidas (2015). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

[Escriba aquí]

protección de los derechos laborales; y la promoción de la salud, la ausencia de violencia y la seguridad en el entorno laboral.

El tercer Plan de Igualdad también incorpora el **ODS 10**<sup>16</sup>, garantizando la igualdad de oportunidades y reduciendo la desigualdad provocada por diversas causas.

La elaboración del tercer Plan se ha basado en el análisis de la documentación disponible, que incluye: el informe final del seguimiento del II Plan de igualdad de la AGE; el informe sobre la situación de la mujer en la AGE; y el estudio sobre la brecha salarial en la AGE, realizados por la Dirección General de la Función Pública en colaboración con los departamentos ministeriales y organismos vinculados. Además, se ha llevado a cabo una revisión documental y un análisis comparativo de los planes de igualdad existentes en otras Administraciones Públicas.

El plan de igualdad elaborado para la Administración general del estado propone varias medidas para una transformación organizativa para promover la igualdad de género en la Administración, una de ellas está relacionada con la sensibilización y formación en materia de igualdad para todo el personal de la Administración general del Estado.

Una medida sería la realización de la **Campaña de sensibilización del personal de la AGE sobre la importancia de la igualdad y de la integración de la perspectiva de género en las actuaciones del personal al servicio de la AGE.**

Las diversas campañas y formatos se llevan a cabo durante la vigencia del plan, desarrollándose aquellas que se determinen en cada momento. Se incluyen las campañas de:

- Promoción de uso no sexista del lenguaje en la AGE.
- Construcción de la Igualdad.
- Corresponsabilidad y Conciliación. Permisos y licencias.
- Sensibilización sobre la Importancia de alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres.
- Detección y superación de elementos discriminatorios subyacentes.

---

<sup>16</sup> Naciones Unidas (2015). Objetivo 10: Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

[Escriba aquí]

Para el diseño de las campañas, se consideran los informes de seguimiento del Plan, especialmente la valoración de las campañas realizadas por el personal de la AGE y sus sugerencias<sup>17</sup>.

La consecución de este objetivo se mediría a partir de información obtenida de la encuesta, tanto la anual de la AGE como la ad hoc a los asistentes a las unidades donde trabajan. Si se realiza a los participantes después de asistir a las actividades, sería una pregunta sobre hasta qué punto esta actividad puede contribuir a mejorar o incorporar la perspectiva de género en su trabajo.

A su vez, otro ODS implementado por las Administraciones Públicas es el **objetivo 16**, que promueve sociedades más pacíficas e inclusivas, fomentar el acceso a la justicia para toda la población y crear instituciones eficaces y responsables. “Todas las personas deben vivir en paz, sin violencia y sentirse seguras, sea cual sea su origen, religión u orientación sexual”<sup>18</sup>.

Por otro lado, según el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia<sup>19</sup>, que es el principal instrumento para el crecimiento de los fondos europeos de recuperación **Next Generation EU**<sup>20</sup> y supone el empuje más importante de la historia económica reciente de España<sup>21</sup>. El Plan está formado por una fase de ejecución que muestra las

---

<sup>17</sup> Ministerio de Política Territorial y Función Pública. (2021). III Plan para la Igualdad de Género en la Administración General del Estado. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/dialogo-social/igualdad-genero/IIIPLANIGUALDADAGE.pdf>

<sup>18</sup> Naciones Unidas (2015) Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

<sup>19</sup> Gobierno de España. (2023) Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. El Plan está formado por una fase de ejecución que muestra las inversiones y reformas en el periodo 2021-2023, recaudando 70.000 millones de euros de transferencias del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia con el objetivo de potenciar la recuperación y conseguir el máximo impacto contra-cíclico. El Plan de Recuperación se centra en la modernización de la economía española, la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo, después de la crisis del COVID-19, también para preparar el país para llevar a cabo los retos del futuro. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/ejecucion/informe-de-ejecucion-del-plan>

<sup>20</sup> Ministerio de Hacienda. (2020) Next Generation EU. El Consejo Europeo acordó un instrumento excepcional de recuperación temporal conocido como **Next Generation EU** dotado con 750.000 millones de euros para el conjunto de los Estados Miembros. El Fondo de Recuperación garantiza una respuesta europea coordinada con los Estados Miembros para hacer frente a las consecuencias económicas y sociales de la pandemia. Los fondos pueden utilizarse para conceder préstamos reembolsables por un volumen de hasta 360.000 millones de euros y transferencias no reembolsables por una cantidad de 390.000 millones de euros. Disponible en: <https://www.hacienda.gob.es/ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>

<sup>21</sup> El Plan está formado por una fase de ejecución que muestra las inversiones y reformas en el periodo 2021-2023, recaudando 70.000 millones de euros de transferencias del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia con el objetivo de potenciar la recuperación y conseguir el máximo impacto contra-cíclico.

[Escriba aquí]

inversiones y reformas en el periodo 2021-2023, recaudando 70.000 millones de euros de transferencias del **Mecanismo de Recuperación y Resiliencia** con el objetivo de potenciar la recuperación y conseguir el máximo impacto contra-cíclico.

El Plan de Recuperación<sup>22</sup> se centra en la modernización de la economía española, la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo, después de la crisis del COVID-19, también para preparar el país para llevar a cabo los retos del futuro.

Los fondos europeos en España se distribuyen a través de la transición ecológica, la transformación digital, la cohesión social y territorial e igualdad de género. Además, se crean **10 políticas palanca**<sup>23</sup> con el objetivo de fomentar la recuperación económica a corto plazo y fomentar un proceso de transformación que incremente la productividad y el crecimiento potencial de la economía española en el futuro.

En la **política palanca número 4**<sup>24</sup>, que trata sobre una Administración para el siglo XXI, se planifica una modernización de la Administración pública con la finalidad de responder a las necesidades de los ciudadanos y de la economía en todo el territorio. Se basa en la digitalización de los servicios y del funcionamiento de la Administración, y la transición energética de la infraestructura y parque público, por su efecto arrastre sobre el resto de la economía.

Por otro lado, cabe mencionar la **política palanca número 10**<sup>25</sup>, que es una de las estrategias más importantes del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de

---

El Plan de Recuperación se centra en la modernización de la economía española, la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo, después de la crisis del COVID-19, también para preparar el país para llevar a cabo los retos del futuro. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/>

<sup>22</sup> Gobierno de España. (2021) Plan de Recuperación transformación y resiliencia. Los 4 ejes transversales a través de los que se distribuyen en España los fondos europeos: transición ecológica, transformación digital, cohesión social y territorial e igualdad de género, se proyectan en 10 políticas palanca, de gran capacidad de arrastre sobre la actividad y el empleo ya en la primera fase del Plan, con el horizonte 2023, para impulsar la recuperación económica a corto plazo y apoyar un proceso de transformación que aumente la productividad y el crecimiento potencial de la economía española en el futuro. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/>

<sup>23</sup> Gobierno de España. Políticas Palanca y Componentes. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes>

<sup>24</sup> Gobierno de España. Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia. Palanca IV. Una Administración para el siglo XXI. Disponible en: <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/una-administracion-para-el-siglo-xxi>

<sup>25</sup> Gobierno de España. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Palanca X. Modernización del sistema fiscal para un crecimiento inclusivo y sostenible. Disponible en: <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/modernizacion-del-sistema-fiscal-para-un-crecimiento-inclusivo-y-sostenible>

[Escriba aquí]

España, esta política trata sobre la Modernización del sistema fiscal para un crecimiento inclusivo y sostenible, y de alguna manera afecta tangencialmente a parte de la Administración Pública:

A continuación, se detallan las siguientes medidas de esta política<sup>26</sup>:

- **Reforma Fiscal Verde:** Trata de incluir impuestos que impulsen la sostenibilidad medioambiental y desincentiven actividades contaminantes.
- **Digitalización de la Administración Tributaria:** Mejorar la eficiencia y eficacia del sistema fiscal mediante el uso de tecnologías avanzadas.
- **Lucha contra el fraude fiscal:** Se centra en fortalecer las medidas y herramientas para hacer frente a la evasión y elusión fiscal.
- **Revisión de incentivos fiscales:** Evaluar y ajustar los beneficios fiscales para asegurar que promuevan el crecimiento económico inclusivo y sostenible.
- **Reforma de las políticas de gasto:** Asegurar una asignación más eficiente y equitativa de los recursos públicos.

Por otro lado, el principal objetivo de esta palanca es garantizar que el sistema fiscal sea un motor de crecimiento económico sostenible, impulsando la justicia y la sostenibilidad ambiental. No se busca solo recuperar la economía tras la pandemia, además prepararla para hacer frente a futuros desafíos con una estructura fiscal más fuerte y adaptada a las necesidades, en coherencia con instituciones y administración propia del siglo XXI.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 LA ADMINISTRACIÓN**

#### **2.1.1 La Administración Pública en desarrollo hasta la actualidad**

Partiendo del Siglo XX, inicialmente bajo la influencia del movimiento Fabiano y de la llamada por Fleiner “Huida del Derecho administrativo”, la Administración contemporánea expandió su estructura a través de la empresa pública, trasladando el

---

<sup>26</sup> Gobierno de España. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Palanca X. Modernización del sistema fiscal para un crecimiento inclusivo y sostenible. Disponible en: <https://planderrecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/modernizacion-del-sistema-fiscal-para-un-crecimiento-inclusivo-y-sostenible>



[Escriba aquí]

esquema mercantil y societario al ámbito administrativo<sup>27</sup>. Este fenómeno comenzó, en el periodo de entreguerras como consecuencia de la “política armamentística” y las empresas destinadas a tal fin, continuó y se consolidó después con la Ley de Entidades Estatales de 1958, la Ley General Presupuestaria de 1977 y finalmente en los Organismos Públicos recogidos en la actual Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado de 14 de abril de 1997. En el ámbito de la Administración Local, se mantienen los órganos representativos como los alcaldes, concejales y gobernadores civiles<sup>28</sup>.

En el ámbito legislativo, antes de la aprobación de la Constitución de 1978, la década de los cincuenta fue sin duda un período destacado. La Ley de Expropiación Forzosa del 16 de diciembre de 1954, la Ley de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa de 1956, que mantuvo el carácter revisor de esta jurisdicción y fue clave para comenzar a controlar efectivamente a la Administración, la Ley del Suelo del 12 de mayo de 1956, que introdujo la técnica planificadora, y las leyes de 1957 y 1958 sobre Régimen Jurídico y Procedimiento Administrativo. Muchas de estas leyes, al igual que otras aprobadas en la década de los sesenta, se deben a una joven generación de administrativistas y juristas procedentes del Consejo del Estado.

Con la llegada de la democracia y de la Constitución Española de 1978, la Administración Española contemporánea tiene una vocación de servicio, siendo servidora de intereses públicos. Como indicó Garrido Falla en el libro Homenaje al Profesor Villar Palasí<sup>29</sup>, “la Constitución de 1978 ha venido, por un lado, a incrementar las funciones y competencias de la Administración y, por otro, a controlar su actuación a través de la jurisdicción.” Esto viene reflejado en los artículos 103 y 106 de la norma suprema. El incremento exponencial de la actividad administrativa es una consecuencia directa del establecimiento de un Estado social de derecho, que sea garantista, que reconozca la dignidad de la persona humana como fundamento de su ordenamiento. Estructuralmente, la Administración se expande a través de la descentralización política y administrativa, manifestándose en nuestras administraciones autonómicas y locales, consecuencia de la nueva concepción estatal y por ende competencial (estado democrático español y transferencia de competencias derivado de la Constitución de 1978).

---

<sup>27</sup> Trillo Molinuevo, M<sup>a</sup> J (2010), Formación de la Administración española contemporánea. Revista de la Cortes Generales, en p. 200. Recuperado de: <https://revista.cortesgenerales.es/rcg/article/view/214/938>

<sup>28</sup> Trillo Molinuevo, op.cit.

<sup>29</sup> Garrido Falla, F (1989), en Libro Homenaje al prof. Villar Palasí, Gómez-Ferrer Morant, R. (coord.), José Luis Villar Palasí (hom.), Civitas, pp. 483-494.

[Escriba aquí]

Finalmente, en sus relaciones con los ciudadanos, la Administración contemporánea se enfrenta al desafío de la gobernanza o gobierno racional. Tiende a aumentar la transparencia de su actividad, fomentar las actividades concertadas con los propios administrativos, a darse a conocer más, agilizar los trámites, aprovechar las oportunidades que ofrece la sociedad de la información, someter a su personal a códigos éticos o de conducta, e incentivar su actuación mediante objetivos y políticas de recursos humanos eficientes.

### **2.1.2 La Administración en la Constitución Española de 1978**

En el título IV de la Constitución Española de 1978 se habla sobre el Gobierno y la Administración.

El artículo 103.1, regula el funcionamiento de la Administración Pública y establece:

- “La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de manera que cumpla con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.
- Los órganos de la Administración del Estado son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la Ley.
- La Ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones”.

Trataremos de determinar cuál es la actividad de la Administración bajo sus principios de funcionamiento, en pro del ciudadano y del “buen” servicio público.

### **2.1.3 Principios de funcionamiento de la Administración**

La actuación de la Administración pública se basa en el cumplimiento de unos principios jurídicos recogidos en la Constitución, más en concreto en el artículo 103 que establece que la Administración Pública sirve de manera objetiva a los intereses generales y se comporta respetando los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación.

[Escriba aquí]

A continuación, se desarrollan cada uno de los principios de actuación de la Administración<sup>30</sup>.

### **El principio de eficacia**<sup>31</sup>

La eficacia es aquella *capacidad para conseguir el efecto que se desea*. Se basa en los resultados que se deben conseguir, con la finalidad de que sea conseguido en el menor tiempo posible y sin molestias innecesarias.

En el artículo 141 de la Ley 40/2015<sup>32</sup>, se recoge la obligación de la Administración en sus relaciones con otras Administraciones de proporcionar información que requieran para el ejercicio de sus competencias además de prestar apoyo a otras Administraciones, para el eficaz ejercicio de sus competencias.

El artículo 11 de la misma ley recoge la posibilidad de llevar a cabo servicios o actividades materiales, o técnicas a otros órganos o entidades por motivos de eficacia y cuando no se disponga de los medios técnicos necesarios para su realización.

Por otro lado, la Ley 39/2015<sup>33</sup> asigna a los titulares de las unidades administrativas y al personal del servicio de las Administraciones la responsabilidad directa de tramitación de asuntos, pudiendo los interesados exigir responsabilidad por ello a la Administración Pública de la que dependan.

### **El principio de Jerarquía**

La jerarquía normativa es un principio del ordenamiento jurídico, que obliga a la subordinación de las normas de grado inferior a las de rango superior.

Se caracteriza por la supervisión, la dirección, la inspección y la resolución de conflictos.

Es la ordenación vertical y gradual de los órganos de la administración, de unos órganos subordinados a los órganos superiores. Genera relaciones entre el superior jerárquico y su subordinado.

Las obligaciones del superior jerárquico respecto a su subordinado son: distar ordenes, inspeccionar o revisar su actividad, resolver conflictos, modificar o eliminar actos del

---

<sup>30</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Principios\\_de\\_la\\_Administraci%C3%B3n\\_p%C3%BAblica\\_de\\_Espa%C3%B1a](https://es.wikipedia.org/wiki/Principios_de_la_Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica_de_Espa%C3%B1a)

<sup>31</sup> Rastrollo Suárez J.J. La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño. La Administración al Día. Disponible en: <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1507505>

<sup>32</sup> Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público

<sup>33</sup> Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

[Escriba aquí]

inferior jerárquico, solicitar atribuciones, llevar a cabo la potestad disciplinaria, delegar y resolver los recursos de alzada contra las resoluciones de los órganos inferiores.

### **El principio de Descentralización**

Consiste en el traslado de la titularidad de competencias por parte de una Administración a otra, o a entes pertenecientes a la misma Administración, pero dotados de personalidad jurídica propia.

La descentralización puede ser de dos tipos:

- **Descentralización territorial**, como en el caso de las comunidades autónomas o entidades locales, esta delegación o transferencia. En el caso de las comunidades autónomas se realiza mediante leyes orgánicas.
- **Descentralización funcional**, se produce cuando se lleva a cabo a favor de entidades con personalidad jurídica propia y creada por la misma Administración central, la cual descentraliza sus competencias.

### **El principio de Desconcentración**

Es la transferencia de competencias entre órganos de la misma personalidad jurídica. Puede producirse entre órganos centrales de un mismo organismo por razones de eficacia. O también puede ser una desconcentración territorial, en la que competencias de órganos centrales pasan a órganos territoriales de un ámbito espacial menor. En este caso, además de por razones de eficacia, suele prevalecer el principio de acercamiento de la Administración al ciudadano.

### **El principio de Coordinación**

La coordinación tanto en una misma administración, como en Administraciones distintas tiene mucha importancia ya que busca actuar con la misma eficacia que si se tratara de una sola administración. Tiene que haber una buena comunicación entre los empleados ya que de ellos depende el funcionamiento de la empresa y así obtener una mayor eficacia.

### **Principio de Transparencia**

La CE establece en el artículo 105<sup>34</sup> que la ley regulará el acceso a los ciudadanos a los archivos y registros administrativos. Un ejemplo del principio de transparencia es la publicación de las normas jurídicas del artículo 9.3<sup>35</sup> de la Constitución Española.

---

<sup>34</sup> Artículo 105. Título IV de la Constitución Española. Del Gobierno y de la Administración.

<sup>35</sup> Artículo 9.3 de la Constitución Española, del título Preliminar.

[Escriba aquí]

También se observan diversas manifestaciones en la ley 39/2015<sup>36</sup>, como el derecho de cualquier interesado a conocer el estado de tramitación de los procedimientos que le afecten y a obtener copias de los documentos correspondientes (artículo 53)<sup>37</sup>, así como la información al público sobre proyectos de decisión que tengan relevancia social, como planes, proyectos de obras, etc.

## **2.2 LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI**

### **2.2.1 Consideración y Características**

Mediante el componente 11 de las Políticas Palanca del Plan de Recuperación<sup>38</sup>, Transformación y Resiliencia, se plantea una modernización de la Administración para poder hacer frente de la mejor manera posible a las necesidades de los ciudadanos y la economía del territorio correspondiente. Esta modernización está basada principalmente en la digitalización de los servicios y del propio funcionamiento de la Administración y de la transición energética de la infraestructura y el parque público. En suma, se trata de modificar el sistema de administración de justicia, para otorgarle una mayor eficiencia y eficacia.

Por otro lado, el Plan de Recuperación del Gobierno de España<sup>39</sup> afronta la reforma y modernización de la Administración Pública, con el objetivo de ajustarla a los nuevos retos de la sociedad contemporánea. Se trata de abordar un cambio, de impacto transversal, que descansa en cuatro ejes:

---

<sup>36</sup> Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo común de las Administraciones Públicas.

<sup>37</sup> Artículo 53, del capítulo IV, de las garantías de las libertades y derechos fundamentales.

<sup>38</sup> Gobierno de España. (2023) Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Componente 11: Modernización de las Administraciones Públicas. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/componente-11-modernizacion-de-las-administraciones-publicas>

<sup>39</sup> Gobierno de España. (2023) Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. El Plan está formado por una fase de ejecución que muestra las inversiones y reformas en el periodo 2021-2023, recaudando 70.000 millones de euros de transferencias del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia con el objetivo de potenciar la recuperación y conseguir el máximo impacto contra-cíclico. El Plan de Recuperación se centra en la modernización de la economía española, la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo, después de la crisis del COVID-19, también para preparar el país para llevar a cabo los retos del futuro. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/ejecucion/informe-de-ejecucion-del-plan>

[Escriba aquí]

- **La digitalización de la Administración y sus procesos**, esto se lleva a cabo introduciendo nuevas tecnologías y simplificando procedimientos, orientando las unidades administrativas a la atención a la ciudadanía y la resolución de sus problemas.
- **La reducción de la temporalidad de los empleados públicos** y la mayor formación de los mismos.
- **La transición energética** de la administración, mediante el uso de las energías renovables y la restauración de sus edificios.
- La **modernización de la gestión pública**, garantizando un modelo de gobernanza más estratégico y con un seguimiento que permita una mayor rendición de cuentas.

El plan de recuperación se enfrenta a varios retos de la democracia española, como pueden ser: la mayor agilidad de las instituciones y la modernización de sus infraestructuras. A continuación, se detallan dichas reformas:

- **Reforma para la modernización y digitalización de la Administración.** La finalidad de esta reforma es la simplificación y la digitalización de los procedimientos administrativos, reduciendo además la tasa de temporalidad en las Administraciones Públicas españolas. Al mismo tiempo se fortalecerá la evaluación de las políticas públicas con la finalidad de mejorar su eficiencia.
- **Ley de Transparencia e Integridad en las Actividades de los Grupos de Interés.** Esta ley regula las relaciones entre los grupos de interés y el personal de la Administración General del Estado y su sector institucional y crea un registro de los grupos de interés público y obligatorio.
- **Esquema Nacional de Seguridad.** Se trata de la revisión del marco normativo actual para fortalecer la ciber-resiliencia y la ciberseguridad, abordando adecuadamente los nuevos desafíos que surgen debido al incremento de las ciberamenazas y ciberincidentes, su creciente complejidad técnica y el potencial daño que pueden causar tanto al sector público como al privado.
- **Reforma para el impulso del Estado de Derecho y la eficiencia del servicio público de justicia.** Se implementa un plan de acción para un plazo de diez años con el propósito de adaptar y mejorar la administración de justicia,

[Escriba aquí]

haciéndola más accesible y eficiente, digitalizándola y fomentando su transformación ecológica.

- **Reforma destinada a la modernización de la estructura institucional de la gobernanza económica.** Implica la implementación de una serie de políticas en los ámbitos financiero y contable, con el objetivo de fortalecer nuestro sistema y aumentar la protección de los consumidores en cuestiones financieras.
- **Libro verde para el fomento de las finanzas sostenibles.** Se usa con el propósito de incentivar en España el desarrollo de instrumentos financieros que posibiliten la movilización de las inversiones necesarias para afrontar el cambio de paradigma del modelo económico y enfrentar los desafíos del cambio climático. Se publicará el primer informe bienal sobre riesgos del cambio climático para el sistema financiero y se establecerá el Consejo de Finanzas Sostenibles.
- **Ley de servicios de atención al cliente.** Es la destinada a asegurar que los consumidores puedan ejercer sus derechos en relación con los contratos firmados con las empresas, estableciendo estándares de calidad y medidas de control o auditoría sobre dichos servicios.
- **Estrategia Nacional de Contratación Pública.** Profesionalización de los participantes en la contratación pública, mejora el acceso de las pymes, fortalecimiento de la transparencia y la eficiencia, así como de la seguridad jurídica y de la supervisión y control.
- **Fortalecimiento de las capacidades administrativas.** La reforma abarca los elementos esenciales para la implementación del plan: sistema de seguimiento, auditoría y control, formación y comunicación. De esta manera, transformará las administraciones públicas y fomentará un cambio en la cultura administrativa, generando un impacto positivo a medio y largo plazo tanto a nivel económico como social.
- **Modernización de la Administración General del Estado** y enfoque en el servicio al ciudadano. Esto se alcanzará mediante la mejora de los servicios públicos digitales, el perfeccionamiento de las infraestructuras tecnológicas y la

[Escriba aquí]

ciberseguridad, la automatización de procesos y el desarrollo de servicios públicos basados en datos.

- **Proyectos impulsores de digitalización de la Administración General del Estado.** Seis iniciativas para la transformación digital de las Administraciones de sanidad, justicia, el Servicio Público de Empleo, la Seguridad Social, las migraciones y las políticas de inclusión, los consulados, y una plataforma de proyectos impulsores en Interior y Defensa, Agricultura y Consumo.
- **Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública y de las Administraciones de las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales,** una inversión que abarca proyectos de modernización en el ámbito de la Administración General del Estado, las administraciones autonómicas y las locales. Incluye el Plan de Atención Digital Personalizada de Salud, que es parte del PERTE Salud de Vanguardia.
- **Plan de Transición Energética en la Administración General del Estado,** Para incentivar la conservación de energía y el uso de energías renovables en construcciones e infraestructuras, y para promover la movilidad sostenible.
- **Transformación de la Administración para la Ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.** Este gasto está dirigido a iniciar los aspectos fundamentales para el adecuado despliegue del Plan, abarcando tanto las medidas de organización como de formación y comunicación.

### **2.2.2 Cambio de Paradigma**

Las Administraciones públicas deben garantizar un marco regulatorio estable y adecuado a las necesidades de nuestros ciudadanos y empresas, que ayude a simplificar sus relaciones con las diversas administraciones públicas, a mejorar la competitividad de nuestras empresas y a fortalecer la confianza en las instituciones y en la calidad de los servicios y decisiones.

La gobernanza representa un cambio de paradigma en las relaciones administrativas, fomentando la implementación de políticas públicas con la colaboración de diversos sectores, tanto público como privado.



[Escriba aquí]

Dentro del ámbito de la Administración General del Estado, la Dirección General de Gobernanza Pública desempeña sus funciones con el fin de orientar y dirigir la actividad administrativa desde una triple perspectiva<sup>40</sup>:

- Coordinación de la organización para garantizar una operación ordenada para así prevenir duplicidades y logrando un uso óptimo de los recursos.
- Evaluación de la administración para optimizar el funcionamiento de los servicios.
- Y un enfoque de la organización y los servicios hacia el ciudadano.

Se aprueba el Plan Estratégico de la Dirección General de Gobernanza Pública<sup>41</sup>, el Plan define las estrategias necesarias para el logro de los objetivos ordena las actividades en proyectos y programas, planifica su ejecución y permite la evaluación de los resultados; llevado todo a cabo a través de un proceso participativo.

Por otro lado, y actualmente no podemos obviar la importancia de la revolución digital, se está transformando tanto la sociedad, como la Administración Pública<sup>42</sup>. A través de esta transformación se proporciona una mayor agilidad, eficiencia y buen gobierno. Además, la Administración se encuentra en plena transformación tecnológica, implicando nuevas relaciones con el ciudadano, un contacto de una forma diferente. Este cambio supone retos, pero también puede proporcionar oportunidades en favor de la eficiencia y modo de actuar mucho más operativo de la Administración Pública.

Como ejemplo de este cambio, surge la nueva Ley de Procedimiento Administrativo (Ley 39/2015)<sup>43</sup>, en fomento de la digitalización desde la presentación de escritos y la notificación de los actos administrativos.

De hecho, la transformación digital de la Administración Pública es un proceso que trasciende la influencia única del Estado, porque viene impulsado por la Unión Europea:

---

<sup>40</sup>Secretaría del Estado de Función Pública (2022). Gobernanza Pública. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/gobernanza-publica.html>

<sup>41</sup> Ministerio de Hacienda y Función Pública. Plan Estratégico de la Dirección General de Gobernanza Pública 2022-2024. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022 2024.pdf.pdf>

<sup>42</sup> PWC Periódico Fiscal y Legal (16 de abril de 2018). Administración Pública electrónica: nuevo paradigma de relación con empresas y ciudadanos. Recuperado de: <https://periscopiofiscalylegal.pwc.es/administracion-publica-electronica-nuevo-paradigma-de-relacion-con-empresas-y-ciudadanos/>

<sup>43</sup> Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo común de las Administraciones Públicas

[Escriba aquí]

la digitalización de la Administración se concibe como un aspecto clave para conseguir el Mercado Único Digital y los objetivos de la UE para el 2020. Así, la Declaración del Consejo de ministros de la Unión Europea de Tallín, de 6 de octubre de 2017<sup>44</sup>, resaltó la importancia de avanzar en una Administración Pública abierta, eficiente e inclusiva, que proporcione servicios públicos sin fronteras, interoperables, personalizados, amigables, totalmente digitales, accesible a todos los ciudadanos y empresas, a todos los niveles administrativos<sup>45</sup>.

### **3. LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL EN EL CONTEXTO DEL GOBIERNO ABIERTO. LA GOBERNANZA**

#### **3.1 El Gobierno Abierto**

El Gobierno Abierto se puede definir como la cultura de gobernanza que fomenta los principios de transparencia, integridad, responsabilidad y participación de las partes interesadas en respaldo de la democracia y el crecimiento inclusivo<sup>46</sup>. Para ello se ha elaborado el IV Plan del gobierno abierto de España 2020-2024<sup>47</sup>, para desarrollar planes de acción que permitan avances en la transparencia y la rendición de cuentas, la participación ciudadana en las decisiones públicas y la colaboración entre las Administraciones y la sociedad civil. Por otro lado, el gobierno abierto ha sido clave para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible permitiendo el acceso a la justicia a todo el mundo y la adopción de medidas generando entidades públicas mucho más eficaces y responsables que rindan cuentas y que promuevan la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Durante la creación del IV Plan de Gobierno abierto, las administraciones españolas y las organizaciones de la sociedad civil han realizado una firme apuesta con el objetivo

---

<sup>44</sup> Por su parte, la Comisión Europea publicó el Government Benchmark 2017, informe que analiza el avance de los Estados miembros de la UE en la digitalización de la Administración Pública.

<sup>45</sup> PWC Periódico Fiscal y Legal (16 de abril de 2018). Administración Pública electrónica: Nuevo paradigma de relación con empresas y ciudadanos. Recuperado de: <https://periscopiofiscalylegal.pwc.es/administracion-publica-electronica-nuevo-paradigma-de-relacion-con-empresas-y-ciudadanos/>

<sup>46</sup> Definición recogida en la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Gobierno abierto del 14/12/2017

<sup>47</sup> Ministerio de Política Territorial y Función Pública (29 de octubre de 2020). IV Plan de Gobierno Abierto de España 2020-2024 Recuperado de: [https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO\\_ACTUALIZACION.pdf](https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO_ACTUALIZACION.pdf)

[Escriba aquí]

de reforzar la colaboración, la participación de los ciudadanos y definir compromisos y medidas incorporadas en el plan de acción nacional.

En este plan han participado y colaborado todas las administraciones públicas creando iniciativas conjuntas. Estas administraciones están integradas en la Comisión Sectorial de Gobierno abierto formado por la Administración General del estado, las 17 comunidades autónomas y las entidades locales<sup>48</sup>.

Todos los participantes de la Comisión colaboraron en la identificación de los objetivos del IV Plan, también en la creación de la ruta para la aprobación del mismo, en la definición de los criterios de valoración y en el análisis de las propuestas ciudadanas y de las administraciones públicas y en la priorización de sus compromisos.

El desarrollo del IV Plan del gobierno abierto de España se ha estructurado en las fases siguientes<sup>49</sup>:

1) El análisis de la participación en el III Plan de Gobierno Abierto y la aprobación por el foro de Gobierno Abierto de sus conclusiones y recomendaciones para la elaboración del IV Plan.

2) La ratificación del documento base para la elaboración del IV Plan, teniendo como objetivos:

- Aportación al fomento de los principios del Gobierno Abierto.
- Se comprueba la factibilidad jurídica y financiera de la propuesta.
- Se comprueba la viabilidad técnica.

---

<sup>48</sup> Ministerio de Política Territorial y Función Pública (29 de octubre de 2020). IV Plan de Gobierno Abierto de España 2020-2024. Recuperado de: [https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO\\_ACTUALIZACION.pdf](https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO_ACTUALIZACION.pdf)

<sup>49</sup> Ministerio de Política Territorial y Función Pública (29 de octubre de 2020). IV Plan de Gobierno Abierto de España 2020-2024 Recuperado de: [https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO\\_ACTUALIZACION.pdf](https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO_ACTUALIZACION.pdf) p.16

[Escriba aquí]

- Se valoran las medidas transversales que proporcionen el logro de estrategias comunes.

- Se valoran las propuestas con un impacto transformador en las políticas públicas.

- Se considerarán las acciones que promuevan la igualdad, la inclusión social y el cumplimiento de los ODS.

3) Ratificación de la hoja de ruta inicial y del cronograma para la elaboración y aprobación del IV Plan.

4) Implementación de un proceso de consulta previa abierto a la ciudadanía y a las organizaciones de la sociedad civil.

5) Conducción de un proceso de consulta preliminar accesible a la ciudadanía y a las organizaciones de la sociedad civil.

6) Consideración de las recomendaciones emitidas por el informe de evaluación del diseño del III Plan.

7) La Dirección General de Gobernanza Pública organizó la realización de talleres mixtos entre las Administraciones Públicas y la sociedad civil, encargando su dinamización a representantes de la Academia en el Foro de Gobierno Abierto.

8) Redacción del proyecto del Plan y realización de un proceso de consulta pública sobre el borrador del IV Plan de Gobierno Abierto.

9) Acuerdo del foro del Gobierno Abierto valorando el borrador final del IV Plan de Gobierno Abierto.

Respecto a su contenido, el IV Plan de Gobierno Abierto comprende 10 compromisos estructurados a los objetivos de: Transparencia y rendición de cuentas, participación, integridad, sensibilización y formación.

También se tiene como objetivo el ODS 16, promoviendo sociedades justas pacíficas e inclusivas que rindan cuentas; como las acciones que puedan favorecer la inclusión social y la igualdad.

[Escriba aquí]

### **3.2 Concepto y características de la Gobernanza**

La **Gobernanza**<sup>50</sup> es el proceso a través del cual las Administraciones Públicas llevan a cabo los temas públicos y gestionan los recursos públicos para promover el Estado de derecho y el ejercicio de los Derechos Humanos para intentar conseguir objetivos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales que son necesarios para lograr el desarrollo.

Las Administraciones Públicas deben garantizar un marco regulatorio estable y adecuado a las necesidades de los ciudadanos y empresas, que facilite sus interacciones con las diversas Administraciones Públicas, mejore la competitividad empresarial y refuerce la confianza en las instituciones y la calidad de los servicios y decisiones.

Además, en el ámbito de la Administración General del Estado, la Dirección General de Gobernanza Pública desempeña sus funciones con el objetivo de guiar y dirigir la actividad administrativa desde tres perspectivas diferentes; la coordinación de la organización para garantizar una actuación ordenada, evitando duplicidades y logrando un uso adecuado de los recursos; evaluación de la gestión administrativa para mejorar el funcionamiento de los servicios; y orientación de la organización y los servicios hacia los ciudadanos<sup>51</sup>.

#### **3.2.1 Análisis del Plan estratégico 2022-2024 de la Dirección General de Gobernanza**

El Plan estratégico 2022-2024<sup>52</sup> de la Dirección General de Gobernanza Pública establece las estrategias para la consecución de los objetivos del período comprendido 2022-2024, organizando actividades en proyectos y programas, planificando su ejecución y facilitando la evaluación de los resultados.

La visión del Plan es “impulsar una Administración centrada en las personas, comprometida con la apertura, transparencia, integridad y participación, apoyada en una

---

<sup>51</sup> Dirección General de Gobernanza Pública. Plan estratégico 2022-2024. Recuperado de: [https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022\\_2024.pdf.pdf](https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022_2024.pdf.pdf)

<sup>52</sup> Gobierno de España y Ministerio de Hacienda y función pública. Dirección General de Gobernanza Pública (2022). Recuperado de: [https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022\\_2024.pdf.pdf](https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022_2024.pdf.pdf)

[Escriba aquí]

organización ágil y eficiente que proporcione servicios públicos accesibles y de calidad”<sup>53</sup>.

### **3.2.2 Funciones de la Gobernanza**

La Gobernanza Pública cuenta con las siguientes funciones<sup>54</sup>:

#### **La Simplificación administrativa y reducción de cargas**

Una de las responsabilidades de las Administraciones Públicas es la planificación, promoción y supervisión de las acciones destinadas a reducir las cargas administrativas y regulatorias, y simplificar los procedimientos administrativos.

El cumplimiento de los trámites normativos implica desplazamientos, esperas y costes a menudo injustificados. Hay trámites innecesarios, repetitivos o complejos que pueden eliminarse, minimizarse o simplificarse. La Administración trata de eliminar la burocracia y ser más eficiente, intentando a que los ciudadanos y empresas participen en la política de reducción de cargas administrativas.

Un ejemplo de carga administrativa sería, una solicitud, una obligación de comunicar datos, conservar documentos o formalizarlos, es cualquier actividad de carácter administrativo que debe realizar una empresa o un ciudadano para cumplir con las obligaciones derivadas de la normativa. La reducción de cargas administrativas permite disminuir los costes de creación o funcionamiento de las empresas y destinar estos recursos liberados a otras actividades, mejorando así la productividad y competitividad de la economía. Para conseguir esto se eliminan obligaciones innecesarias, a la hora de no requerir documentos o datos que obren en poder de las Administraciones, por reducir la frecuencia de la petición de datos, reduciendo los plazos de los trámites de los procedimientos o en posibilitar la presentación electrónica de solicitudes, comunicaciones y demás documentos.

#### **La inspección de los servicios**

La Gobernanza implica la supervisión y mejora de los servicios públicos y organismos vinculados; el establecimiento de criterios para facilitar la atención a los ciudadanos

---

<sup>53</sup> Dirección General de Gobernanza Pública. Plan Estratégico 2022-2024. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022 2024.pdf.pdf>

<sup>54</sup> Secretaría del Estado de función Pública (2022). Gobernanza Pública. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/gobernanza-publica.html>

[Escriba aquí]

mediante un análisis integral de quejas y sugerencias; la determinación de directrices generales para la definición de programas ministeriales de las Inspecciones Generales de Servicios departamentales y el seguimiento de su implementación; la promoción, dirección y coordinación de planes de inspección específicos para evaluar la eficacia y eficiencia de los servicios; y la promoción de programas de formación especializada e intercambio de metodologías y técnicas aplicadas. La racionalización, simplificación y agilización de los procesos de trabajo y procedimientos de gestión son objetivos de la inspección de servicios.

Las inspecciones generales de servicios de los distintos Ministerios se establecen como los entes especializados en el control interno y la evaluación de los servicios, tanto de los propios departamentos como de sus organismos públicos subordinados.

### **Atención a la ciudadanía**

La creación y el impulso de programas y proyectos para facilitar el acceso de ciudadanos y empresas a los servicios públicos, a través de los distintos canales disponibles, en colaboración con los departamentos ministeriales. Para ello, se estandarizan los servicios, procedimientos, documentos y el uso de la imagen institucional; se coordinan los programas de atención e información al ciudadano y se administra el Punto de Acceso General para la difusión de contenidos y servicios públicos.

### **Calidad de las Administraciones Públicas**

Otro objetivo del ámbito de la Gobernanza Pública es el de promover la mejora continua en la gestión de las Administraciones Públicas mediante el impulso, el desarrollo y el seguimiento de programas de calidad en los servicios públicos, que están centrados en la búsqueda de la excelencia y la promoción de la innovación.

### **Transparencia.**

Las Administraciones Públicas fomentan la transparencia mediante el impulso de planes y programas de transparencia, que abarcan la atención e información a los ciudadanos en este ámbito y la gestión del Portal de Transparencia de la Administración General del Estado, además de apoyar en la coordinación de las Unidades de Información de la Administración General del Estado.

Por otro lado, lo que se considera como buena Gobernanza está más enfocada en la defensa ante la corrupción, por lo tanto, los sistemas políticos que aplican la buena

[Escriba aquí]

Gobernanza se caracterizan por tener los siguientes principios: ser más participativos, tener coherencia con el estado de derecho, políticas más sólidas, tener transparencia, buena capacidad de respuesta, se orientan a llegar a consensos, aplican los principios de equidad e inclusión, tener integridad, legalidad se caracterizan por su eficacia y eficiencia, rinden cuentas.

Además, la buena Gobernanza es necesaria para conseguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, como ya se ha visto anteriormente. Insistiremos que objetivo 16 de los ODS, se centra en la “Paz, justicia e instituciones sólidas”, se encarga de fomentar sociedades más pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, mejor acceso a la justicia para todos y lograr la eficacia, responsabilidad e inclusión de las instituciones. También con la buena Gobernanza se relaciona el ODS número 10, que se centra en la reducción de las desigualdades y promueve la inclusión social, económica y política de todos.

### **3.2.3 Estrategias, Objetivos y Proyectos de la Dirección general de la Gobernanza Pública**

#### **Estrategia 1. Una Administración centrada en las personas**

Proyecto 1. Programa de atención integral a personas mayores en la realización de trámites ante la Administración<sup>55</sup>.

Se basa en optimizar la atención a las personas mayores, aportándoles asistencia en el acceso a los servicios de la administración pública tanto de manera presencial como telefónica, así como en el manejo de herramientas que les permitan interactuar con la Administración General del Estado para llevar a cabo los trámites electrónicos.

Proyecto 2. La Consolidación del liderazgo en la atención omnicanal.

El objetivo es la entrega de servicios de información, atención y ayuda a los ciudadanos para mejorar la eficiencia de los recursos disponibles y elevar los niveles de satisfacción, además de ajustar los servicios de las Oficinas de Asistencia en materia de Registro conforme a la normativa vigente.

---

<sup>55</sup> Dirección General de Gobernanza Pública. Plan Estratégico 2022-2024. Recuperado de: [https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022\\_2024.pdf.pdf](https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022_2024.pdf.pdf) p.10



[Escriba aquí]

## **Estrategia 2. Una Administración comprometida con la apertura, transparencia, integridad y participación**<sup>56</sup>

### Proyecto 3. La mejora del marco normativo de la transparencia.

El objetivo es modificar la Ley 19/2013, del 13 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la información pública y el buen gobierno.

### Proyecto 4. Nuevo portal de Transparencia

Incorporar las diversas dimensiones del gobierno abierto en el portal mediante la expansión y mejora de los contenidos de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana e integridad pública.

### Proyecto 5. Plan de mejora de la participación ciudadana

Desarrollar nuevas herramientas de participación ciudadana a través de la plataforma para planes y programas, elaboración de guías de actuación para los responsables públicos y el laboratorio de innovación en participación.

### Proyecto 6. Implantación de sistemas de integridad pública

Desarrollar e instaurar el Sistema de integridad de la Administración General del Estado y coordinación la redacción de la carta de integridad de las administraciones públicas.

### Proyecto 7. Concienciación y capacitación en gobierno abierto.

El objetivo es elaborar el Plan de comunicación inclusiva sobre gobierno abierto y promover el gobierno abierto a nivel internacional.

### Proyecto 8. Cooperación en la estrategia de datos abiertos.

Se apoya el diseño del modelo de gobernanza de datos y la orientación hacia los datos de los departamentos ministeriales

---

<sup>56</sup> Dirección General de Gobernanza Pública. Plan Estratégico 2022-2024. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022 2024.pdf.pdf> p.10

[Escriba aquí]

### **Estrategia 3. Una Administración ágil y eficiente**

Proyecto 9. Refuerzo de la Administración digital y la transparencia mediante la optimización del Sistema de Información Administrativa.

Se busca el fortalecimiento de la Administración digital mediante la configuración del SIA como un auténtico catálogo de procedimientos, servicios y otros documentos públicos que mejoren la información para los ciudadanos, empresas y administraciones públicas.

Proyecto 10. Impulso a la simplificación y la reducción de cargas administrativas.

Rediseño de herramientas de simplificación y colaboración con las organizaciones para optimizar resultados e incrementar la visibilidad.

Proyecto 11. Análisis detallado de la estructura organizativa de la Administración General del Estado y de sus organismos públicos.

El objetivo es la implementación de un sistema de indicadores para facilitar la toma de decisiones en asuntos organizativos.

### **Estrategia 4. Una Administración que proporciones servicios accesibles y de calidad**

Proyecto 12. Refuerzo de la planificación estratégica y de los estándares de calidad reconocidos.

El objetivo es incrementar la adopción de la gestión por objetivos y la implementación de modelos de calidad reconocidos, garantizando al mismo tiempo la supervisión de la eficacia de los organismos públicos.

Proyecto 13. Iniciativa para promover la calidad en la Dirección General de Gobernanza Pública.

El objetivo es potenciar los indicadores de calidad de la Dirección General de Gobernanza Pública, con el ajuste a los desafíos de la sociedad actual.

Algunas de las reformas que son tomadas del componente 11 por la Dirección General de Gobernanza Pública son:

[Escriba aquí]

- La Modernización de las Administraciones públicas. Reforma para la modernización y digitalización de la Administración.
- La Transformación Digital y modernización del Ministerio de política territorial y función pública y de las Administraciones de las Comunidades autónomas y entidades locales.

Además, aplicar una política aceleradora que permita terminar con la crisis de los servicios públicos<sup>57</sup>, consistente en:

- El impulso de actuaciones del gobierno abierto
- La mejora de la accesibilidad a las Administraciones Públicas.

### **3.3 La Participación ciudadana y la democracia digital**

La Gobernanza democrática ha proporcionado un marco conceptual que resalta la importancia de adaptar las estructuras gubernamentales para incluir la voz ciudadana de manera efectiva. También está la necesidad de deliberación pública y la toma de decisiones colectivas para una gobernanza democrática efectiva.

En el contexto de la democracia global, se ha planteado la posibilidad de una participación ciudadana<sup>58</sup> directa en los procesos de toma de decisiones para mejorar su calidad, destacando la importancia de la deliberación pública en la gobernanza democrática. La deliberación, se considera un mecanismo central para la toma de decisiones políticas, destacando la importancia del discurso persuasivo y la respuesta a las críticas en la gobernanza global<sup>59</sup>.

Los proyectos se relacionan con varios principios fundamentales que tienen por objetivo optimizar la gestión administrativa y fomentar una mayor participación ciudadana.

---

<sup>57</sup> Dirección General de Gobernanza Pública. Plan Estratégico 2022-2024. Recuperado de: [https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022\\_2024.pdf.pdf](https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022_2024.pdf.pdf)

<sup>58</sup> Rodríguez Casallas, D., Páez Moreno, A., Román Acosta, D., Rodríguez Torres, E. (2024). Participación ciudadana, gobernanza democrática y derecho al desarrollo: una revisión sistemática. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 198-214. [www.doi.org/10.36390/telos261.13](http://www.doi.org/10.36390/telos261.13)

<sup>59</sup> Rodríguez Casallas, et al., op.cit.

[Escriba aquí]

Entre estos principios destacan<sup>60</sup>:

- Obtener una mayor transparencia
- Facilitar la apertura de las instituciones
- Fomentar la participación ciudadana en los procesos de adopción de decisiones

## **4. EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **4.1 Concepto Administración Electrónica y tecnologías utilizadas**

El rápido desarrollo tecnológico actual también ha tenido su implementación en la Administración Pública actual, ya que estas nuevas tecnologías han aportado grandes posibilidades y facilidades a la Administración Pública.

Se entiende por Administración electrónica como el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración, que tienen el objetivo, junto con los cambios organizativos y las nuevas capacidades de los empleados públicos, mejorar la eficacia, la productividad, la agilidad y la comodidad en la prestación de servicios a todos los ciudadanos.

Por otro lado, dentro de la Administración Electrónica, para poder tener acceso a la misma son necesarios los siguientes elementos:

#### **Sede Electrónica**

La Sede Electrónica es un sitio web que está a disposición de los ciudadanos a través de Internet siendo titular de este sitio una Administración Pública, que es la misma quien se encarga de gestionarlo y administrarlo para proporcionar en cualquier momento la información necesaria sobre la administración y los servicios de tramitación electrónica que logran ahorrar tiempo y desplazamiento a los administrados. Un ejemplo de sede

---

<sup>60</sup> González Ramírez M<sup>a</sup>.R, Gascó Gascó J.L, Llopís Taverner Juan. Participación y satisfacción del ciudadano en la gestión pública: Un estudio en el ámbito de la Administración Local. Recuperado de: <https://asocex.es/participacion-y-satisfaccion-del-ciudadano-en-la-gestion-publica-un-estudio-en-el-ambito-de-la-administracion-local/>

[Escriba aquí]

electrónica sería la web de la Agencia tributaria a la que todos debemos acceder, (AEAT)<sup>61</sup>.

### **Identificación electrónica**

Por otro lado, tanto la ciudadanía como las empresas pueden identificarse electrónicamente para iniciar sesión en la sede electrónica de la Administración Pública correspondiente a través de cualquier sistema que disponga de un registro previo para asegurar la identidad.

En el artículo 9 de la ley 39/2015, del 1 de octubre, del procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, están contemplados los sistemas de identificación de los interesados en el procedimiento administrativo.

### **Firma electrónica**

La firma electrónica es aquel conjunto de datos electrónicos que acompañan o se asocian a un documento electrónico con las funciones de:

- Identificar al firmante de una manera más segura.
- Garantizar la integridad del documento que se firma. Asegurando que el documento firmado es el mismo que el original sin haber sufrido ningún tipo de modificación.
- Garantizar el no rechazo del documento firmado.

Los Sistemas de firma admitidos por las Administraciones Públicas en la sede electrónica se recogen en el art. 9 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

Los ciudadanos o las empresas pueden firmar documentos electrónicos mediante cualquier medio que permita acreditar la autenticidad de la expresión de su consentimiento, integridad e inalterabilidad del documento.

Las Administraciones Públicas utilizan como sistemas de firma electrónica, los siguientes:

- Sello electrónico de la institución.

---

<sup>61</sup> Siendo esta <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/presentacion-declaraciones-calendario-contribuyente.html>

[Escriba aquí]

- Código seguro de verificación (CSV) vinculado a la Administración Pública que permite el acceso al documento dentro del archivo electrónico.

Para realizar cualquier actuación prevista en el procedimiento administrativo, los interesados deben acreditar su identidad a través de cualquier método de identificación previstos en la Ley.

- Las Administraciones Públicas solicitarán a los ciudadanos y empresas el uso obligatorio de firma para:
  - Realizar solicitudes.
  - Presentar declaraciones responsables o comunicaciones.
  - Interponer recursos.
  - Desistir de acciones.
  - Renunciar a derechos.

### **Certificado digital**

El certificado digital es un documento electrónico que permite la identificación y la firma electrónica de los trámites administrativos que se llevan a cabo a través de la sede electrónica de la Administración Pública.

Los certificados digitales pueden ser expedidos a través de la Fábrica Nacional de la Moneda y timbre solicitándolos de manera telemática.

### **4.2 La Inteligencia Artificial en la Administración Pública**

La Inteligencia Artificial está teniendo un gran impacto en la Administraciones Públicas gracias a la capacidad que tienen actualmente los ordenadores. La inteligencia artificial tiene una gran repercusión tanto en las relaciones de los humanos con las máquinas incluso en la creación de nuevos puestos de trabajo. Por lo tanto, la Inteligencia Artificial es primordial tanto en las empresas públicas como privadas a la hora de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, para así conseguir ser más eficientes y ahorrar tiempo y dinero.

No obstante, en España, la Administración Pública todavía sufre un retraso significativo en la modernización y transformación tecnológica. Muchas instituciones aún mantienen una batalla para poder estar a la altura de la sociedad a la que le presta servicio. Por lo

[Escriba aquí]

tanto, es importante tener en cuenta si la implementación de la IA en la Administración Pública supondrá una mayor brecha con la sociedad.

Por lo tanto, es de vital importancia saber utilizar los algoritmos de la Inteligencia Artificial en los procesos administrativos para conseguir una mayor eficiencia y eficacia y así proporcionar a los ciudadanos unos servicios de mayor calidad mejorando su calidad de vida, pero siempre con todas las garantías.

Por otro lado, según la Comisión Europea la Inteligencia Artificial se puede definir como: *“Sistemas que manifiestan un comportamiento inteligente, pues son capaces de analizar su entorno y pasar a la acción –con cierto grado de autonomía– con el fin de alcanzar objetivos específicos”*<sup>62</sup>.

Según la Unión Europea la Inteligencia Artificial se define como: *“sistemas que muestran comportamiento inteligente mediante el análisis de su ambiente y el desarrollo de acciones con cierto grado de autonomía para alcanzar determinados objetivos”*<sup>63</sup>.

Desde la doctrina, la Inteligencia Artificial también se puede definir como: *“una herramienta más de las que utiliza la Administración Pública para lograr sus fines, centrándose en conseguir mayor eficacia y eficiencia. Gracias al uso de la IA se consiguen resultados más rápidos, adecuados, económicos y mejor adaptados a las necesidades concretas de los ciudadanos”*<sup>64</sup>.

En cualquier caso, son varias las ventajas que ha traído la Inteligencia Artificial en la Administración Pública, los algoritmos permiten estudiar los datos, extraer los patrones. El buen uso de dicho algoritmo proporciona una multitud de ventajas tanto para la Administración como para los ciudadanos mediante la aplicación en la gestión de los servicios públicos, en la toma de decisiones y en la seguridad.

---

<sup>62</sup> Comisión Europea. Excelencia y confianza en la inteligencia artificial. Disponible en: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/excellence-and-trust-artificial-intelligence\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/excellence-and-trust-artificial-intelligence_es)

<sup>63</sup> Criado J. Ignacio (2021). Inteligencia artificial y Administración Pública. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad. P.351. Recuperado de: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/6097/4426>

<sup>64</sup> Ruiz, P. P. (s.f.). *Gestión de personas y Administración Pública*. Obtenido de Aplicaciones de la Inteligencia artificial en los ayuntamientos.: <https://pedropadillaruz.es/aplicaciones-de-la-inteligencia-artificial-en-los-ayuntamientos/>

[Escriba aquí]

Por último, las Actuaciones Administrativas Automatizadas (AAA), reguladas en los artículos 41 y 42 de la Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público, son las que permiten aplicar algoritmos, como líneas de código, acceder a bases de datos o crear documentos, para hacer más eficiente el procedimiento. Tienen la inteligencia suficiente para crear las diferentes fases de un procedimiento, llegar al acto administrativo final y firmarlo. Así las cosas, ya se están usando las AAA en algunos casos, mediante la emisión de volantes y certificados de empadronamiento, por ejemplo, sin implicación de los humanos en el proceso, siendo esta una característica que establece la Ley 40/2015 para las actuaciones automatizadas.

## **5. ANÁLISIS Y BALANCE (DAFO)**

### **5.1 Análisis**

A priori, en las siguientes líneas se recogerá el análisis del estudio que se presenta en relación a la evolución de la Administración al momento en que nos encontramos.

Para poder determinar las acciones que se pueden llevar a cabo como posible solución a los desafíos a los que se enfrenta la Administración actual, se procede a realizar un Análisis DAFO.

El Análisis DAFO consiste en una evaluación tanto de la situación interna como externa de la Administración Pública actual, evaluando sus debilidades o puntos internos en los que tiene que mejorar, sus amenazas o puntos externos a los que se tiene que enfrentar ya que pueden traerle graves consecuencias, sus fortalezas o puntos internos positivos en los que destaca y hay que resaltar y sus oportunidades o puntos externos de los que se puede aprovechar ya que le pueden traer beneficios y destacar más sus potenciales<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Ramió Matas, C. (1999) Elementos básicos de las estructuras administrativas. Madrid, Barcelona, Tecnos (Ed.) Teoría de la organización y la administración pública (45-73) Universitat Pompeu Fabra.



[Escriba aquí]

## **Debilidades**

Las debilidades o puntos internos en los que la Administración Pública tiene que mejorar son:

- La complejidad de los procedimientos por la información poco clara

Hoy en día, debido a la digitalización de los trámites públicos y cada vez más servicios se realizan de forma online sin necesidad de desplazarse físicamente a la propia Administración. Esto implica que muchos ciudadanos tengan problemas a la hora de resolver trámites “en casa” ya que la información de la que disponen es demasiado compleja en su terminología para ser entendida sin el apoyo de un profesional, está incompleta o difícil de encontrar, también los procedimientos se hacen dificultosos al no tener clara la información, y esto implica finalmente el desplazamiento del interesado a la Administración para terminar por resolver el trámite. Además, la normativa y procedimientos de cada trámite pueden cambiar de manera inesperada creando posibles errores por desconocimiento.

- La Burocracia excesiva

Los requisitos para completar un trámite pueden ser bastante extensos y complejos ya que la documentación que se requiera para cada trámite puede ser difícil de conseguir y entender. Puede implicar varias fases y acudir a diversas oficinas.

- Dificultades a la hora de conseguir Cita Previa

Muchas veces se hace complicado conseguir cita online ya que suelen haber fallos técnicos en el sistema de ciertas entidades públicas, y la mayor parte de las citas actualmente se solicitan de manera telemática sin desplazarse a la entidad, implicando dificultades a la hora de conseguirla sin tener asesoramiento, y provocando así desplazamientos innecesarios. Además, una causa común de la dificultad a la hora de coger cita es la jubilación masiva de funcionarios que esto puede implicar que no haya personal suficiente para la cantidad demanda existente y esto puede provocar más demoras en conseguir una cita, ya que el propio portal informa que “no hay citas disponibles en este momento”.

[Escriba aquí]

- Plazos largos de espera para la atención ciudadana

Los plazos largos de espera para la atención de los ciudadanos en la Administración Pública es un problema significativo que puede afectar a la eficiencia en la prestación del servicio, derivar en la insatisfacción del ciudadano, con una mala percepción de la Administración. Estos plazos pueden resultar largos a la hora de prestar algún servicio, procesar alguna solicitud o incluso se puede alargar el tiempo de espera en atención en las oficinas. Esto es debido al gran volumen de trabajo, la complejidad de los trámites, la burocracia, los recursos insuficientes, la falta de automatización de las tareas o la mala gestión del personal.

- Dificultad de acceso a las notificaciones

La dificultad de acceso es debida a factores como la tecnología, procesos administrativos complejos, o factores sociales. Para mejorar esto hay que mejorar la tecnología, la capacitación digital de las personas y una comunicación más clara.

- Falta de claridad en las notificaciones

La falta de claridad en las notificaciones puede implicar para los ciudadanos desinformación o una interpretación incorrecta por parte de los mismos realizando acciones innecesarias o no cumplir con ciertos requisitos en plazos impuestos.

- Demoras en la recepción de las notificaciones

Las demoras en la recepción de notificaciones por parte de los ciudadanos pueden tener consecuencias negativas para la toma de decisiones, el cumplimiento de plazos, la satisfacción de los ciudadanos y la eficiencia administrativa.

- El exceso de jerarquización

Algunas de las desventajas que provoca el exceso de jerarquización son: el incremento de la burocracia pasando las decisiones a distintos responsables, también puede haber una ineficiencia teniendo que duplicar esfuerzos, también si la estructura jerárquica es muy rígida puede haber resistencia a los cambios, desmotivación del personal, puede ocasionar pérdida de información entre los distintos niveles y falta de coordinación entre los mismos. Por otro lado, los niveles superiores se pueden ver más afectados por la sobrecarga de trabajo, también puede haber dificultades de promoción para los empleados.

- Funcionarios próximos a la jubilación

Esto implica una brecha digital ya que muchos de los funcionarios siendo próximos a la jubilación vienen de una generación en la que ha implicado un gran desafío la

[Escriba aquí]

digitalización actual, teniéndose que adaptar y adquirir nuevos conocimientos para poder satisfacer las necesidades actuales y asegurar la eficiencia y transparencia que se busca implementando el modelo de Gobernanza en la Administración.

## **Amenazas**

Las amenazas o puntos externos a los que la Administración se tiene que enfrentar son:

- Corrupción

La corrupción es una de las amenazas más significativas para la Administración actual, ya que afecta todos los aspectos de la gobernanza. Su impacto parte desde la desconfianza en las instituciones, la reducción de la participación de los ciudadanos, la mala gestión de los recursos públicos, la desigualdad social y el mal desarrollo económico. Para hacer frente a esta amenaza hay que utilizar estrategias para fomentar la transparencia, fortalecer las instituciones, prestar un buen servicio público e impulsar la participación ciudadana. Para combatir la corrupción la Administración tiene que ser transparente y responsable.

- Tecnología obsoleta

Para la Administración disponer de equipos y software anticuados o ineficientes y no resolver las necesidades actuales supone ciertos desafíos para la Administración. Unas de ellas son la reducción de la eficiencia en sus operaciones, trae amenazas cibernéticas ya que los sistemas de seguridad son incompatibles con las amenazas actuales. También implica costes más elevados ya que la tecnología obsoleta requiere más reparaciones y además pueden ser incompatibles con los sistemas actuales. También puede implicar amenaza la falta de innovación por parte de la Administración y también puede suponer desventaja competitiva respecto a las demás entidades tener la tecnología obsoleta.

- La concepción de la Gobernanza por parte de los ciudadanos como publicidad

Esta concepción de la Gobernanza es fruto de la desconfianza que tienen los ciudadanos en la Administración Pública y en las prácticas de la Gobernanza. Esta desconfianza parte de información superficial publicada ~~por los gobiernos, propaganda masiva~~ manipulando información, pudiendo incurrir en corrupción, la falta de participación ciudadana, la burocracia, etc.

[Escriba aquí]

- Brecha digital para ciertos colectivos de ciudadanos (desigualdades)

Actualmente muchos de los trámites de la Administración Pública se realizan de manera online cuándo tradicionalmente se acudía de forma presencial. En el sentido antedicho, supone una dificultad para ciertos ciudadanos que no disponen de los conocimientos y habilidades necesarias para manejar un ordenador o un móvil y mucho menos realizar trámites electrónicos. Se prescinde de la atención presencial personalizada en pro de la tecnología, generando cierta desigualdad de trato respecto de quienes no tienen tan fácil el acceso (por desconocimiento).

- Riesgos de ciberataques fruto de la digitalización

La digitalización implica un mayor empleo de la tecnología por lo tanto la Administración Pública está más expuesta a los ciberataques, ya que la Administración actual está más pendiente de la innovación implementando nuevo software que incrementa dicho riesgo.

- Destrucción de puestos de trabajo

No puede obviarse que la digitalización automatiza tareas, lo cual implica sustituir el trabajo humano por una aplicación o procedimiento automatizado a través de un ordenador y por lo tanto puede derivar en la pérdida de un puesto de trabajo.

A continuación, podemos recoger los puntos positivos del nuevo paradigma de la Administración, los cuales se traducen en las siguientes:

### **Fortalezas**

Las fortalezas o puntos internos positivos y destacables que la Administración puede reforzar son:

- Mejoras en la accesibilidad y la disponibilidad de servicios

La evolución actual de la digitalización facilita el acceso digital a los servicios públicos de manera multicanal, ya que los ciudadanos desean interactuar con la Administración a través de distintas vías, de manera similar a las empresas privadas. Cada vez más los ciudadanos usan principalmente el móvil o el ordenador para realizar trámites con la Administración, por tanto, ofreciendo estas opciones incrementa la confianza de los ciudadanos en su Administración Digital.

- Personalización y adaptación a las necesidades del ciudadano

[Escriba aquí]

Una de las responsabilidades de las Administraciones Públicas es garantizar un marco normativo estable y adecuado a las necesidades de ciudadanos y empresas, que facilite la simplificación de sus interacciones con las distintas Administraciones Públicas, mejore la competitividad de las empresas y fortalezca la confianza en las instituciones, elevando al mismo tiempo la calidad de los servicios y la transparencia de las decisiones.

- Fomento de la Igualdad de género y la no discriminación

Actualmente las mujeres en la Administración pública ocupan los mismos cargos que los hombres también tienen los mismos tratos y la misma retribución. También en el proceso de selección se tiene en cuenta la igualdad. Además, debido a la implementación de los ODS en las Administración, como ya se recogía en apartados anteriores del presente trabajo, el 80% de las Administraciones toman medidas de conciliación laboral, flexibilidad horaria y además se ha elaborado el Plan de igualdad de Género en la Administración General de Estado<sup>66</sup>.

- Transparencia en el funcionamiento de la Administración

Aplicando el nuevo modelo de Gobernanza la Administración actual resulta ser mucho más transparente rindiendo cuentas a los ciudadanos y proporcionándoles la información requerida para satisfacer sus necesidades en cualquier momento. Un ejemplo sería que cada ciudadano tiene derecho a saber el estado de tramitación de sus procedimientos obteniendo copias de los mismos (garantías del procedimiento, en pro de no sufrir indefensión-garantías constituciones, CE 1978, art. 24).

- Los principios de la Administración son la eficacia, la jerarquía, la descentralización, la desconcentración, la coordinación y la transparencia

La Administración actual se caracteriza por ser más eficaz consiguiendo sus objetivos de una forma más rápida evitando tareas innecesarias. También se caracteriza por tener una estructura jerárquica poniendo en orden las obligaciones tanto de los subordinados como de los superiores, también genera relaciones entre los superiores con sus subordinados. A través de la jerarquía la Administración se caracteriza por tener una buena supervisión, dirección, inspección y la resolución de conflictos. También sigue el principio de descentralización trasladando competencias de una Administración a otra.

---

<sup>66</sup> Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021). III Plan de Igualdad de Género de la Administración General del Estado. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/dialogo-social/igualdad-genero/IIIPLANIGUALDADAGE.pdf>

[Escriba aquí]

Y el principio de coordinación que se aplica tanto entre los empleados de la misma Administración a través de la comunicación, como entre las distintas Administraciones.

- Mayor formación de los empleados públicos y reducción de su temporalidad

Una de las principales ventajas que tiene la Administración actual es estar dotada de un personal mucho más formado que en tiempos pasados, ya que la Administración ofrece programas de formación continua a sus empleados sobre todo desde la revolución digital, que la misma ha implicado un cambio para muchos funcionarios que se tienen que familiarizar con nuevas formas y procedimientos para realizar muchos de los trámites que se realizaban en papel. Por lo tanto, la digitalización de la Administración requiere de formación continua y también hay que tener conocimiento de las nuevas normas y leyes que se dicten.

Por otro lado, un punto fuerte que tiene la Administración actual es la reducción de la temporalidad de sus trabajadores. Cada vez más hay más funcionarios contratados de manera indefinida y muchos de ellos alcanzan la edad de jubilación en el mismo puesto<sup>67</sup>.

- La Digitalización de la Administración.

La Digitalización de la Administración ha supuesto un gran cambio tanto para los empleados públicos como para los ciudadanos. Este cambio ha implicado multitud de ventajas gracias a la automatización de los trámites, ya que esto ha aportado mayor eficiencia, transparencia, calidad, productividad y una disminución de costes y tiempos de respuesta. Además, para ver la evolución de la transformación digital en el sector público se ha elaborado el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025<sup>68</sup>.

- Mayor participación ciudadana y democracia digital

Producto de la Gobernanza y el gobierno abierto hay una mayor participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones, destacando la importancia de la deliberación pública en la gobernanza democrática. Un ejemplo de participación ciudadana sería contactar con los funcionarios para realizar consultas, formar parte de asuntos locales,

---

<sup>67</sup> Alfonso Bello Huidobro. (26/03/2024). Más de un millón de empleados públicos deberá jubilarse durante la próxima década. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12740025/03/24/mas-de-un-millon-de-empleados-publicos-debera-jubilarse-durante-la-proxima-decada.html>

<sup>68</sup> Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021). Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. El Plan tiene como objeto mejorar la eficiencia de las Administraciones Públicas en su conjunto, garantizando la sostenibilidad de las inversiones mediante el refuerzo y reutilización de medios y servicios compartidos, busca dar respuesta a los retos de los principales ámbitos tractores de la Administración Pública, como son el empleo, la justicia y la sanidad.

[Escriba aquí]

etc. Asimismo, como consecuencia de las redes sociales, los ciudadanos pueden comunicarse de manera eficiente con la Administración.

- Eficiencia en los costes

La mayor eficiencia de la Administración permite un mayor aprovechamiento de los recursos a la hora de realizar trámites, así la digitalización y la buena Gobernanza conducen a la reducción de costes tanto humanos como materiales.

- Mayor calidad de las Administraciones Públicas

Las Administraciones se centran más en trabajar con programas mejorados para proporcionar unos servicios de calidad apostando siempre por la innovación y la excelencia.

- La Reducción de cargas administrativas

Consiste en la simplificación de los procedimientos evitando operaciones y costes innecesarios, operaciones repetitivas o complicadas, es decir, en una eliminación de la burocracia apostando por la eficiencia.

- La aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La aplicación de los ODS en la Administración actual trae numerosas ventajas tanto para los ciudadanos como para los propios funcionarios públicos. La aplicación de dichos objetivos pretende garantizar la igualdad tanto entre las distintas clases sociales, género o nacionalidad, garantizar unas instituciones más sólidas e inclusivas, utilizar los recursos de una manera más eficiente asegurando la sostenibilidad del medio ambiente, disminuir la pobreza, y todo esto para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

- La inspección de los servicios públicos

En base a la Gobernanza los servicios públicos requieren una supervisión y mejora continua, estableciendo medidas que faciliten la atención a los ciudadanos, la determinación de directrices generales para la definición de programas ministeriales de las Inspecciones Generales de Servicios departamentales y el seguimiento de su implementación; la promoción, dirección y coordinación de planes de inspección específicos para evaluar la eficacia y eficiencia de los servicios; y la promoción de programas de formación especializada e intercambio de metodologías y técnicas aplicadas. La racionalización, simplificación y agilización de los procesos de trabajo y procedimientos de gestión son objetivos de la inspección de servicios<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. Gobernanza Pública. Inspección de Servicios. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/gobernanza-publica/inspeccion.html>

[Escriba aquí]

- El fomento de la innovación y la transferencia de conocimientos en la Administración actual

La Administración actual está al tanto de las nuevas innovaciones que se introducen en el mercado para agilizar tareas. La innovación y transferencia de conocimientos permite proporcionar unos servicios de mayor calidad, reduciendo costes y tiempos. Además, la Administración se adapta de una mejor manera a los cambios y retos, el personal está mucho más comprometido ya que se encuentran en un ambiente de trabajo en el que hay un aprendizaje continuo.

- La aplicación de la buena Gobernanza

La aplicación de la buena gobernanza ha implicado un cambio de paradigma en la Administración Pública orientando la entidad y los servicios a los ciudadanos, supervisando las tareas administrativas y para asegurar unos servicios de mayor calidad y coordinando las Administraciones para garantizar un uso más eficiente de los recursos evitando duplicidades y ahorrando costes innecesarios.

- Mayor seguridad y confidencialidad de los datos personales

Que la Administración actual goce de transparencia no implica que no haya medidas rigurosas de protección de los datos personales de cada ciudadano. La digitalización ha permitido introducir sistemas de autenticación en los portales web de las Administraciones mucho más seguros, como pueden ser los certificados digitales, la firma electrónica o el sistema clave para identificarse en las sedes electrónicas de cada Administración. Además, se implementan cada vez más políticas y tecnologías que garantizan la privacidad y protección de los ciudadanos.

- Una Administración más eficiente y productiva

La implementación de la eficiencia en los procedimientos resulta ser un punto muy positivo en la Administración actual ya que se ofrecen servicios públicos de mayor calidad a los ciudadanos usando unos recursos y tecnologías de la información y comunicación más estratégicas. También a través de la cooperación entre las distintas entidades se comparte conocimiento sobre la Administración electrónica.

- Automatización de las actuaciones administrativas.

La automatización de los trámites como resultado de la revolución digital ha permitido simplificar y reducir cargas administrativas mejorando la eficiencia, reduciendo errores,



[Escriba aquí]

acelerando procesos y liberando al personal de realizar ciertas tareas que consiguen agilidad y reducción de tiempos.

- Toma de decisiones en jerarquías inferiores

Esta toma de decisiones en niveles jerárquicos inferiores en la Administración implica proporcionar responsabilidades y autoridad a niveles inferiores en la estructura organizativa. Esto implica desarrollar de una manera más ágil los procedimientos, empoderando de iniciativa y responsabilidad a todo el personal de la entidad contribuyendo a una mejora de la productividad y la eficiencia.

- Mayor orientación hacia el desempeño

La Administración tener un mejor control de los resultados que obtiene cada uno de los empleados públicos realiza una evaluación de su desempeño, teniendo en cuenta los objetivos establecidos. Esto permite identificar necesidades de formación de los funcionarios y también sirve para recompensar a los empleados que obtengan mejores resultados. El desempeño está estrechamente relacionado con la productividad y la eficiencia ya que se mediría teniendo en cuenta estos dos criterios.

Por otra parte, se presentan algunas oportunidades de las cuales la Administración podría beneficiarse. Estas son:

### **Oportunidades**

Las oportunidades o puntos externos de los que la Administración se puede aprovechar para conseguir incrementar sus fortalezas o reforzarlas, serían:

- Revolución digital

La Revolución digital que representa una gran oportunidad para la Administración Pública actual, ya que, sirviéndose de las tecnologías digitales, las Administraciones mejoran la eficiencia, transparencia, accesibilidad y capacidad de respuesta.

La mejora de la eficiencia y la productividad se consigue gracias a la automatización de los procesos, la digitalización de los documentos y mejorando los flujos de trabajo.

Hay una mejora en la prestación de los servicios públicos, pudiendo los ciudadanos acceder “en línea” en cualquier momento, reduciendo así los tiempos de espera, y siendo de fácil acceso (conexiones desde cualquier dispositivo electrónico a resultados de la digitalización de la Administración, en cualquier lugar y en cualquier momento).

[Escriba aquí]

También hay portales de transparencia donde los ciudadanos pueden consultar información pública en línea, pues con el gobierno abierto se ha fomentado más la participación ciudadana tanto en redes sociales, comunicándose con la Administración, como en plataformas de participación realizando encuestas o contribuyendo con mejoras o sugerencias.

Además, la digitalización incrementa la capacidad de adaptación al cambio de las Administraciones, fomenta la innovación y la necesidad de desarrollar las habilidades digitales de los funcionarios.

La digitalización también aporta una mayor protección de los datos personales, y mejora la toma de decisiones<sup>70</sup>.

- La inteligencia artificial

La Inteligencia Artificial (IA) permite optimizar mejor los recursos personalizando los servicios a los ciudadanos asegurándoles una mayor calidad y evitando fraudes.

- El Gobierno Abierto

El Gobierno abierto permite conseguir una mayor transparencia, rendición de cuentas, la participación ciudadana en las decisiones públicas y la colaboración entre las Administraciones y los ciudadanos. A resultas del gobierno abierto se han implementado los objetivos de desarrollo sostenible en la Administración, y ha contribuido en conseguir sociedades más eficaces y responsables que rindan cuentas a los ciudadanos.

- La importancia de la participación en la Agenda urbana y los ODS

La implementación de los ODS en la administración Pública es esencial para abordar los desafíos globales y locales de manera sostenible. Los ODS proporcionan un marco integral para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, proteger el medio ambiente, y fomentar un desarrollo económico sostenible e inclusivo. Al integrar los ODS en sus políticas las administraciones Públicas promueven un futuro más justo, equitativo y sostenible<sup>71</sup>.

- La exigencia de la transparencia

La exigencia de la Transparencia en la Administración pública es primordial, ya que esto asegura una mayor confianza de los ciudadanos en la Administración, promoviendo

---

<sup>70</sup> Esther Rando Burgos. (15/11/2023) Nuevos retos en la Administración del siglo XXI: digitalización, inteligencia artificial y transformación administrativa. La Administración al día. Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de: <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1514543>

<sup>71</sup> Gobierno de España. Agenda Urbana Española (2019). Recuperado de: <https://www.aue.gob.es/>

[Escriba aquí]

nuevamente la rendición de cuentas a los mismos y utilizando los recursos públicos de una manera más eficiente y eficaz.

- Requerimiento por parte de los ciudadanos en ser atendidos de manera omnicanal

Actualmente casi todas las entidades tanto públicas como privadas para satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de los ciudadanos emplean varios canales de atención al ciudadano, no solo a través de la vía presencial como era tradicionalmente, sino que también a través de llamada y de manera digital a través de correo electrónico o la misma sede de la Administración. Esto implica una oportunidad para la Administración ya que facilita la comodidad para los interesados y incrementa la confianza de los mismos en la Administración y por tanto aumenta la eficiencia.

Finalmente,

- Aumento del derecho de acceso por parte de los ciudadanos a información de carácter público

A raíz de la Gobernanza y del fomento de la transparencia, cada vez, más ciudadanos solicitan información sobre el estado de sus trámites públicos, siendo un punto a favor para la Administración actual ya que a través de la gobernanza se ofrece la transparencia que los interesados requieren.

### **5.1.1 La eficacia y eficiencia en la Administración Pública**

Un objetivo de la Agenda Digital para España<sup>72</sup> es el de aumentar la efectividad y la eficiencia de las Administraciones y optimizar el gasto público, garantizando a la vez unos servicios públicos universales y de calidad. Además, la implicación ciudadana y el uso de canales electrónicos para la comunicación entre los ciudadanos, empresas y Administraciones son elementos esenciales en los que la Unión Europea ha invertido de manera decidida. Para conseguir este objetivo, la Agenda Digital propone la implementación de un Plan de Acción de Administración Electrónica de la Administración General del Estado<sup>73</sup>, con el fin de acercar la Administración a

---

<sup>72</sup> Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. Agenda Digital para España. Recuperado de: <https://plantl.mineco.gob.es/objetivos-agenda-digital/e-administracion/Paginas/e-administracion.aspx>

<sup>73</sup> Rastrollo Suárez, J.J., (15/06/2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño. La Administración al Día. Recuperado de: <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1507505>

[Escriba aquí]

ciudadanos y empresas, aumentar los niveles de uso de la administración electrónica, racionalizar y optimizar el uso de las TIC en las Administraciones Públicas.

Así las cosas, para prestar de una manera eficiente los servicios públicos hay varios subobjetivos como<sup>74</sup>:

- Progresar hacia una Administración plenamente integrada en la sociedad, con servicios públicos de calidad enfocados en ciudadanos y empresas
- Aumentar la utilización de los servicios públicos electrónicos por las empresas y ciudadanos
- Mejorar la eficiencia y el uso estratégico de las tecnologías de la información y comunicación en entidades gubernamentales
- Fomentar el apoyo con las empresas y agentes sociales en materia de Administración electrónica
- El uso de la tecnología para eliminar la brecha digital

En definitiva, la evolución del principio de eficacia en la Administración Pública y su aplicación se basa en la evaluación del desempeño<sup>75</sup>. A través de esa evaluación del desempeño de los empleados públicos se detecta un mejor control de los resultados del trabajo de los funcionarios públicos, en base a unos objetivos previamente establecidos. Además, se identifican necesidades de formación que se requiera y resultados sobre la actividad que se haya realizado a partir de los cuáles se recompensarían a los empleados tanto en tiempo como en dinero como en una promoción en el puesto. Este principio es básico en la Administración en España, está relacionado con el resultado que se quiera conseguir y está estrechamente relacionado con la productividad y la eficiencia.

El principio de eficiencia se aplica más para la gestión de medios y finalidades para conseguir los objetivos que se hayan establecido. La eficiencia contribuye más en la

---

<sup>74</sup> Rastrollo Suárez (2017), op.cit. <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1507505>

<sup>75</sup> Rastrollo Suárez, J.J., (15/06/2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño. La Administración al día. Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de: <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1507505>

[Escriba aquí]

gestión de las entidades públicas en relación en temas como las remuneraciones de los empleados y la organización de recursos humanos.

Por lo tanto, la función pública debe estar ligada con el principio de eficacia, el cuál debe estar ligado al de eficiencia. Pero la eficacia y la eficiencia tiene que estar ligados a la efectividad, sostenibilidad y la mejora constante de la Administración.

Por otro lado, la mejora de la eficiencia es un objetivo del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025, para garantizar la sostenibilidad de las inversiones reforzando y reutilizando los medios y los servicios compartidos generando ahorros de costes y sinergias. Las inversiones se dirigirán a expandir el conjunto de servicios y recursos compartidos para fomentar la eficiencia del gasto y su sostenibilidad<sup>76</sup>.

### **5.1.2 Relación entre la Administración Pública y los ciudadanos**

Las relaciones entre la Administración Pública y los ciudadanos están reguladas por el derecho administrativo. La Administración le permite al ciudadano resolver una multitud de trámites como pueden ser: conseguir una licencia, pagar una multa de tráfico, el pago y presentación de impuestos son algunos de ellos.

A continuación, se indican algunos derechos esenciales de las personas en sus relaciones con las Administraciones Públicas<sup>77</sup>:

- La posibilidad de comunicarse con las Administraciones Públicas a través de un Punto de Acceso General electrónico de la Administración
- Poder ser asistidos en el uso de medios electrónicos en sus relaciones con las Administraciones Públicas
- Derecho a utilizar las lenguas oficiales en el territorio de su Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo previsto en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento

---

<sup>76</sup> Ministerio de asuntos económicos y transformación Digital (1 de febrero de 2021). Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025.p.4. Recuperado de: [https://administracionelectronica.gob.es/pae Home/pae Estrategias/Plan\\_Digitalizacion\\_AAPP.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae/Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP.html)

<sup>77</sup> Ministerio de Interior. Derechos de las personas en sus relaciones con las Administraciones Públicas. Recuperado de: <https://www.interior.gob.es/opencms/es/servicios-al-ciudadano/participacion-ciudadana/derechos-de-participacion-administrativa/derechos/>

[Escriba aquí]

Administrativo Común de las Administraciones Públicas y en el resto del ordenamiento jurídico

- Tener acceso a la información pública, archivos y registros, de acuerdo con lo previsto en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno y el resto del Ordenamiento Jurídico
- Poder recibir un buen trato por parte de los empleados públicos, que tendrán que facilitar el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones
- Poder exigir las responsabilidades de las Administraciones Públicas y autoridades, cuando sea necesario legalmente
- Tener el derecho a la obtención y uso de los métodos de identificación y firma electrónica, contemplados en la Ley 39/2015
- Tener el derecho a la protección de datos de carácter personal, y a la seguridad y confidencialidad de los datos que figuren en los ficheros, sistemas y aplicaciones de las Administraciones Públicas
- Cualquier otro derecho reconocido por la Constitución y las leyes

Asimismo, son derechos de los de los interesados en el procedimiento administrativo<sup>78</sup>:

- Conocer el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tengan la condición de interesados
- Poder acceder y obtener copia de los documentos contenidos en los citados procedimientos
- Los que se relacionen con la Administración Pública a través de medios electrónicos, podrán consultar la información en el Punto de Acceso General electrónico de la Administración que funcionará como un portal de acceso

---

<sup>78</sup> Ministerio de Interior. Derechos de los interesados en el procedimiento administrativo. Recuperado de: <https://www.interior.gob.es/opencms/es/servicios-al-ciudadano/participacion-ciudadana/derechos-de-participacion-administrativa/derechos/>

[Escriba aquí]

- Identificar a las autoridades y al personal de servicio de las Administraciones Públicas bajo la responsabilidad en se tramiten los procedimientos
- A no presentar documentos originales salvo que, de manera excepcional, la normativa reguladora aplicable establezca lo contrario. En caso de que, excepcionalmente, deban presentar un documento original, tendrán derecho a obtener una copia autenticada de éste
- A no presentar datos y documentos no exigidos por las normas aplicables al procedimiento de que se trate, que ya se encuentren en poder de las Administraciones Públicas o que hayan sido elaborados por éstas
- A formular alegaciones, utilizar los medios de defensa admitidos por el ordenamiento jurídico, y a aportar documentos en cualquier fase del procedimiento anterior al trámite de audiencia, que deberán ser tenidos en cuenta por el órgano competente al redactar la propuesta de resolución
- Conseguir la información y orientación sobre los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar
- Actuar asistidos de asesor cuando lo consideren conveniente en defensa de sus intereses
- Cumplir las obligaciones de pago a través de los medios electrónicos previstos en el artículo 98.2 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas
- Cualesquiera otros que les reconozcan la Constitución y las leyes

En los procedimientos administrativos sancionadores<sup>79</sup>, los responsables de los delitos tendrán los derechos:

---

<sup>79</sup> Ministerio de Interior. Derechos de las personas en sus relaciones con las Administraciones Públicas. Recuperado de: <https://www.interior.gob.es/opencms/es/servicios-al-ciudadano/participacion-ciudadana/derechos-de-participacion-administrativa/derechos/>

[Escriba aquí]

- Ser notificado de los hechos que se le imputen, de las infracciones que tales hechos puedan constituir y de las sanciones que se le impongan, así como de la identidad del instructor, de la autoridad competente para imponer la sanción y de la norma que atribuya tal competencia

- A la presunción de la falta de existencia de responsabilidad administrativa mientras no se demuestre lo contrario

En otro orden de cosas, en virtud de la transformación digital actual, los ciudadanos pueden interactuar con la Administración Pública y resolver sus trámites públicos de vía online. Por tanto, la relación digital de los ciudadanos con la Administración es caracterizada por ser transaccional, automatizada, generalista y no personalizada<sup>80</sup>.

El Gobierno de España ha implementado un modelo en el que la Administración Pública se apoya en el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación, con el objetivo de incrementar la eficiencia interna, la interacción de la Administración con los ciudadanos, empresas y organizaciones y las relaciones administrativas<sup>81</sup>.

Interactuar con la Administración pública de manera online tiene sus ventajas como pueden ser unos servicios más eficaces, rápidos y eficientes. Asimismo, ofrece una facilidad para el acercamiento de los ciudadanos, ampliando los canales de comunicación y simplificando las relaciones.

Recapitulando, la Administración Pública ofrece ventajas tanto para los interesados como para las propias administraciones.

Algunas de las ventajas que ofrece la Administración Pública online son<sup>82</sup>:

- El acceso durante las 24 horas al día a los servicios públicos
- Mayor facilidad de los trámites con la Administración

---

<sup>80</sup> Ministerio de asuntos económicos y transformación Digital (1 de febrero de 2021). Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Recuperado de: [https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae/Estrategias/Plan\\_Digitalizacion\\_AAPP.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae/Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP.html)

<sup>81</sup> Gobierno de España. (4/04/2022). Como puedes relacionarte con la Administración Pública online. Acelera Pyme comercio. Recuperado de: <https://www.acelerapyme.gob.es/va/novetats/pindola/como-puedes-relacionarte-con-la-administracion-publica-online>

<sup>82</sup> Gobierno de España (4/04/2022). Como puedes relacionarte con la Administración Pública online. Acelera Pyme comercio. Recuperado de: <https://www.acelerapyme.gob.es/va/novetats/pindola/como-puedes-relacionarte-con-la-administracion-publica-online>



[Escriba aquí]

- Velocidad y eficiencia en la obtención de los servicios solicitados
- Suprime el desplazamiento a la oficina de la Administración Pública ahorrando tiempo y esfuerzo innecesario.

En cambio, las ventajas para las Administraciones son<sup>83</sup>:

- La optimización del servicio y de la imagen de la Administración
- El incremento de la eficiencia interna
- La unificación de los distintos canales de prestación
- Promoción del uso de las tecnologías modernas

En cambio, también está el inconveniente de la fragmentación de la información en distintos portales y sitios web<sup>84</sup>.

También hay que mencionar que el Gobierno de España ha implementado el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas<sup>85</sup> con el objetivo de conseguir la modernización de la Administración General del Estado.

Se ha establecido el Punto de Acceso General (PAG) para que los ciudadanos puedan obtener información de interés general de los departamentos ministeriales y organismos públicos vinculados; aportando información sobre el empleo público, ayudas, subvenciones y normativa de las Administraciones Públicas y de la UE.

El PAG también proporciona a los ciudadanos y empresas el acceso a los procedimientos, trámites y servicios electrónicos de las Administraciones Públicas, además de información sobre el funcionamiento y la organización. El PAG se encarga de proporcionar soluciones para las dificultades de acceso a los servicios administrativos, la generación de duplicidades en la información la falta de una coordinación adecuada.

---

<sup>83</sup> Gobierno de España (4/04/2022). Como puedes relacionarte con la Administración Pública online. Acelera Pyme comercio. Recuperado de: <https://www.acelerapyme.gob.es/va/novetats/pindola/como-puedes-relacionarte-con-la-administracion-publica-online>

<sup>84</sup> Gobierno de España (4/04/2022). Como puedes relacionarte con la Administración Pública online. Acelera Pyme comercio. Recuperado de: <https://www.acelerapyme.gob.es/va/novetats/pindola/como-puedes-relacionarte-con-la-administracion-publica-online>

<sup>85</sup> Ministerio de asuntos económicos y transformación digital (1 de febrero del 2021). Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Recuperado de: [https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae\\_Estrategias/Plan\\_Digitalizacion\\_AAPP.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP.html)

[Escriba aquí]

En el Portal de Acceso General los servicios que se encuentran son<sup>86</sup>:

- La solicitud de citas previas
- La inscripción en Clave
- Los certificados electrónicos
- Las notificaciones electrónicas
- El acceso al Registro electrónico General
- El acceso a los certificados de la Seguridad Social<sup>87</sup>

Por otro lado, un objetivo del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas es conseguir una Administración cada vez más orientada a los ciudadanos. Se plantean medidas para conseguir una mejora en los servicios públicos prestados a los ciudadanos y las empresas, mejorando el uso, la utilidad, calidad y accesibilidad de los mismos.

También en este Plan de Digitalización se implementa un plan para digitalizar los servicios ofrecidos por las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno, incluyendo diversas herramientas para la prestación de servicios útiles y relacionados con los ciudadanos.

Se intenta facilitar el acceso a los servicios públicos digitales a través del desarrollo de un modelo de atención a los ciudadanos. Este modelo se caracteriza por ser más individualizado, proactivo y multicanal, permitiendo una expansión de la gama de canales y servicios de valor añadido<sup>88</sup>.

## **5.2 Diagnóstico de la situación actual de la Administración existente**

La Administración del Siglo XXI cuenta con algunas carencias, pero es cierto que son más las posibilidades de éxito contando con nuevas oportunidades que facilitan la mejora de sus relaciones en el ámbito en el que hoy se desenvuelve. A la vista de todo

---

<sup>86</sup> Gobierno de España (4/04/2022). Como puedes relacionarte con la Administración Pública online. Acelera Pyme comercio. Recuperado de: <https://www.acelerapyme.gob.es/va/novetats/pindola/como-puedes-relacionarte-con-la-administracion-publica-online>

<sup>87</sup> Ministerio de Interior. Trámites y Gestiones. Recuperado de: <https://www.interior.gob.es/opencms/es/servicios-al-ciudadano/tramites-y-gestiones/>

<sup>88</sup> Ministerio de asuntos económicos y transformación digital (1 de febrero del 2021). Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Recuperado de: [https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae/Estrategias/Plan\\_Digitalizacion\\_AAPP.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae/Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP.html)

[Escriba aquí]

lo expuesto y analizado, podemos realizar el balance que a continuación se recoge y que se expresa de un modo sintetizado: En suma,

<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La complejidad de los procedimientos</li></ul> <p>Información poco clara</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Excesiva burocracia</li><li>• Dificultades para conseguir cita previa</li><li>• Plazos largos de espera para la atención ciudadana</li><li>• Dificultad de acceso a las notificaciones</li><li>• Falta de claridad en las notificaciones</li><li>• Demoras en la recepción de las notificaciones</li><li>• El exceso de jerarquización</li><li>• Funcionarios próximos a la jubilación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corrupción</li><li>• Tecnología obsoleta</li><li>• Brecha digital para ciertos colectivos de ciudadanos</li><li>• Riesgos de ciberataques gracias a la Digitalización</li><li>• Destrucción de puestos de trabajo</li><li>• Desigualdades debidas a la brecha Digital</li><li>• La Concepción de la Gobernanza por parte de los ciudadanos como publicidad.</li></ul>
<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejoras en la accesibilidad y la disponibilidad de servicios</li><li>• Personalización y adaptación a las necesidades del ciudadano</li><li>• Fomento de la Igualdad de género y la no discriminación</li><li>• Transparencia en el funcionamiento de la Administración</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revolución digital</li><li>• La inteligencia artificial</li><li>• El Gobierno Abierto</li><li>• La importancia de la participación en la Agenda urbana y las ODS.</li><li>• La exigencia de la Transparencia</li><li>• Atención a los ciudadanos de manera omnicanal.</li></ul>

[Escriba aquí]

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los principios de la Administración son la eficacia, la jerarquía, la descentralización, la desconcentración, la coordinación y la transparencia</li><li>• Mayor formación de los empleados públicos y reducción de su temporalidad</li><li>• La digitalización de la Administración</li><li>• Mayor calidad de las Administraciones Públicas</li><li>• Mayor participación ciudadana y democracia digital</li><li>• Eficiencia en los costes</li><li>• Reducción de cargas administrativas</li><li>• La Aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</li><li>• La inspección continua de los servicios públicos</li><li>• El fomento de la innovación y la transferencia de conocimientos en la Administración actual.</li><li>• La aplicación de la buena Gobernanza</li><li>• Mayor seguridad y confidencialidad de los datos personales</li><li>• Una Administración más eficiente y productiva</li><li>• Automatización de las actuaciones administrativas.</li><li>• Toma de decisiones en jerarquías inferiores</li><li>• Mayor orientación hacia el desempeño</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento del derecho de acceso por parte de los ciudadanos a información de carácter público</li></ul> |
|---|---|

Fuente: *Elaboración propia.*

[Escriba aquí]

## **6. CONCLUSIONES**

### **6.1 Propuestas de mejora**

Finalizada la fase de investigación y análisis, a lo largo del presente trabajo de investigación se ha conseguido analizar el impacto de la Gobernanza, el Gobierno abierto y la Digitalización en lo que se conoce como Administración Pública actual. Se ha analizado el concepto de Administración del siglo XXI evaluando los beneficios que aporta a la Administración los nuevos cambios introducidos y se han expuesto los retos a los que se tiene que enfrentar y los puntos débiles en los que tiene que mejorar la Administración para poder prestar unos servicios de mayor calidad a los ciudadanos.

Para poder dar solución y mejorar los puntos débiles de la Administración actual que se han destacado en el análisis DAFO y también conseguir dotar a la Administración de una mayor capacidad para hacer frente a las amenazas antes planteadas, se realizan varias propuestas de mejora.

Respecto a la complejidad de los procedimientos por la información poco clara, se puede mejorar dotando a la Administración de unos canales de comunicación activos más claros y accesibles para que los usuarios puedan hacer preguntas y recibir respuestas inmediatas mediante el uso de inteligencia artificial, según la pregunta planteada el canal debe saber proponer varias respuestas que puedan ser de ayuda para el usuario. También tiene que haber una comunicación transparente respecto a cualquier cambio de normativa de los procedimientos o leyes. Asimismo, cada portal de la Administración podría incluir videos explicativos o tutoriales con los pasos a seguir en la realización de cada trámite. Igualmente, hay que detectar cuáles son los problemas de comprensión más comunes e intentar resolverlos redactando unos manuales con instrucciones más claras.

La burocracia en exceso se puede disminuir reduciendo la cantidad de gestiones a la hora de realizar un trámite mediante la automatización de procedimientos evitando hacer tareas repetitivas y exigiendo menos documentación en físico. Además, se puede conseguir rediseñando los procesos para eliminar los pasos innecesarios.

Las dificultades a la hora de conseguir cita previa se pueden resolver ofreciendo la posibilidad de coger la cita con asesoramiento presencial en la propia Administración pública, ya que no todos los ciudadanos tienen nociones digitales para poder coger cita

[Escriba aquí]

online. Por otro lado, habría que observar cuáles son los fallos técnicos más comunes de la sede electrónica a la hora de intentar obtener cita e intentar resolverlos para que todos los ciudadanos tengan la posibilidad de acceder en cualquier momento. Además, por la jubilación masiva que se está produciendo en este momento, habría que contratar a más personal para hacer frente a la cantidad de demanda ya que uno de los problemas que hay que resolver es el hecho de no haber citas disponibles de manera más fácil.

Los plazos largos de espera para la atención de los ciudadanos también son un problema que se puede resolver contratando a más personal dotado de mayor agilidad y mejor capacitación digital para hacer frente al volumen de trabajo, evitando las largas esperas a los ciudadanos tanto a la hora de conseguir una cita previa, tanto en la prestación del servicio como para evitar las largas colas en las oficinas.

Para hacer frente a la dificultad de acceso a las notificaciones, se puede mejorar utilizando varios canales de comunicación, es decir, la comunicación puede ser postal, por correo electrónico, en la propia sede electrónica y también por sms. También se puede crear una aplicación para el dispositivo móvil que permita ver y recibir alertas de todas las notificaciones de las diferentes entidades públicas de manera personalizada. También se pueden realizar programas de formación para los ciudadanos sobre el uso de las distintas plataformas digitales.

La falta de claridad en las notificaciones se puede resolver redactando las mismas con un lenguaje claro y entendible, evitando el uso de terminología demasiado técnico-jurídica; intentando centrarse en el asunto principal, resumiendo la información más importante. El diseño de la notificación también tiene que facilitar su entendimiento y llamar la atención del interesado. También en la propia notificación se pueden incorporar enlaces con videos explicativos para entender mejor el contenido de la notificación.

Para las demoras en la recepción de las notificaciones, habría que utilizar software que permita el envío automático de notificaciones de manera masiva. También ese software tendría que permitir realizar una clasificación para identificar y dar prioridad a las notificaciones más urgentes. También proporcionar una mayor formación a los empleados sobre el uso de las tecnologías en las notificaciones. Si hay más volumen de notificaciones de lo habitual habría que asignar más personal encargado para la gestión de las mismas.

[Escriba aquí]

El exceso de jerarquización se puede disminuir repartiendo mejor las tareas y aportándoles el poder para tomar decisiones a todos los empleados, para que así la sobrecarga de trabajo no afecte a un único nivel jerárquico. También fomentando más la descentralización transfiriendo responsabilidades desde la Administración a otras entidades puede dar mayor agilidad en la toma de decisiones. Del mismo modo, se puede reducir el número de los niveles jerárquicos para que la comunicación sea más ágil reduciendo intermediarios. Recompensar a los empleados en función del mérito y no de la antigüedad.

Y, una muy importante debilidad, que afecta la Administración actual, es que la gran mayoría de los funcionarios tienen una edad próxima a la jubilación, esto se traduce en una brecha digital y puede resultar en una desmotivación del personal e incluso puede provocar demoras y errores por desconocimiento por la falta de capacitación digital. Para solucionar o mejorar este problema la solución más idónea sería ofrecer programas de formación en herramientas digitales a los empleados públicos, actualizándoles a con las innovaciones que se vayan a introducir en el trabajo y también capacitándoles para ser más eficientes en el manejo de los trámites electrónicos automatizando sus tareas. También una ventaja de la que se puede sacar provecho teniendo empleados en edad cercana a la jubilación es que estos puedan ser mentores y formar al personal más joven que les vayan a sustituir para así aportarles sus conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de los años.

Por otro lado, cabe destacar como posibles propuestas de mejora, respecto de las amenazas o desafíos que pueda tener la Administración actual, las que a continuación se relacionan:

Para reducir la corrupción en la Administración habría que fomentar la participación de los ciudadanos, la rendición de cuentas a los mismos publicando datos sobre gastos, decisiones que se hayan llevado a cabo facilitándoles el acceso. También se pueden ofrecer programas de formación a los empleados sobre la ética y las buenas prácticas anticorrupción para así prevenir la corrupción. Encargar a ciertos miembros del personal, una manera periódica, revisar los procedimientos y así poder descartar que haya algún tipo de implementación de la corrupción en los mismos.

Por otro lado, disponer de tecnología obsoleta o equipos y software anticuados, es un problema para la Administración ya que esto aporta ineficiencia y por lo tanto mayores costes en reparaciones. Para solucionar esto, lo ideal es adquirir equipos nuevos e

[Escriba aquí]

instalar software actualizado y siempre estar pendiente de las innovaciones que se vayan introduciendo, comunicándose y colaborando con las demás entidades públicas y estando al tanto de las necesidades de los ciudadanos.

Por otro lado, la Administración actual también se ve amenazada por la concepción de la Gobernanza por parte de los ciudadanos como publicidad, para cambiar esta percepción habría que asegurar una Administración más transparente, que rinda cuentas a los ciudadanos aportándoles información sobre cualquier trámite, publicando información sobre decisiones y nuevas políticas aplicadas, presupuestos, etc. También se pueden realizar campañas que les ayude a entender el concepto de Gobernanza, como se aplica en la Administración actual, y mostrarles cuáles son los beneficios que les aporta. Otro modo, sería la realización de talleres a los ciudadanos, explicando cómo se toman las decisiones en aplicación de la Gobernanza e igualmente como pueden participar ellos en la toma de decisiones.

Desde otro punto de vista, la brecha digital para ciertos colectivos puede provocar desigualdades, puede suponer una amenaza ya que no todos los ciudadanos tienen conocimientos digitales y se les puede complicar la realización de trámites sin disponer de atención personalizada. Así las cosas, se pueden realizar cursos de formación para los ciudadanos, relacionados con la ampliación de las capacidades digitales o para aprender a realizar ciertos trámites con sus pasos a seguir, y también disponer de cierto personal en la oficina encargado solo para atender a las personas y asesorarlas, proporcionándoles la información necesaria para realizar los trámites correspondientes de manera electrónica. El personal de apoyo debería estar disponible durante toda la jornada de apertura al público de la entidad atendiendo a todos los ciudadanos que acudan.

También como resultado de la digitalización hay mayor riesgo de ciberataques. Para resolver esto hay que mantener todas las aplicaciones y equipos actualizados en seguridad, usar programas firewalls para detectar posibles intrusos, tener contraseñas complejas de acceso y que se cambien de manera frecuente, realizar talleres que capaciten a los empleados en materia de ciberseguridad y comunicarles las restricciones de acceso mediante los dispositivos de la entidad a ciertos sitios web. Asimismo, hay que realizar copias de seguridad de manera continua en el caso de que aparezca alguna amenaza y se borre toda la información del sistema, y, realizar una monitorización continua para detectar los posibles ciberataques y saber enfrentarlos a tiempo.



[Escriba aquí]

Por último, la digitalización de la Administración puede implicar cierta destrucción de puestos de trabajo, se puede hacer frente a este desafío formando a los empleados para adquirir nuevas habilidades digitales, también reubicar al personal en otros puestos donde puedan aplicar sus conocimientos y habilidades, además se puede incorporar dicha formación digital para los estudiantes que quieran acceder a cargos públicos.

## **5.2 Conclusión y futuras líneas de investigación**

Como ya se ha podido ver en el presente trabajo, la Administración actual se está enfrentando a ciertos desafíos de manera constante, que requieren de la búsqueda de soluciones innovadoras, que aseguren la consecución de la transparencia y eficiencia en la prestación de los servicios al ciudadano. Lo importante es identificar y saber aprovechar las oportunidades que se encuentra la Administración fruto de la Gobernanza, esta nueva filosofía producto del gobierno abierto, y, de la era tecnológica que ofrece numerosas ventajas.

Otro reto importante es respecto a la transparencia en el Gobierno Abierto, y, habría que investigar como los portales públicos de transparencia<sup>1</sup> pueden mejorar la visibilidad que se ofrece para rendir más cuentas a los ciudadanos y propiciar una mayor participación de éstos. Se pueden desarrollar nuevas aplicaciones digitales que permitan mayor acceso a datos públicos a los ciudadanos, por ejemplo.

Por otro lado, sería interesante investigar sobre nuevas tecnologías o métodos que aseguren una mejor protección y seguridad en esos datos personales de la ciudadanía y sin quebrantar su derecho a la protección de datos. También investigar sobre nuevas aplicaciones que permitan enfrentarse y prevenir posibles ciberataques. Cuestiones todas ellas que asegurarían una mayor confianza.

Por último, también se puede investigar sobre el desarrollo de la Inteligencia Artificial que permita optimizar procedimientos administrativos asegurando una mayor eficiencia, una mayor facilidad para la toma de decisiones y la mejora en la atención a los ciudadanos prestándoles unos servicios de mayor calidad.

Cuestiones todas ellas, que podrían analizarse desde un punto de vista más práctico (análisis de ejemplos ya implantados y/o consolidados), pero que obviamente exceden de nuestro estudio presente y que serían objeto de futuras líneas de investigación.

[Escriba aquí]

## **BIBLIOGRAFIA**

BELLO HUIDOBRO Alfonso. Más de un millón de empleados públicos deberá jubilarse durante la próxima década.). El Economista. Recuperado de: <https://www.economista.es/economia/noticias/12740025/03/24/mas-de-un-millon-de-empleados-publicos-debera-jubilarse-durante-la-proxima-decada.html> (26/03/2024).

CRIADO J. Ignacio (2021). Inteligencia artificial y Administración Pública. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad. P.351. Recuperado de: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/6097/4426>

EQUIPO EDITORIAL, E. Administración Pública. Enciclopedia de Humanidades. Recuperado de: <https://humanidades.com/administracion-publica/> (23 de Enero de 2023).

GARRIDO FALLA, F (1989), en Libro Homenaje al prof. Villar Palasí, Gómez-Ferrer Morant, R. (coord.), José Luis Villar Palasí (hom.), Civitas, p. 483-494.

GOBIERNO DE ESPAÑA (2019). Agenda Urbana Española. Recuperado de: <https://www.aue.gob.es/>

GOBIERNO DE ESPAÑA (2023). Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Componente 11: Modernización de las Administraciones Públicas. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/componente-11-modernizacion-de-las-administraciones-publicas>

GOBIERNO DE ESPAÑA. Agenda 2030. Disponible en: <https://www.aue.gob.es/que-es-la-aue/agenda-2030>

GOBIERNO DE ESPAÑA. Como puedes relacionarte con la Administración Pública online. Acelera Pyme comercio. Recuperado de: <https://www.acelerapyme.gob.es/va/novetats/pindola/como-puedes-relacionarte-con-la-administracion-publica-online> (4/04/2022).

GOBIERNO DE ESPAÑA. Gobernanza Pública. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/gobernanza-publica.html>

[Escriba aquí]

GOBIERNO DE ESPAÑA. Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia. Palanca IV. Una Administración para el siglo XXI. Disponible en: <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/una-administracion-para-el-siglo-xxi>

GOBIERNO DE ESPAÑA. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Palanca X. Modernización del sistema fiscal para un crecimiento inclusivo y sostenible. Disponible en: <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/modernizacion-del-sistema-fiscal-para-un-crecimiento-inclusivo-y-sostenible>

GOBIERNO DE ESPAÑA. Políticas Palanca y Componentes. Recuperado de: <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes>

GONZÁLEZ RAMÍREZ M<sup>a</sup>.R, GASCÓ GASCÓ J.L, LLOPÍS TAVERNER Juan. Participación y satisfacción del ciudadano en la gestión pública: Un estudio en el ámbito de la Administración Local. Asociación de órganos de control externo autonómicos. Recuperado de: <https://asocex.es/participacion-y-satisfaccion-del-ciudadano-en-la-gestion-publica-un-estudio-en-el-ambito-de-la-administracion-local/>

MINISTERIO DE HACIENDA. (2020) Next Generation EU. Disponible en: <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>

MINISTERIO DE INTERIOR. Derechos de las personas en sus relaciones con las Administraciones Públicas. Recuperado de: <https://www.interior.gob.es/opencms/es/servicios-al-ciudadano/participacion-ciudadana/derechos-de-participacion-administrativa/derechos/>

MINISTERIO DE INTERIOR. Trámites y Gestiones. Recuperado de: <https://www.interior.gob.es/opencms/es/servicios-al-ciudadano/tramites-y-gestiones/>

MINISTERIO DE VIVIENDA Y AGENDA URBANA. Prólogo de la Agenda Urbana de Naciones Unidas, adoptada en la Conferencia Hábitat III (2016). ¿Qué es la Agenda Urbana Española? Recuperado de: <https://www.aue.gob.es/que-es-la-aue#Agenda Urbana Española>

[Escriba aquí]

MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Gobernanza Pública. Inspección de Servicios. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/gobernanza-publica/inspeccion.html>

MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Objetivo 3. Mejorar la e-Administración y adoptar soluciones digitales para una prestación eficiente de los servicios públicos. Recuperado de: <https://plantl.mineco.gob.es/objetivos-agenda-digital/e-administracion/Paginas/e-administracion.aspx>

NACIONES UNIDAS (2015) Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

NACIONES UNIDAS (2015) Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

NACIONES UNIDAS (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

NACIONES UNIDAS (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 10: Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

RAMIÓ MATAS, C. (1999) Elementos básicos de las estructuras administrativas. Madrid, Barcelona, Tecnos (Ed.) Teoría de la organización y la administración pública (45-73) Universitat Pompeu Fabra.

RANDO BURGOS Esther. Nuevos retos en la Administración del siglo XXI: digitalización, inteligencia artificial y transformación administrativa. La Administración al día. Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de: [https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1514543\\_\(15/11/2023\)](https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1514543_(15/11/2023)).

[Escriba aquí]

RASTROLLO SUÁREZ, J.J. (15/06/2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño. La Administración al Día. Recuperado de: <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1507505>

RODRÍGUEZ CASALLAS, D., PÁEZ MORENO, A., ROMÁN ACOSTA, D., RODRÍGUEZ TORRES, E. (2024). Participación ciudadana, gobernanza democrática y derecho al desarrollo: una revisión sistemática. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(1), 198-214. [www.doi.org/10.36390/telos261.13](http://www.doi.org/10.36390/telos261.13)

RUIZ, P. P. (S.F.). *Gestión de personas y Administración Pública*. Obtenido de Aplicaciones de la Inteligencia artificial en los ayuntamientos.: <https://pedropadillaruz.es/aplicaciones-de-la-inteligencia-artificial-en-los-ayuntamientos/>

SARSANEDAS Jan. Administración pública electrónica: nuevo paradigma de relación con empresas y ciudadanos. Recuperado de: <https://periscopiofiscalylegal.pwc.es/administracion-publica-electronica-nuevo-paradigma-de-relacion-con-empresas-y-ciudadanos/> (16 de abril de 2018).

SECRETARÍA DEL ESTADO DE FUNCIÓN PÚBLICA (2022). Gobernanza Pública. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/gobernanza-publica.html>

SOCIEDAD DIGITAL (20/07/2022). El compromiso de las empresas públicas con las ODS supera al de las privadas. Administración Pública Digital. Recuperado de: <https://www.administracionpublicadigital.es/sociedad-digital/2022/07/el-compromiso-de-las-empresas-publicas-con-los-ods-supera-al-de-las-privadas>

TRILLO MOLINUEVO, M<sup>a</sup>.J (2010). Formación de la Administración española contemporánea". Revista de la Cortes Generales, en p. 200. Recuperado de: <https://revista.cortesgenerales.es/rcg/article/view/214/938>

WIKIPEDIA. Administración Pública. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_p%C3%BAblica](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica)

[Escriba aquí]

WIKIPEDIA. Principios de la Administración Pública de España. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Principios\\_de\\_la\\_Administraci%C3%B3n\\_p%C3%BAblica\\_de\\_Espa%C3%B1a](https://es.wikipedia.org/wiki/Principios_de_la_Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica_de_Espa%C3%B1a)

### **Documentación Complementaria**

MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL. Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Recuperado de: [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/pae\\_Estrategias/Plan\\_Digitalizaci%C3%B3n\\_AAPP.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Plan_Digitalizaci%C3%B3n_AAPP.html) (1 de febrero del 2021).

MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL (2021). Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Recuperado de: [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/pae\\_Estrategias/Plan\\_Digitalizaci%C3%B3n\\_AAPP.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Plan_Digitalizaci%C3%B3n_AAPP.html)

MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA. Plan Estratégico de la Dirección General de Gobernanza Pública 2022-2024. <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/PLAN ESTRATEGICO DGGP 2022 2024.pdf.pdf>

MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y FUNCIÓN PÚBLICA (2021). III Plan para la Igualdad de Género en la Administración General del Estado. Recuperado de: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/dialogo-social/igualdad-genero/IIIPLANIGUALDADAGE.pdf>

MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y FUNCIÓN PÚBLICA. IV Plan de Gobierno Abierto de España 2020-2024. Recuperado de: [https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO\\_ACTUALIZACION.pdf](https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2a0d9dfb-0ee6-4329-a254-c83b09835f06/170123%20IV%20PLAN%20DE%20GOBIERNO%20ABIERTO_ACTUALIZACION.pdf) (29 de octubre de 2020).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2019) Definición de Administración Pública. Diccionario de lengua española (23ª edición). Recuperado de: <https://dle.rae.es/administraci%C3%B3n>

[Escriba aquí]

### **Normativa utilizada**

Constitución Española (1978)

Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

Ley 40/2015, de 1 de octubre, del Régimen Jurídico del sector Público.

Ley 1/2022, de 13 de abril, de Transparencia y Buen Gobierno de la Comunidad Valenciana