

# ÍNDICE SISTEMÁTICO

PRÓLOGO .....	15
PRESENTACIÓN VAMOS SUBIDOS EN UN TREN.....	19

## LIBRO PRIMERO

### LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN SU FASE AVANZADA

INTRODUCCIÓN. LA LAECSP DE 2007 HA CUMPLIDO DOS TRIENIOS: ¿TENEMOS UNA ADMINISTRACIÓN LOCAL MEJOR?,  
por Lorenzo PÉREZ SARRIÓN

1. DIAGNÓSTICO CRÍTICO TRAS SEIS AÑOS DE VIGENCIA DE LA LAECSP.....	39
1.1. De qué ha servido la LAECSP .....	39
1.2. Qué no hemos hecho bien o qué podemos hacer mejor .	42
1.3. ¿Hacia un cambio de paradigma?.....	45
1.4. Algunas ideas para reconsiderar la AE.....	48
2. ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA VS NUEVAS TIC: LA AE NO ES SÓLO TECNOLOGÍA.....	51
2.1. La AE es un medio —y ciertamente no el único—, no el fin	51
2.2. La AE al servicio de la eficiencia de los SSPP .....	54
2.3. La AE es sólo una parte de la modernización de las AAPP	56
2.4. La AE es algo más que la informatización de la Administración. La simplificación administrativa y el rediseño de procesos como el paso previo necesario .....	58
3. OTRA ADMINISTRACIÓN (ELECTRÓNICA) ES POSIBLE: ADMINISTRACIÓN DE, PARA Y POR LA CIUDADANÍA: UNA ADMINISTRACIÓN PERSONALIZADA, PARTICIPADA Y ADAPTADA: UNA ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE.....	60

## CAPÍTULO 1. EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ELECTRÓNICO, por Ignacio MARTÍNEZ VILA

1.	INTRODUCCIÓN .....	67
2.	INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA ..	70
	2.1. Sede electrónica .....	70
	2.1.1. Concepto .....	70
	2.1.2. Creación y contenido .....	70
	2.1.3. Responsabilidad.....	72
	2.2. Registro electrónico .....	74
	2.2.1. Naturaleza .....	74
	2.2.2. Funciones de los registros electrónicos.....	75
	2.2.2.1. Disposición de creación .....	76
	2.2.2.2. Contenido.....	76
	2.2.2.3. Funcionamiento y cómputo de plazos	76
	2.2.3.2. Cómputo de plazos.....	78
3.	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO ELECTRÓNICO, ESPECIAL REFERENCIA A LAS ENTIDADES LOCALES .....	80
	3.1. Iniciación.....	82
	3.1.1. Posibilidad de imponer la utilización de medios electrónicos a las personas jurídicas o colectivos de personas físicas .....	82
	3.1.2. Apertura del expediente electrónico .....	85
	3.1.3. Contenido de la solicitud electrónica de iniciación y comprobación automática de la misma por el registro electrónico.....	86
	3.1.4. Simplificación de la documentación a adjuntar en las solicitudes a través de la interoperabilidad .....	89
	3.1.5. La expedición automática del recibo de registro electrónico.....	91
	3.1.6. Subsanación de la solicitud por el registro electrónico .....	92
	3.1.7. Comunicación del artículo 42.4 LRJPAC .....	93
	3.1.8. Digitalización y cotejo de documentos.....	94
	3.2. Ordenación .....	96
	3.3. Instrucción.....	97
	3.3.1. Acceso de los ciudadanos a la información sobre el estado de tramitación de los procedimientos ..	97

3.3.2. La expedición de copias auténticas, autenticadas e imágenes electrónicas.....	98
3.3.2.1. Copias electrónicas de documentos electrónicos .....	99
3.3.2.2. Copias electrónicas de documentos en soporte no electrónico .....	102
3.3.2.3. Copias en papel de documentos en soporte electrónico .....	104
3.3.3. Expedición de certificados de documentos o acuerdos.....	105
3.3.4. Información pública: Tablón de Edictos y publicaciones oficiales .....	108
3.3.4.1. Tablón de Edictos .....	108
3.3.4.2. Publicaciones Electrónicas.....	111
3.3.5. Convocatoria de órganos colegiados .....	112
3.4. Terminación .....	114
3.4.1. Resoluciones.....	114
3.4.1.1. La fe pública en las resoluciones .....	116
3.4.1.2. La función de asesoramiento legal en las resoluciones .....	118
3.4.1.3. Otros aspectos a tener en cuenta .....	119
3.4.2. Acuerdos de órganos colegiados por medios electrónicos .....	120
3.4.3. La terminación convencional, desistimiento y renuncia .....	122
3.4.4. La notificación electrónica.....	123
3.4.4.1. La voluntariedad en la elección del medio de notificación .....	123
3.4.4.2. El sistema de notificación electrónica .	125
3.4.5. Cierre del expediente electrónico .....	127
3.4.6. Libros de actas y resoluciones .....	129
3.4.6.1. Libros de actas .....	129
3.4.6.2. Libros de resoluciones .....	134
3.4.6.3. Apertura y el cierre de los libros electrónicos de actas y resoluciones.....	135
3.4.7. La remisión del expediente a los órganos judiciales	136

3.6.8. Archivo.....	139
4. CONCLUSIÓN .....	140

CAPÍTULO 2. DIEZ PROBLEMAS (CON SUS DIEZ SOLUCIONES)  
EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA, por Fernando GALLEGO GARCÍA  
y Víctor ALMONACID LAMELAS

1. QUEREMOS IMPLANTAR LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN NUESTRO AYUNTAMIENTO PERO ¿POR DÓNDE HAY QUE EMPEZAR? .....	144
2. ¿CÓMO SE VENCE LA RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS?.....	146
3. ¿CÓMO SE VENCE LA RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LOS POLÍTICOS? .....	149
4. ¿CÓMO SE VENCE LA RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LOS CIUDADANOS? LA E-ADMINISTRACIÓN NO HA PENETRADO LO SUFICIENTE EN LA CIUDADANÍA. ¿TENGO QUE PREOCUPARME? .....	150
5. ¿CÓMO LLEVO LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA A LOS DISPOSITIVOS MÓVILES? .....	153
6. ¿CÓMO APLICO EL ESQUEMA NACIONAL DE SEGURIDAD EN MI AYUNTAMIENTO? ¿POR DÓNDE EMPIEZO?.....	154
7. ¿CÓMO APLICO EL ESQUEMA NACIONAL DE INTEROPERABILIDAD EN MI AYUNTAMIENTO? .....	156
8. TENGO UN CAOS CON MIS DOCUMENTOS ¿CÓMO PONGO ORDEN? (EL PROBLEMA DEL ARCHIVO ELECTRÓNICO)	157
9. ¿POR QUÉ NO SE HA IMPLANTADO LA CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA? .....	158
10. EL PROYECTO ESTÁ REALMENTE ESTANCADO, ¿QUÉ HAGO? .....	161

CAPÍTULO 3. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA  
ELECTRÓNICA: EXPEDIENTES, GESTIÓN TRIBUTARIA,  
Y FACTURAS ELECTRÓNICAS, POR Julio GARCÍA SÁNCHEZ  
y JORDI VILA VILA

PRIMERA PARTE. HOJA DE RUTA HACIA LA ADMINISTRACIÓN  
INTELIGENTE: «EL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL  
AYUNTAMIENTO DE ALZIRA».ESPECIAL REFERENCIA AL PORTAL DEL  
PROVEEDOR (FACTURA ELECTRÓNICA) Y LA CARPETA CIUDADANA

1. INTRODUCCIÓN .....	164
-----------------------	-----

1.1.	¿Por qué la Hoja de Ruta hacia la Administración Inteligente? .....	164
1.2.	El Proyecto de Administración Electrónica en el Ayuntamiento de Alzira .....	166
1.2.1.	Actuaciones realizadas para dar cumplimiento a la LAECSP.....	168
2.	EL PORTAL DEL PROVEEDOR. FACTURAS ELECTRÓNICAS...	169
2.1.	Introducción a la factura electrónica .....	169
2.2.	Arquitectura Tecnológica para prestar el servicio de factura electrónica.....	170
2.3.	Facturas electrónicas. Servicios relacionados.....	171
2.3.1.	Interfaz del Proveedor (Emisión de Facturas) .....	173
2.3.1.1.	Interfaz del Proveedor: Proceso de Alta .	173
2.3.1.2.	Interfaz del Proveedor: Formato «Facturae». Emisión. Firma Electrónica. Multifirma. Envío. Registro Telemático	174
2.3.1.3.	Interfaz del Proveedor: Consulta del estado de facturas .....	176
2.3.2.	Interfaz Empleado Público (Recepción de Facturas)	176
2.3.2.1.	Administración.....	176
2.3.2.2.	Buzón de facturas recibidas .....	178
2.3.2.3.	Asignación Circuitos. Documentos Adjuntos. Metadatos. Rechazos.....	178
2.3.2.4.	Conformación de Facturas (Portafirmas Electrónico y Firma Facturas).....	179
2.3.3.	Integración con la Contabilidad Municipal.....	180
2.3.3.1.	Recepción automática de facturas en Contabilidad .....	181
2.3.3.2.	Envío de la información del estado de las facturas.....	181
2.4.	Reglamento donde se regula el portal de facturación electrónica .....	181
2.5.	Conclusiones .....	184
2.5.1.	Ventajas, proceso de implantación y próximos objetivos.....	185

2.5.1.1.	Ventajas de utilizar la factura electrónica:.....	185
2.5.1.2.	Proceso de implantación:.....	186
2.5.1.3.	Próximos objetivos:.....	188
2.5.2.	Inscripción del Ayuntamiento de Alzira en la página web de la Agencia Tributaria (AEAT) como emisor/receptor de facturas en formato «facturae.» .....	188
2.5.3.	Reducción de Cargas a Ciudadanos y Empresas. Software APLICA .....	189
2.6.	Proyecto de Ley de impulso de la factura electrónica y creación del registro contable de facturas en el Sector Público. ....	192
3.	GESTIÓN TRIBUTARIA. CARPETA CIUDADANA.....	194
3.1.	Introducción a la Carpeta Ciudadana .....	194
3.1.1.	¿Cómo se accede? .....	195
3.1.2.	Identificación y Autenticación de los Ciudadanos y de la Sede Electrónica.....	196
3.1.3.	Certificado Digital y Firma Electrónica .....	199
3.2.	Tramitar desde la Carpeta Ciudadana con certificado digital	200
3.3.	Mis Expedientes .....	203
3.4.	Mis Registros .....	203
3.5.	Mis datos de empadronamiento.....	203
3.5.1.	Obtención de Certificados (personales y familiares)..	204
3.6.	Tributos y Recaudación .....	205
3.6.1.	Mis datos Fiscales .....	205
3.6.2.	Mis objetos Tributarios .....	205
3.6.2.1.	Trámite para domiciliar tributos.....	206
3.6.3.	Mis domiciliaciones Bancarias.....	207
3.6.3.1.	De tributos de los que soy el propietario	207
3.6.3.2.	De tributos de los que «no» soy el propietario .....	207

3.6.4.	Mis Recibos y Liquidaciones en periodo voluntario (año actual) .....	207
3.6.4.1.	Obtener duplicados de valores pagados	208
3.6.4.2.	Obtener cartas de pago de tributos (Recibos y Liquidaciones) .....	209
3.6.5.	Mis Deudas en vía de apremio (ejecutiva).....	209
3.6.6.	Mis Recibos y Liquidaciones pagados de años anteriores.....	209
3.6.6.1.	Obtener duplicados de valores pagados	210
3.7.	Pasarela de Pago.....	210
3.8.	Reducción de Cargas Administrativas a los ciudadanos, a las empresas y a la propia Administración. Agente SC (servicios comunes de interoperabilidad).....	211
3.8.1.	Ejemplo de AHORRO: Reducción de Cargas Administrativas.....	215
3.8.2.	Ejemplo de obtención de MAYORES INGRESOS en multas de Tráfico: .....	217
4.	CONCLUSIONES.....	220
5.	AGRADECIMIENTOS.....	221

## SEGUNDA PARTE. LA GESTIÓN TRIBUTARIA ELECTRÓNICA

1.	INTRODUCCIÓN .....	223
2.	ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y TRANSPARENCIA .....	225
3.	REDISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE BONIFICACIÓN EN EL IBI DE FAMILIAS NUMEROSAS.....	226
4.	UN CASO DE GESTIÓN TRIBUTARIA ELECTRÓNICA: LA SOLICITUD DE BONIFICACIÓN EN EL IBI POR FAMILIA NUMEROSA.....	227
5.	RESUMEN.....	235

## CAPÍTULO 4. CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA: TRANSPARENCIA, LEGALIDAD, AHORRO... Y MUCHAS RESISTENCIAS, por Jaime DOMÍNGUEZ-MACAYA LAURNAGA y GUILLERMO YÁÑEZ SÁNCHEZ

### PRIMERA PARTE. LA «SMART CONTRATACIÓN». LA CONTRATACIÓN PÚBLICA ERA «INTELIGENTE», PORQUE SU BASE ERA ELECTRÓNICA

## SEGUNDA PARTE, NADIE DIJO QUE FUERA A SER FÁCIL

LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.....	268
1. LA RESISTENCIA AL CAMBIO .....	268
2. LA HIPERDIVERSIDAD .....	269
3. LA PROTECCIÓN CONTRA «LOS MALOS» .....	273
4. EL PÚBLICO OBJETIVO... Y SU PERCEPCIÓN.....	274
5. ALGUNOS DE SUS ACTORES PRINCIPALES.....	275
1. Las mejoras tecnológicas .....	276
2. Concentrar —no dispersar— esfuerzos .....	277
3. Facilitar la tarea a los administrados.....	278
4. No fiarlo todo a la suerte —ni a la «simple» norma—.....	279
LA FIRMA ELECTRÓNICA .....	281
LA CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA .....	282

## CAPÍTULO 5. ARCHIVO ELECTRÓNICO, por Francisco J. SANCHÍS MORENO y FERNANDO GALLEGO GARCÍA

### ARCHIVO ELECTRÓNICO I. DEL MODELO TRADICIONAL HACIA EL DIGITAL

1. EL ARCHIVO MUNICIPAL Y EL ARCHIVERO EN LOS AYUNTAMIENTOS DEL SIGLO XXI.....	288
2. LA MATERIA PRIMA. DOCUMENTOS, EXPEDIENTES Y ARCHIVO.....	290
2.1. Los Documentos.....	290
2.2. Los Expedientes .....	293
2.3. El Ciclo Vital.....	295
2.4. El Archivo y sus fases.....	298
3. LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA .....	301
3.1. Racionalización y normalización documental .....	301
3.2. Las series documentales y el cuadro de clasificación .....	303
3.3. Las transferencias.....	306
3.4. Organización, instalación y recuperación .....	307
3.5. Conservación y eliminación .....	308
4. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....	312



ARCHIVO ELECTRÓNICO II. DIGITALIZACIÓN DEL ARCHIVO

1.	LEY 11 Y EL ARCHIVO ELECTRÓNICO. LA TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA.....	313
2.	EL PAPEL DEL PROFESIONAL TIC EN EL E-ARCHIVO .....	319
3.	PREPARACIÓN DEL SISTEMA DE ARCHIVO ELECTRÓNICO ..	324
	3.1. Sistema Electrónico de Gestión Documental. Características	325
	3.2. Elementos que formarían parte de un SGDEA.....	326
	3.3. Criterios a tener en cuenta para elegir o diseñar un SGDEA .....	328
4.	DOCUMENTOS EXTERNOS Y DE PRODUCCIÓN PROPIA. NORMALIZACIÓN .....	331
	4.1. Implementación. Documentos digitales conviviendo con papel .....	335
5.	APLICACIONES DE GESTIÓN INVOLUCRADAS EN SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL ARCHIVO ELECTRÓNICO.....	336
6.	CONSERVACIÓN Y EXPURGO. CUSTODIA.....	338
	6.1. El documento al servicio de las personas.....	340
7.	CASO PRÁCTICO. EL SISTEMA E-ARXIU DEL AYUNTAMIENTO DE PICANYA .....	340
	7.1. Nos damos cuenta del problema .....	341
	7.2. El Cuadro de Clasificación.....	342
	7.3. Implementación.....	348
8.	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....	351

CAPÍTULO 6. ESQUEMA NACIONAL DE SEGURIDAD: CONTROL, SEGURIDAD Y SEGURIDAD JURÍDICA, por Renato AQUILINO PUJOL, Eduard CHAVELI DONET, Elísabeth IGLESIAS DOMÍNGUEZ y Patricio MONREAL VILANOVA

PRIMERA PARTE. ESQUEMA NACIONAL DE SEGURIDAD: DETERMINACIÓN DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN Y ASPECTOS PRÁCTICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ADECUACIÓN Y SU EFICAZ IMPLANTACIÓN

1.	INTRODUCCIÓN.....	354
----	-------------------	-----

2.	ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	355
2.1.	Ámbito subjetivo .....	355
2.1.1.	Disposiciones generales del ámbito de aplicación del esquema nacional de seguridad.....	355
2.1.2.	Otros supuestos de interés diferentes a las administraciones locales.....	359
2.1.3.	Aplicación del esquema nacional de seguridad en el ámbito local.....	363
2.1.3.1.	Las entidades que integran la administración local.....	364
2.1.3.2.	Entidades públicas, vinculadas o dependientes, de la Administración local	366
2.1.3.3.	Estudio de dos supuestos específicos: los consorcios administrativos y las fundaciones públicas .....	371
2.2.	Ámbito objetivo .....	374
2.2.1.	Criterios básicos de aplicabilidad .....	377
2.2.2.	ENS en los servicios municipales.....	377
3.	CÓMO DESARROLLAR EN LA PRÁCTICA UN PROYECTO DE CUMPLIMIENTO DEL ENS .....	379
3.1.	Nociones previas .....	379
3.1.1.	Requisitos mínimos de seguridad.....	379
3.1.2.	Dimensiones de seguridad en el ENS .....	380
3.1.3.	Información, servicios y sistemas.....	381
3.1.4.	Medidas de seguridad del ENS .....	383
3.1.5.	Guías de implementación y control del ENS .....	384
3.1.6.	Plazos .....	388
3.2.	El plan de adecuación al ENS.....	388
3.2.1.	Introducción .....	388
3.2.2.	Fases.....	390
3.3.	Cumplimiento integral del ENS.....	403
3.3.1.	Introducción .....	403
3.3.2.	Fases.....	404
4.	ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES A MODO DE CONCLUSIÓN .....	409

SEGUNDA PARTE. ESQUEMA NACIONAL DE SEGURIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL POR INCIDENTES DE SEGURIDAD

1.	INTRODUCCIÓN.....	412
2.	SOBRE LA OBLIGACIÓN LEGAL DE LA ADMINISTRACIÓN RESPECTO A LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	413
3.	EL DESARROLLO REGLAMENTARIO DE LA OBLIGACIÓN LEGAL DE SEGURIDAD .....	421
4.	EL NIVEL DE AUTORREGULACIÓN: NORMAS TÉCNICAS VOLUNTARIAS EN MATERIA DE SEGURIDAD .....	421
5.	EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS TÉCNICAS DE SEGURIDAD COMO CAUSA DE DESPLAZAMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL DE LA ADMINISTRACIÓN .....	423
6.	¿ES EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD UNA POSIBLE CAUSA DE EXCLUSIÓN DE LA ANTIJURIDICIDAD?....	425
7.	EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD COMO FUNDAMENTO DE LA INEXISTENCIA DEL NEXO CAUSAL. EN PARTICULAR, LAS ACTUACIONES DE TERCEROS.....	429
8.	EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y LA FUERZA MAYOR.....	430
9.	A MODO DE CONCLUSIÓN .....	431
10.	REFERENCIAS .....	432

CAPÍTULO 7. ESQUEMA NACIONAL DE INTEROPERABILIDAD: LOS ASPECTOS CLAVE DE UNA CUESTIÓN CLAVE, por Víctor TORTOSA TORTOSA y Jaime CASTELLÓ RODRÍGUEZ

1.	INTRODUCCIÓN: 12 PASOS PARA LA ADMINISTRACIÓN COLABORATIVA.....	436
2.	CATÁLOGO DE ESTÁNDARES.....	436
3.	POLÍTICA DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS	437
4.	POLÍTICA DE FIRMA ELECTRÓNICA Y DE CERTIFICADOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	440
5.	DOCUMENTO ELECTRÓNICO .....	442
6.	DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS .....	444
7.	PROCEDIMIENTOS DE COPIADO AUTÉNTICO Y CONVERSIÓN ENTRE DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS .....	445
8.	EXPEDIENTE ELECTRÓNICO.....	446
9.	REQUISITOS DE CONEXIÓN A LA RED DE COMUNICACIONES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS ....	448

10. RELACIÓN DE MODELOS DE DATOS QUE TENGAN EL CARÁCTER DE COMUNES.....	449
11. PROTOCOLOS DE INTERMEDIACIÓN DE DATOS .....	450
12. MODELO DE DATOS PARA EL INTERCAMBIO DE ASIENTOS ENTRE LAS ENTIDADES REGISTRALES.....	455
13. REUTILIZACIÓN DE RECURSOS DE LA INFORMACIÓN .....	456
14. CONCLUSIÓN: LA IMPORTANCIA DE LA CUALIDAD INTEGRAL .....	457

**CAPÍTULO 8. SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCCIÓN DOCUMENTAL ELECTRÓNICA, POR ANTONI PUIG-PEY SAURÍ, LORENZO PÉREZ SARRIÓN, PERE GUIU RUIS y JOAN CARLES FAUS MARCARELL**

1. INTRODUCCIÓN: UN ENFOQUE INNOVADOR.....	460
2. LA INFORMACIÓN Y LA PRODUCCIÓN DOCUMENTAL COMO MATERIA DE TRABAJO.....	462
2.1. El contexto de creación: el procedimiento administrativo	466
2.2. Los circuitos de un proceso .....	467
2.3. El expediente administrativo.....	467
3. SISTEMATIZACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.....	468
3.1. Pasos a seguir en la APS .....	469
3.2. Diagramación de procesos administrativos.....	471
4. REDISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, EL EJE NECESARIO.....	472
4.1. Selección de procedimientos .....	474
4.2. Análisis de la situación real: fotografía actual .....	476
4.3. Rediseño del procedimiento .....	479
4.4. Aprobación corporativa e implementación .....	480
5. NORMALIZACIÓN DOCUMENTAL Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	481
5.1. Normalización documental .....	482
5.2. Análisis de la información .....	483
5.2.1. Paso 1: Variables dentro de un documento; enfoque individual .....	483

5.2.2.	Paso 2: Variables del procedimiento; enfoque secuencial.....	484
6.	DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS .....	489
7.	UNA REFLEXIÓN FINAL, ALGUNAS CIFRAS Y UN ANEXO....	493
7.1.	Algunas cifras. El ejemplo del Ayuntamiento de Gandia	495
7.2.	Anexo: Fitxa de indicadores del rediseño de un procedimiento administrativo .....	496
CAPÍTULO 9. REDUCCIÓN DE CARGAS ADMINISTRATIVAS: LA GENERACIÓN DE VALOR Y AHORRO EN LA SOCIEDAD MEDIANTE LA INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA, por Elena MARTÍ TEROL y Fermín CEREZO PECO		
1.	¿DÓNDE ESTÁS INNOVACIÓN?.....	502
2.	CONTEXTO DE LA REDUCCIÓN DE CARGAS ADMINISTRATIVAS.....	503
3.	ANTES DE EMPEZAR, SEPAMOS DE QUÉ HABLAMOS... .....	505
3.1.	¿Qué son las cargas administrativas? .....	505
3.2.	¿Por qué reducir las cargas administrativas? .....	506
3.3.	¿Qué estrategias son buenas para conseguir el éxito? .....	507
3.4.	¿Cómo cuantificar el ahorro de la reducción de cargas?..	509
3.4.1.	El coste .....	510
3.4.2.	La frecuencia .....	512
3.4.3.	La población.....	513
4.	LAS 10 MEJORES REDUCCIONES DE CARGAS ADMINISTRATIVAS.....	513
4.1.	Nuestras 10 recomendaciones en reducción de cargas....	513
5.	¿CÓMO PLANIFICAR EL PROYECTO EN NUESTRA ADMINISTRACIÓN? .....	540
6.	GENERACIÓN DE VALOR: MIDIENDO LOS RESULTADOS E IMPACTOS .....	543
6.1.	¿Dónde está la generación de valor? .....	543
6.2.	¿Cómo medimos el valor generado? .....	545
6.3.	Informando de los resultados en el ámbito estatal .....	546

**CAPÍTULO 10. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO PREMISA:  
PLANES Y REFORMULACIÓN DE PLANES A TRAVÉS DE LA  
EVALUACIÓN DE RESULTADOS. EL EJEMPLO DEL AYUNTAMIENTO  
DE ALZIRA, por Elena MARTÍ TEROL y Víctor ALMONACID LAMELAS**

1.	INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA MODERNA GESTIÓN MUNICIPAL .....	550
1.1.	Planes municipales .....	550
1.2.	Los Planes de implantación de la administración electrónica .....	555
2.	EL EJEMPLO DEL AYUNTAMIENTO DE ALZIRA .....	563
2.1.	Introducción .....	563
2.2.	Resumen Ejecutivo.....	564
2.3.	Conclusiones: la revisión de la estrategia .....	585

**LIBRO SEGUNDO**

**EMPLEO PÚBLICO Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO:  
EL VALOR DE LA PERSONA**

**INTRODUCCIÓN. LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO  
Y LAS TRANSFORMACIONES EN LA SOCIEDAD EN RED,  
por Óscar CORTÉS**

**CAPÍTULO 1. MODERNA GESTIÓN DE PERSONAS PARA UNA  
ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE, por Mila ORTIZ TORREMOCHA**

0.	INTRODUCCIÓN .....	608
1.	LA CLAVE: LAS PERSONAS DE DENTRO Y DE FUERA DE LA ORGANIZACIÓN .....	609
1.1.	Planificar la estrategia.....	610
1.2.	¿Cuales son las líneas estratégicas de orientación hacia una administración «inteligente»?.....	612
2.	L1 HACER EFECTIVO EL LIDERAZGO TÉCNICO/POLÍTICO ...	613
2.1.	¿Para qué? .....	614
2.2.	Regulación normativa. Figura del directivo público local (dpl).....	614

2.3.	Instrumentos que permiten alcanzar la L1. Hacer efectivo el liderazgo técnico/político .....	615
2.3.1.	Definir puestos de Directivos Públicos .....	615
2.3.2.	Diseñar la estrategia organizativa .....	617
2.3.3.	Diseñar Planes de actuación cuatrienal .....	617
2.3.4.	Diseñar sistema de evaluación de logros y competencias .....	617
2.3.5.	Diseñar planes de formación que tiendan a solventar los déficits observados .....	617
3.	L2 FLEXIBILIZAR LAS ESTRUCTURAS / ADAPTABILIDAD .....	618
3.1.	¿Para qué? .....	618
3.2.	Regulación normativa .....	618
3.3.	Instrumentos que permiten alcanzar la L2. Flexibilizar las estructuras/adaptabilidad .....	619
3.3.1.	Dimensionamiento de plantilla dentro del modelo vigente.....	619
3.3.1.1.	¿Para qué?.....	619
3.3.1.2.	Proceso .....	620
3.3.2.	Planes de ordenación contingentes en materia de recursos humanos .....	622
3.3.2.1.	¿Para qué?.....	622
3.3.2.2.	Proceso .....	622
4.	L3 PROFESIONALIZAR EL EMPLEO PÚBLICO .....	624
4.1.	¿Para qué? .....	624
4.2.	Instrumentos que permiten alcanzar la L3. Profesionalizar el empleo público.....	624
4.2.1.	Gestión por competencias .....	624
4.2.1.1.	Definición del instrumento .....	624
4.2.1.2.	¿Para qué?.....	625
4.2.1.3.	Regulación normativa .....	626
4.2.1.4.	Proceso para la implantación de un Plan de Gestión por competencias.....	627
4.2.1.5.	Resultado .....	628
4.2.2.	Planes de carrera: Especial mención al modelo de carrera horizontal .....	629

4.2.2.1.	¿ Para qué?.....	629
4.2.2.2.	Regulación normativa: .....	629
4.2.2.3.	Definición del instrumento .....	630
4.2.2.4.	Alternativas de carrera .....	630
4.2.2.5.	Proceso para la elaboración de un Plan de carrera horizontal.....	632
4.2.3.	Plan para la Evaluación del desempeño .....	633
4.2.3.1.	¿Para qué?.....	633
4.2.3.2.	Regulación normativa .....	634
4.2.3.3.	Definición del instrumento .....	634
4.2.3.4	Proceso para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño	637
4.2.4.	Plan de formación en materias transversales y relativas a los instrumentos de mejora en la gestión .....	641
4.2.4.1.	¿Para qué?.....	641
4.2.4.2.	Regulación normativa .....	642
4.2.4.3.	Proceso de elaboración de un Plan de Formación propio para la mejora de la gestión .....	642
4.2.4.4.	La formación inteligente: aprender a aprender permanentemente .....	646
5.	L4 INNOVAR COMO OBJETIVO.....	647
5.1.	¿ Para qué? .....	647
5.2.	Requisitos para impulsar proyectos de innovación .....	650
5.3.	Instrumentos de Innovación.....	651
5.3.1.	Creación de comunidades internas.....	652
5.3.2.	Creación de Comunidades externas .....	652
5.3.3.	Implantando sistemas de reingeniería de procesos.	653
5.3.4.	Convocando Concursos o simplemente inventariando todas aquellas Ideas Innovadoras en la gestión.....	654
5.3.5.	La clave: Incorporar el factor de la Innovación a los diferentes sub-sistemas de gestión de las personas .....	654
6.	CONCLUSIÓN .....	655
7.	BIBLIOGRAFÍA .....	657



CAPÍTULO 2. EFICRACIA: FUNCIÓN DIRECTIVA Y DECISIONES INTELIGENTES, por Víctor ALMONACID LAMELAS

1.	EL PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO ESPAÑOL. ESPECIAL REFERENCIA A LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.....	659
2.	LOS «FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CON HABILITACIÓN DE CARÁCTER NACIONAL» COMO DIRECTIVOS PÚBLICOS LOCALES.....	663
3.	«EFICRACIA» .....	668

CAPÍTULO 3. RESISTIENDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE CAMBIO, por Eva ALTAVER EGEA

1.	HUMANIZACIÓN DEL CAMBIO.....	673
2.	¡HAY QUE ADAPTARSE! .....	674
3.	LA RESISTENCIA .....	675
	3.1. La normalidad de la resistencia al cambio.....	675
	3.2. Conciencia de la propia resistencia .....	676
	3.2.1. La información frente al no saber .....	676
	3.2.2. La formación frente al no poder .....	677
	3.2.3. La motivación frente al no querer.....	678
4.	EL ESTADO DE EXCELENCIA EN EL TRABAJADOR. LA MOTIVACIÓN .....	679
	4.1. Motivación por necesidad .....	680
	4.2. ¿Evitar la insatisfacción o motivar de verdad?.....	681
	4.3. La motivación de cada cual.....	681
5.	CAMBIO INTERNO NECESARIO .....	682
	5.1. La motivación inteligente.....	682
	a. Mejora del ambiente de trabajo.....	682
	b. Reputación laboral .....	683
	c. Trabajo en función de objetivos .....	684
	d. Mayor autonomía .....	684
	e. Servicio público.....	684
6.	CONCLUSIÓN .....	684

**CAPÍTULO 4. LA ATENCIÓN CIUDADANA: HACIA LA EXCELENCIA,**  
por Elena MARTÍ TEROL y Fermín CEREZO PECO

1.	EL RETO DE CONSEGUIR SERVICIOS PÚBLICOS DE EXCELENCIA.....	687
1.1.	El reto es difícil.....	687
1.2.	El contacto con los ciudadanos y la sociedad.....	689
2.	LA CREACIÓN DE UNA OFICINA EXCELENTE DE ATENCIÓN CIUDADANA .....	691
2.1.	Los grupos de interés y sus factores clave de éxito .....	691
2.1.1.	La ciudadanía .....	692
2.1.2.	Los empleados públicos que trabajan en las oficinas de atención .....	695
2.1.3.	Los servicios municipales internos.....	696
2.2.	La planificación y seguimiento del proyecto de la oficina de atención ciudadana .....	698
2.2.1.	El cuadro RACI .....	699
2.2.2.	La ficha del proyecto o ficha de objetivo operativo .....	700
2.3.	Decisiones clave a tomar.....	704
3.	COMPROMETIDOS CON LOS RESULTADOS Y EL SERVICIO PÚBLICO .....	707
3.1.	Legitimación vía compromisos .....	707
3.2.	Cuadro de mando de atención ciudadana .....	708

**CAPÍTULO 5. COMUNICACIÓN EFICAZ: EL PERSONAL DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA. REUNIONES Y GESTIÓN DE EQUIPOS. TÉCNICAS Y HABILIDADES,**  
por María ZABAY BES

1.	COMUNICACIÓN EFECTIVA: BASE EN LA RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE CUALQUIER ORGANISMO .....	711
2.	COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	713
2.1.	Atención ciudadana.....	714
2.1.1.	Conocer la materia .....	714

2.1.2.	Escuchar para conocer las necesidades .....	714
2.1.3.	Identificar la respuesta .....	716
2.1.4.	Exponerla con claridad o «comunicación eficaz» ..	716
2.2.	Protocolo de atención ciudadana .....	717
2.3.	Comunicación por escrito (cartas y correos electrónicos)	719
2.4.	Equipos de trabajo .....	721
2.5.	Reuniones.....	721
2.6.	Negociaciones.....	722
3.	CONCLUSIÓN .....	723

CAPÍTULO 6. GOBIERNO ABIERTO: TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN. HACIA LA DEMOCRACIA 2.0, por Eva ALTAVER EGEA y Rafael SERRANO RODRÍGUEZ

1.	APROXIMÁNDONOS AL CONTEXTO DESDE SUS ORÍGENES: TRANSPARENCIA, TICS, RENDICIÓN DE CUENTAS, PROTAGONISMO CIUDADANO, PROSPERIDAD, EFICIENCIA, GOBIERNOS LOCALES, PARTICIPACIÓN, Y DEMOCRACIA.....	726
2.	NOS APROXIMAMOS AL CONCEPTO: ABRIR LOS GOBIERNOS.....	728
2.1.	¿Qué es open government?.....	728
2.2.	Ingredientes sencillos de una ecuación compleja: transparencia, claridad, eficiencia y participación .....	729
3.	¿QUÉ NOS INTERESA DESDE EL PUNTO DE VISTA EUROPEO? ¿Y ESPAÑOL? ¿Y MUNICIPAL?.....	731
4.	¿POR DÓNDE EMPEZAR? NECESITAMOS UNA IDEA ... ..	733
5.	... Y TAMBIÉN NECESITAMOS UN PLAN .....	734
5.1.	Planificando estratégicamente la gestión de la información .....	734
5.2.	Gestionando estratégicamente la innovación.....	736
5.3.	Planificando y gestionando estratégicamente las TIC.....	737
6.	LA ESTRATEGIA ES LO QUE ESTÁ DE MODA. LAS HERRAMIENTAS NO SON LO IMPORTANTE .....	738
7.	EL PUNTO DE PARTIDA .....	740
8.	GOBIERNO ABIERTO EN CONSTRUCCIÓN .....	740
9.	EL #OGOV EN ACCIÓN: DE LO GENERAL A LO PARTICULAR .	741
10.	LAS REDES SOCIALES COMO HERRAMIENTA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	743

11. DEMOCRACIA 2.0.....	746
11.1. Introducción .....	746
11.2. Regeneración de la clase política .....	746
11.3. El ciudadano del conocimiento o ciudadano 2.0.....	747

## LIBRO TERCERO

### SERVICIOS INTELIGENTES. HACIA LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES

INTRODUCCIÓN. ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE VERSUS GESTIÓN INTELIGENTE DE CIUDADES, por Antonio DÍAZ MÉNDEZ

HOJA DE RUTA PARA CIUDADES INTELIGENTES.....	754
--	-----

#### CAPÍTULO 1. LA DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DEL PODER Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS: ESPECIAL REFERENCIA A LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. *STATU QUO* TRAS LA REFORMA DE LA LEY DE RÉGIMEN LOCAL, por Lorenzo PÉREZ SARRIÓN

1. LA PLURALIDAD DE ACTORES PÚBLICOS EN LA PRESTACIÓN DE LOS SSPP: UN ESTADO TERRITORIAL COMPLEJO, NECESITADO DE REVISIÓN.....	760
1.1. Titularidad última estatal como garantía del sistema. ¿La necesidad de una cláusula residual para la pervivencia del Estado del Bienestar? .....	761
1.2. Revisión del actual modelo de funcionamiento de las CCAA .....	761
1.3. ¿Se quiere avanzar hacia la verdadera Autonomía Local?	763
1.4. ¿Hacia una Nueva Planta —a la carta— en la Administración Local? .....	764
2. LA INAPLAZABLE CLARIFICACIÓN COMPETENCIAL Y LA SUPERACIÓN DEL CLÁSICO <i>NUMERUS APERTUS</i> DE LOS TÍTULOS LEGITIMADORES DE LAS EELL .....	766
2.1. Los solapamientos competenciales: un ejemplo «de manual» acerca de lo que puede ser una gestión descoordinada, ineficaz e ineficiente.....	766
2.2. La asimetría de las ineficiencias. Un mapa sin GPS en el que nadie parece tener la culpa de nada.....	768

2.3.	Reinventando el <i>management</i> público, desmitificando la gestión privada .....	769
3.	SIN FINANCIACIÓN NO HAY SERVICIOS. LA SIEMPRE OLVIDADA REGULACIÓN REALISTA DE LAS HACIENDAS LOCALES.....	772
3.1.	El sistema de las subvenciones a las EELL: crónica de un modelo desfasado e inviable .....	772
3.2.	La enésima huida del Derecho Administrativo a través de la « <i>creatividad e imaginación</i> »: la aparición de toda una constelación diversa de entes instrumentales.....	774
3.3.	Financiación Local con fondos incondicionados: ¿Para cuándo el reconocimiento de la mayoría de edad de las EELL? .....	775
4.	CONSECUENCIAS DE LA CRISIS ECONÓMICO-FINANCIERA EN LOS SSPP LOCALES: ¡SÁLVESE EL QUE PUEDA!.....	776
4.1.	Los riesgos para las EELL titulares —legítimas proveedoras— de los servicios .....	777
4.2.	Los riesgos para los usuarios de los servicios. La ciudadanía en estado de alerta.....	778
4.3.	Los riesgos para los entes prestadores —productores— de los servicios. ¿Hacia una reorganización del sector?.....	778
5.	TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS EN LOS SSPP DEL SIGLO XXI	779
5.1.	El papel de la Administración Electrónica en los SSPP.....	779
5.2.	¿El planteamiento economicista como único referente para la reforma de los SSPP?.....	780
5.3.	El replanteamiento del papel de las AAPP en la prestación de los servicios: ¿hacia un modelo anglosajón? .....	781
6.	<i>DE LEGE FERENDA</i> : COMENTARIOS DE URGENCIA A PROPÓSITO DEL AP-LRSAL DE FEBRERO DE 2013.....	781
7.	CONCLUSIONES.....	797

CAPÍTULO 2. SERVICIOS PÚBLICOS INTELIGENTES,  
por Antonio DÍAZ MÉNDEZ y Carmen MAYORAL PEÑA

1.	¿QUÉ ES UN SERVICIO PÚBLICO INTELIGENTE?.....	806
1.1.	Pensado y diseñado para añadir valor a la ciudadanía ....	806

1.2.	Responde a la estrategia de la política y administración pública que lo impulsa .....	807
1.3.	Conjuga eficiencia económica y social bajo los principios de la sostenibilidad.....	808
1.4.	Accesible, sencillo y fiable .....	809
1.5.	Maximiza el aporte de la tecnología en sus procesos .....	810
1.6.	Es transparente y promueve la colaboración y la participación .....	811
1.7.	Se adapta e innova permanentemente .....	812
2.	HOJA DE RUTA: GESTIONANDO EL CAMBIO HACIA SERVICIOS INTELIGENTES .....	813
2.1.	Diagnóstico y estrategia sustentados.....	813
2.2.	Puesta a punto del modelo de gestión para avanzar en la colaboración y coproducción de servicios.....	815
2.3.	Rediseño organizativo y renovación del catálogo de servicios .....	816
2.4.	Transversalidad y simplificación.....	818
2.5.	Reforzar un equipo profesional e innovador.....	819
2.6.	Abriendo el servicio .....	821
2.7.	Vigilancia del entorno: inteligencia competitiva.....	822
3.	OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	824

### CAPÍTULO 3. LA SOSTENIBILIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y DE LA ORDENACIÓN DEL TERRITORIO: UNA GRAN MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS, por Eduardo BALAGUER PALLÁS

#### PRIMERA PARTE. SOSTENIBILIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

1.	LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES. RADIOGRAFÍA DE UN MAL ENDÉMICO.....	828
2.	LA PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRESTADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES.....	831
2.1.	La catalogación de los servicios públicos .....	831
2.2.	La clasificación de los servicios públicos propios, improprios, delegados, obligatorios o voluntarios .....	834
2.3.	La ordenación del servicio público local .....	839

3.	DISTINTAS FORMAS DE PRESTAR LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES DE FORMA EFICIENTE .....	840
3.1.	La gestión indirecta. El contrato de gestión de servicios públicos.....	841
3.2.	Figuras que complementan la gestión por la propia Entidad local. El contrato administrativo especial, el de concesión de obra pública y el de servicio .....	844
3.2.1.	El contrato administrativo especial .....	844
3.2.2.	El contrato de concesión de obra pública.....	845
3.2.3.	El contrato de servicios.....	846
3.3.	La agrupación para la prestación de servicios en la Administración Local .....	846
3.3.1.	Actual escenario del agrupacionismo supramunicipal .....	846
3.3.2.	Las claves de la reticencia a mancomunar servicios .....	848
3.3.3.	Clases de entes para la prestación agrupada.....	850
3.3.3.1.	Las mancomunidades y los consorcios .....	850
3.3.3.2.	Las comarcas y las áreas metropolitanas .....	851
3.3.3.3.	Los convenios administrativos.....	852
3.3.3.4.	Ejemplos prácticos para una prestación agrupada y solvente.....	852

SEGUNDA PARTE. LA SOSTENIBILIDAD-CALIDAD DE VIDA DE LA ORDENACION DEL TERRITORIO

1.	HOJA DE RUTA HACIA UNA ORDENACIÓN DEL TERRITORIO MUNICIPAL ORIENTADA AL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS.....	859
2.	ÁMBITOS DE ACTUACIÓN EN LA PRAXIS DE UNA ORDENACIÓN TERRITORIAL SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO .....	864
2.1.	Ámbito de desarrollo Sostenible .....	865
2.1.1.	Protección del paisaje .....	865
2.1.2.	Utilización racional del suelo .....	866
2.1.3.	Prevención de riesgos naturales .....	866
2.1.4.	Ordenación del litoral .....	866
2.1.5.	Uso eficiente y de calidad de los recursos hídricos .....	867
2.1.6.	Protección del patrimonio natural .....	867

2.1.7.	Conservación y puesta en valor del patrimonio cultural .....	867
2.1.8.	Revitalización del patrimonio rural .....	868
2.1.9.	Implantación de infraestructuras .....	868
2.1.10.	Eficiencia energética .....	868
2.2.	Ámbito de mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.	868
2.2.1.	Mejora de entornos urbanos .....	868
2.2.2.	Accesibilidad del ciudadano en el entorno urbano .....	869
2.2.3.	Movilidad urbana y transporte público .....	869
2.2.4.	Equipamientos y dotaciones públicas .....	870
2.2.5.	Acceso a la vivienda .....	870
2.2.6.	Participación ciudadana .....	870
3.	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN TERRITORIAL. LOS PROGRAMAS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA.....	870
4.	LA FINANCIACIÓN DE LA GESTIÓN TERRITORIAL MEDIANTE EL PATRIMONIO MUNICIPAL DEL SUELO.....	874
5.	UNA EXPERIENCIA DE GESTIÓN TERRITORIAL. EL PROGRAMA DE SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE VIDA DE XÁTIVA. OPORTUNIDADES BRINDADAS .....	878

CAPÍTULO 4. «EMPRESAS PÚBLICAS» Y OTROS ENTES  
DEPENDIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL: ¿CUÁNDO  
RECURRIR A LA PERSONIFICACIÓN DEL SERVICIO?,  
por Ignacio MARTÍNEZ VILA

1.	INTRODUCCIÓN .....	883
2.	TIPOLOGÍA ENTES DEPENDIENTES O INSTRUMENTALES LOCALES: CONFIGURACIÓN LEGAL .....	884
3.	LA MULTIPLICACIÓN DE LOS ENTES INSTRUMENTALES Y DEMÁS ENTES DEL SECTOR PÚBLICO.....	887
3.1.	La dimensión del sector público en España .....	887
3.1.1.	A nivel estatal .....	887
3.1.2.	A nivel autonómico .....	888
3.1.2.	A nivel local .....	890
3.2.	Posibles causas de este fenómeno .....	891



4.	¿BORRÓN Y CUENTA NUEVA? REDIMENSIONAMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO LOCAL: EL ANTEPROYECTO DE LEY PARA LA RACIONALIZACIÓN DEL GOBIERNO LOCAL .....	895
5.	¿EN QUÉ CONDICIONES DEBE RECURRIRSE A LA PERSONIFICACIÓN DEL SERVICIO?.....	898
6.	CONCLUSIÓN .....	903

CAPÍTULO 5. IMPORTANCIA Y MODALIDADES DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA, por Laura ALMONACID LAMELAS y Víctor ALMONACID LAMELAS

1.	LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA COMO ALTERNATIVA A LA GESTIÓN CLÁSICA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES .....	906
1.1.	Significado y alcance de la colaboración público privada...	906
1.2.	Concepto europeo de servicio público .....	908
2.	MODALIDADES DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA .	914
2.1.	El contrato de concesión de obra pública.....	914
2.2.	La sociedad de economía mixta .....	915
2.3.	El contrato de colaboración público-privada .....	915
2.4.	Incorporación de las PYMES.....	916
2.5.	Nuevos servicios informáticos: externalización controlada	918
2.6.	La asociación para la innovación .....	919
2.7.	Experiencias sui generis consolidadas de éxito de la CPP	921
3.	ESPECIAL REFERENCIA A LA SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA, EL CONSORCIO Y EL CONTRATO DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA.....	922
3.1.	La sociedad de economía mixta como posibilidad .....	922
3.2.	Consortios, esos grandes desconocidos.....	928
3.3.	Uno de los pocos casos reales de contrato de colaboración público privada.....	934
3.3.1.	Planteamiento inicial para la elección de la modalidad contractual.....	934
3.3.2.	La fase de tramitación y adjudicación .....	937
3.3.3.	Principales ventajas e inconvenientes en su desarrollo.....	941

## LIBRO CUARTO

### CONTEXTO INTERNACIONAL: EL MUNICIPALISMO MODERNO ALREDEDOR DEL MUNDO

INTRODUCCIÓN. EL MUNICIPALISMO EN EL MUNDO:  
EL ENFOQUE INTERNACIONAL DE LOS PROBLEMAS,  
por Víctor ALMONACID LAMELAS

CAPÍTULO 1. EL MUNICIPALISMO EUROPEO. SISTEMAS  
COMPARADOS. TENDENCIAS ACTUALES Y MODERNIZACIÓN  
DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN EUROPA, por Eulalio ÁVILA CANO

1.	UN POCO DE HISTORIA .....	955
2.	SISTEMAS DE GOBIERNO MUNICIPAL EN EUROPA .....	957
3.	EL PESO DE LOS GOBIERNOS LOCALES EUROPEOS EN RE- LACIÓN CON LOS GOBIERNOS REGIONALES Y ESTATALES. NIVELES DE DESCENTRALIZACIÓN .....	965
4.	TENDENCIAS ACTUALES .....	969
5.	EL ASOCIACIONISMO LOCAL EUROPEO .....	981

CAPÍTULO 2. LA ACTUACIÓN ADMINISTRATIVA DE DERECHO  
PRIVADO COMO TEMA DEL DERECHO ADMINISTRATIVO  
EUROPEO, por Santiago GONZÁLEZ-VARAS IBÁÑEZ

1.	PLANTEAMIENTO .....	985
2.	RESEÑA DE DOS PROBLEMAS PRINCIPALES .....	987
3.	LAS DIFERENCIAS MÁS APARENTES QUE REALES ENTRE EL DERECHO ALEMÁN Y LOS DERECHOS ADMINISTRATIVOS DE ÓRBITA FRANCESA .....	988
4.	EL PROBLEMA DEL DERECHO BRITÁNICO EN ESTE CONTEX- TO DEL DERECHO ADMINISTRATIVO EUROPEO .....	990
5.	RECAPITULACIÓN Y PROPUESTA .....	994
6.	UNAS REFLEXIONES FINALES, EN ESPECIAL SOBRE EL SENTI- DO, ALCANCE Y VALOR DEL DERECHO SUBJETIVO.....	995

CAPÍTULO 3. LA CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA EN PORTUGAL:  
UNA EXPERIENCIA EN MARCHA, por Artur TRINDADE MIMOSO

1.	INTRODUCCIÓN .....	999
2.	LA CONTRATACIÓN PÚBLICA ELECTRÓNICA EN PORTUGAL.	1000

3.	EL CÓDIGO DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO (CCP) .	1003
4.	CONCLUSIÓN .....	1010
5.	BIBLIOGRAFÍA .....	1012

#### CAPÍTULO 4. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LOS AYUNTAMIENTOS FRANCESES, por Claire FOURTEUR

1.	INTRODUCCIÓN .....	1015
2.	PARTE I. EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LOS AYUNTAMIENTOS .....	1017
	2.1. La evolución de las funciones en el tiempo .....	1017
	2.2. La variedad y diversidad de las situaciones .....	1018
3.	PARTE II. EN BUSCA DE UN RECONOCIMIENTO DE LA FUN- CIÓN DIRECTIVA .....	1020
	3.1. La falta de definición de las funciones .....	1020
	3.2. Una afirmación de los valores de una profesión .....	1022
4.	CONCLUSIÓN .....	1023

#### CAPÍTULO 5. APROXIMACIONES AL DISCURSO DE GOBIERNO ABIERTO, por Sabrina DÍAZ RATO

##### CAPÍTULO 6. ENTREVISTAS, por Víctor ALMONACID LAMELAS

1.	ENTREVISTA A RAMIRO OLIVA. Miembro del Grupo de Exper- tos en Licitación Electrónica de la Comisión Europea / Director de Tecnología y Responsable de Estrategia I+D en Aytos. ....	1039
2.	ENTREVISTA A CARLOS ALBERTO ZAPATA CÁRDENAS. Di- rector del Archivo General de Colombia .....	1044
3.	ENTREVISTA A JOSÉ ANTONIO RODRÍGUEZ SALAS. Alcalde de Jun .....	1048
4.	ENTREVISTA A JIRI HORANEK. Vicepresidente de UDITE y responsable de Relaciones Internacionales de STMOU (www. stmou.cz), la Asociación de Jefes Ejecutivos Locales de la Repú- blica Checa .....	1050
5.	ENTREVISTA A FRANCISCO ALVEIRINHO CORREIA. Presiden- te de ATAM (Asociacao de Trabalhadores de Admistracao Local de Portugal www.atam.pt). Tesorero de UDITE .....	1051

6. ENTREVISTA A FRANCISCO ROJAS MARTÍN. Investigador visitante Royal Holloway University of London (RHUL) y fundador de novagob.org .....	1053
EPÍLOGO «DENTRO DE TREINTA AÑOS» (III) .....	1057





**E**s un manual práctico de cómo llevar un Ayuntamiento, desde cualquier punto de partida, hasta la fase avanzada de la administración electrónica, que es la administración inteligente, todo ello gracias a un método práctico comparativo con las mejores experiencias nacionales e internacionales (bechmarking), explicadas por sus propios responsables, pioneros en temas tan diversos como la reducción de cargas administrativas, la licitación electrónica, la elección de la fórmula ideal para la gestión de un servicio público, la factura electrónica, la evaluación del desempeño de los empleados públicos y el «gobierno abierto»...

Venimos de la implantación de la administración electrónica (AE), llamada también administración 2.0, por lo que esta «Hoja de ruta hacia la Administración inteligente» (AI) es la guía para llegar a la fase 3.0.



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

 **LA LEY**  
grupo Wolters Kluwer

**EL CONSULTOR**  
DE LOS AYUNTAMIENTOS



ER-09/09/0011

GA-00/01/0177