

---

# Resultados del proceso participativo

# CONSENSO POR UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA

*Consenso por una Administración Abierta* constituye una hoja de ruta para la transformación establecida de forma participativa con todos los sectores interesados a través de una metodología innovadora.

Tras la publicación del documento marco en marzo de 2024 y las aportaciones recibidas en la fase de consulta pública, se inició la fase de ideación mediante la constitución de 18 grupos de trabajo de personas expertas en el *Laboratorio de Innovación Pública* para dar forma a los proyectos. Los resultados fueron presentados en julio de 2024 en el Instituto Nacional de Administración Pública.

En septiembre de 2024 se inició la fase de participación pública en los talleres de *Hazlab*, el laboratorio de participación en políticas públicas. La metodología empleada ha permitido involucrar en dieciocho grupos de trabajo de forma simultánea a una multiplicidad de actores de la sociedad civil, del ámbito académico y de las administraciones públicas.

Este informe describe el proceso y los principales resultados de la fase de participación. Se estructura en tres apartados en los que se describe el proceso y metodología, se ofrecen las recomendaciones de alcance general y se presentan la valoración y recomendaciones específicas por cada uno de los dieciocho proyectos.

Las recomendaciones que se reflejan en este informe ponen de manifiesto que las contribuciones de cuantos han participado van a permitir enriquecer de forma significativa los proyectos. Se refuerza así el compromiso con los principios de transparencia, participación e innovación, pilares esenciales para la transformación de la administración pública centrada en la ciudadanía.

# I. DESARROLLO DEL PROCESO

## 1. HAZLAB COMO FACILITADOR

El laboratorio de participación ciudadana *HazLab* ofrece un entorno y una serie de metodologías que favorecen y facilitan la participación en proyectos de programas y políticas públicas, además de servir como espacio de difusión y divulgación de las actividades realizadas y resultados obtenidos.

*Hazlab* ha actuado como un punto central facilitador clave del proceso participativo, ofreciendo las herramientas necesarias para la gestión del conocimiento del proyecto, la organización de talleres y la creación de espacios deliberativos virtuales. Ha permitido un seguimiento en tiempo real de las dinámicas participativas, asegurando la transparencia de las contribuciones de los participantes.

A través de este laboratorio se han presentado los proyectos ideados por el *Laboratorio de Innovación Pública* del INAP con el fin de proponer su consulta a la sociedad, propiciando su enriquecimiento gracias a las aportaciones recibidas. El proceso de trabajo ha permitido integrar las voces de la ciudadanía y personas expertas, posibilitando que sus necesidades y expectativas sean parte activa de esta transformación.

Para la puesta en marcha del proceso se creó un espacio dedicado en *HazLab*, que contenía tanto la información sobre el proyecto como los entornos virtuales de los distintos grupos de trabajo.

El espacio disponible se estructuró en dos áreas principales:

1) **La parte pública**, que permitía acceder a información de carácter general sobre el proyecto, y documentación de referencia, el cronograma y calendario de las actividades y el acceso a los distintos grupos de trabajo. La información pública facilita la divulgación, la transparencia, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas sobre el Consenso, siendo fundamental para asegurar el éxito y generar confianza en la comunidad. Permite mantener un acceso permanente y actualizado a toda la documentación relevante del proyecto, aportando un lenguaje claro cercano a la ciudadanía y sirviendo como “huella” o testigo para preservar las actuaciones realizadas a lo largo del tiempo.

2) **La parte colaborativa**, a través de grupos de trabajo configurados como espacios virtuales que permitían la comunicación, la compartición de información y la realización de actividades entre los distintos miembros del grupo. Cada grupo ha tenido a su disposición distintas herramientas tecnológicas que han posibilitado la participación (foros, debates, encuestas, eventos, etc). Los miembros de los grupos de trabajo disponían de permisos para crear temas de debate, comentar las aportaciones de otros miembros, incluir documentación relevante, realizar encuestas, publicar formularios etc. a fin de asegurar una fluida comunicación entre los participantes. Además, cada grupo de trabajo ha contado con un equipo de coordinadores, expertos en cada proyecto para facilitar la organización y seguimiento de la actividad colaborativa.

# I. DESARROLLO DEL PROCESO

## 2. METODOLOGÍA

La metodología se ha basado en las recomendaciones de la OCDE sobre gobierno abierto y en su modelo de procesos deliberativos representativos.

El modelo seleccionado como base para la realización del proceso participativo es el modelo de jurado o panel ciudadano, perteneciente a la categoría de recomendaciones ciudadanas informadas en materia de políticas públicas.

El modelo de jurado o panel ciudadano se estructura en cuatro fases:

### Fase 1. Selección de participantes

Corresponde a la selección de los participantes del proceso participativo. Al objeto de poner en marcha los grupos de trabajo de cada proyecto se invitó a participar a aquellos ciudadanos y expertos de los diversos ámbitos (administración, sociedad civil, academia, empresa...) que mostraron interés en los distintos proyectos al inicio del proyecto del Consenso. Adicionalmente se han incorporado otros participantes que, al conocer posteriormente el proyecto, y debido a sus características, conocimiento o interés en la materia, han mostrado su interés por incorporarse a alguno de los proyectos establecidos.

El proceso participativo ha contado con 230 participantes, colaborando la mayoría de ellos en más de un proyecto (la media es superior a dos proyectos por persona). Este dato es interesante especialmente por la interrelación existente entre los distintos proyectos de *Consenso*. La media de participantes por grupos de trabajo ha ascendido a 45 como promedio por grupo, siendo 17 el número mínimo de personas por grupo y 105 el número máximo participantes.

Respecto a los roles de los participantes se ha encontrado una gran variedad de perfiles, desde personas con puestos de responsabilidad en organismos y empresas, a docentes, inspectores e inspectoras de servicios, especialistas y personas individuales con interés o conocimiento sobre las materias objeto de estudio.

### Fase 2. Aprendizaje

En esta fase los participantes recibieron información detallada sobre el proyecto, que fue posteriormente sometida a debate a través de distintos elementos: sesiones informativas, vídeos, documentos, presentaciones de expertos y otras fuentes. El objetivo era que dispusieran de información y conocimiento suficiente para comprender el problema, el contexto y las posibles soluciones.

# I. DESARROLLO DEL PROCESO

## Fase 3. Deliberación

Los participantes analizaron los temas, intercambiaron puntos de vista y evaluaron diferentes opciones relativas a cada proyecto. Al objeto de propiciar el análisis y alcanzar un consenso informado se puso en marcha una encuesta que contenía tanto cuestiones generales como particulares de cada proyecto.

La encuesta fue seguida de otros procesos posteriores (reuniones, sondeos...) en los casos en los que los coordinadores lo consideraron necesario para concretar o consensuar aquellas cuestiones en las que se deseaba resolver discrepancias y obtener mayor nivel de detalle.

Las encuestas contenían una media de unas veinte preguntas, tanto de respuestas cerradas, de selección, o de temas abiertos. Se registraron 250 respuestas, siendo la media de participación del 54% por grupo.

## Fase 4. Resultados

Tras el análisis de los resultados de las encuestas y de los consensos alcanzados en las fases deliberativas del proceso participativo, se elaboraron en esta fase las recomendaciones y conclusiones que se desarrollan en este informe.

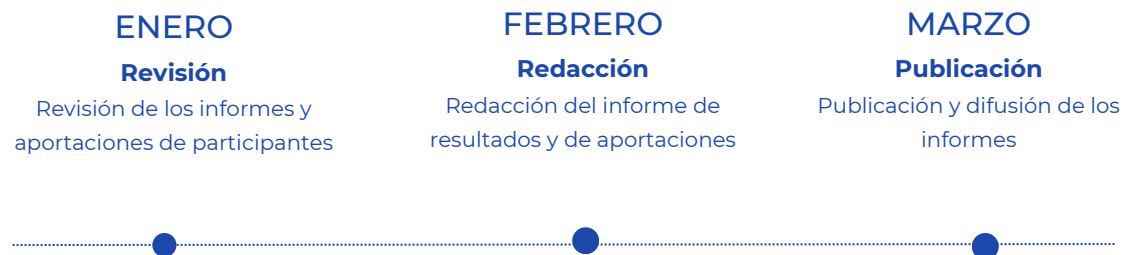
# I. DESARROLLO DEL PROCESO

## 3. HITOS DEL PROCESO DELIBERATIVO

2024



2025



# II. RECOMENDACIONES GENERALES

Este análisis conjunto busca identificar, de forma integral, los temas comunes, las sinergias y los desafíos generales que emergen de los diferentes proyectos de Consenso por una Administración Abierta.

## 1.1. Principios y objetivos comunes

*Consenso por una Administración Abierta* es una estrategia de transformación de la administración a través de seis principios clave: institucionalización, participación, innovación, transparencia, evaluación y alineación con estrategias nacionales e internacionales.

El objetivo principal en un contexto complejo en la que se suceden desafíos económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales a inusitada velocidad, es reforzar la calidad de las administraciones para garantizar la cohesión social, la competitividad y los derechos fundamentales de la ciudadanía, así como la confianza en las instituciones y el refuerzo de la democracia.

Existe un enfoque generalizado en la mejora continua, con evaluaciones *ex ante* y *ex post*, incorporando la retroalimentación de las personas destinatarias de los servicios públicos.

Los proyectos de *Consenso por una Administración Abierta* buscan mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública. Abarcan una amplia gama de temas, desde la inteligencia artificial hasta la gestión de personal y la participación ciudadana.

### Proyectos relacionados con la tecnología y la digitalización:

Proyecto 1: IA Generativa y espacios de datos: Explora el uso de los sistemas de inteligencia artificial y de gobernanza de datos para mejorar los servicios públicos.

Proyecto 10: Identidad Digital Europea: Incorpora la necesidad de uniformizar la forma de proveer la identidad digital en Europa.

Proyecto 11: Evolución de MiCarpetaCiudadana: Simplifica el acceso a los servicios más demandados por la ciudadanía a través del móvil.

Proyecto 12: Nuevo portal Administracion.gob.es: Construcción de un nuevo portal de servicios de atención a la ciudadanía centrado en hechos vitales, mejorando la usabilidad y la experiencia de usuario.

Proyecto 13: SimplexESP: Rendición de cuentas de los esfuerzos realizados por parte de la administración en colaboración con las organizaciones profesionales y sociales para la identificación de cargas administrativas y simplificación de procedimientos.

Proyecto 9: Interconexión de servicios de atención a la ciudadanía: Servicio de información y atención directa a la ciudadanía en la oficina administrativa que prefiera y por el canal que le resulte más útil o deseable.

## II. RECOMENDACIONES GENERALES

### Proyectos relacionados con la gestión y evaluación de políticas públicas:

Proyecto 7: Capacidades para la evaluación de políticas públicas: Persigue acompañar el proceso de despliegue de la ley de institucionalización de la evaluación de políticas públicas.

Proyecto 6: Mapa de políticas públicas: Propone un mapeo de actores y políticas públicas relevantes para el refuerzo de capacidades.

### Proyectos relacionados con el personal y el liderazgo:

Proyecto 2: Gestión previsional de efectivos: Mejora de la planificación y gestión de personal en la Administración Pública.

Proyecto 3: Empleo público proactivo, inclusivo e innovador: Persigue la profesionalización y la selección del personal de la Administración Pública, con el foco puesto en la inclusión y la diversidad.

Proyecto 4: Liderazgo y función pública: Explora mejorar en el liderazgo en la función pública.

### Proyectos relacionados con la participación y la transparencia:

Proyecto 8: Ecosistema de participación en las políticas públicas: Mejora de los procesos participativos y la evaluación de las políticas públicas.

Proyecto 14: Transparencia por diseño: Establecimiento de un sistema de acceso y registro de la información administrativa al objeto de optimizar los procesos de transparencia específicamente los relativos al derecho de acceso.

Proyecto 7: Ecosistema de participación y asesoramiento científico para cada macropolítica pública.

Proyecto 15: Nuevo portal de transparencia de la Administración General del Estado: Creación de un nuevo portal de transparencia centrado en los derechos a saber, entender y participar.

Proyecto 16: Mejora de la participación ciudadana en normas y planes: Busca mejorar la participación ciudadana en la elaboración de normas y planes.

Proyecto 18: Mapa de rendición de cuentas: Persigue ordenar el conjunto de instrumentos de planificación por objetivos de la Administración General del Estado en un espacio que permita consultar su evolución a efectos de fortalecer la cultura del control de eficacia y una adecuada rendición de cuentas a la ciudadanía.



# II. RECOMENDACIONES GENERALES

## 1.2. Sinergias y relaciones entre proyectos

Se puede observar una fuerte interconexión entre distintos proyectos, existiendo sinergias en áreas como la participación ciudadana, la evaluación de políticas públicas y la digitalización.

Se citan los más relevantes:

El Proyecto 2, Gestión previsional de efectivos, se relaciona con los proyectos 4, Liderazgo y función pública y 5, Mejores condiciones de trabajo mediante el diálogo social.

El Proyecto 7, Capacidades para la evaluación de políticas públicas, presenta sinergias con los proyectos 4, Liderazgo y función pública, 6, Mapa de políticas públicas, 8, Ecosistema de participación en las políticas públicas y 18, Mapa de rendición de cuentas.

El Proyecto 8, Ecosistema de participación en las políticas públicas, se relaciona con el Proyecto 16, Mejora de la participación ciudadana en normas y planes; el Proyecto 15, Nuevo portal de transparencia de la Administración General del Estado, se relaciona con el Proyecto 14, Transparencia por diseño y 18, Mapa de rendición de cuentas.

La interoperabilidad entre los diferentes sistemas y portales es un tema recurrente en las observaciones de los participantes, resaltando la necesidad de conseguir una visión global y conjunta en el desarrollo de los proyectos.

## 1.3. Desafíos y áreas de mejora comunes

**1ª) Planificación y recursos:** Se resalta la importancia de contar con una planificación detallada, la necesaria asignación de recursos y la indispensable coordinación entre unidades.

**2ª) Indicadores y evaluación:** Se señala la necesidad de definir indicadores precisos y mensurables al objeto de posibilitar la evaluación del impacto de los proyectos.

**3ª) Inclusión y accesibilidad:** Se destaca la necesidad de asegurar la inclusión de personas con discapacidad y otros colectivos en el diseño y la implementación de los proyectos.

**4ª) Uso de tecnologías:** Se reconoce el potencial de tecnologías como la inteligencia artificial, el *big data* y el *blockchain*, pero también se señalan los desafíos relacionados con su implementación y la necesidad de garantizar la privacidad.

**5ª) Comunicación y difusión:** Se enfatiza la necesidad de mejorar la comunicación de los proyectos tanto a la ciudadanía como a los empleados públicos.

**6ª) Ética y la rendición de cuentas:** Se pone de manifiesto la importancia de la ética y la transparencia en el desarrollo y despliegue de las iniciativas.

# II. RECOMENDACIONES GENERALES

## 1.4. Recomendaciones

Las conclusiones obtenidas a partir del proceso participativo recogen las siguientes recomendaciones de carácter general:

### 1ª) Priorizar la planificación y la asignación de recursos:

Se estima fundamental elaborar planes detallados, con cronogramas realistas y asignación de recursos adecuados para cada proyecto.

### 2ª) Fomentar la participación ciudadana:

Se deben implementar mecanismos para asegurar una participación amplia y representativa en todas las fases de los proyectos.

### 3ª) Definir indicadores claros y mensurables:

Es necesario establecer indicadores que permitan evaluar el impacto y el progreso de cada proyecto de manera objetiva.

### 4ª) Asegurar la coordinación entre proyectos:

Se debe garantizar que los proyectos se desarrollen de manera coordinada, evitando duplicaciones y maximizando las sinergias.

### 5ª) Incorporar la perspectiva de género, diversidad y la accesibilidad:

Es fundamental que los proyectos tengan en cuenta la diversidad y la inclusión, asegurando la accesibilidad para todos los colectivos.

### 6ª) Evaluar los riesgos y establecer planes de mitigación:

Es importante identificar los riesgos potenciales asociados con cada proyecto y establecer planes de mitigación para abordarlos.

### 7ª) Mantener la transparencia y la rendición de cuentas:

Es fundamental garantizar la transparencia en todas las fases del proyecto y rendir cuentas a la ciudadanía sobre el progreso y los resultados.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 1 IA GENERATIVA Y ESPACIOS DE DATOS

**OBJETIVOS.** Preparar a las administraciones públicas para obtener el pleno potencial de la IA generativa a partir de la estructuración y ordenación de datos, la definición de un modelo de gobernanza orientado a generar sinergias y la selección de proyectos de alto impacto para la adopción de decisiones sobre diseño de políticas públicas, eficacia y eficiencia en la distribución de los recursos de la organización, liberación de capacidad del personal empleado público y producción de servicios públicos orientados a la ciudadanía.

**VALORACIÓN.** En general, se percibe un consenso sobre la relevancia del proyecto y su potencial para modernizar la administración pública. Los aspectos mejor valorados del entregable son el impacto en la administración y en la ciudadanía. También se valora la inclusión de la perspectiva ciudadana en todo el proceso.

Los participantes señalaron como principales puntos de mejora del entregable la planificación del proyecto y la necesidad de concretar los recursos necesarios y el presupuesto. Debe tenerse en cuenta, adicionalmente, la protección de datos desde el diseño, asegurando una política adecuada de la gestión del dato.

Además de coincidir en los riesgos ya identificados, como la protección de datos y los posibles errores de la IA o la analítica de datos, los participantes detectan otros adicionales que deben ser valorados, como la brecha para determinados colectivos, la dependencia de la calidad de los datos, la dependencia tecnológica y los costes elevados de este tipo de tecnologías.

Con relación al sistema de apoyo a la atención omnicanal, se sugiere la personalización de la experiencia de usuario y la adaptación a colectivos con mayor riesgo de brecha digital. En el proyecto de analítica de datos de recursos humanos (RRHH), destacan la propuesta de empleo de un cuadro de mandos para abordar aspectos específicos como la optimización de las cargas de trabajo o el clima laboral, y el uso de análisis predictivo en áreas críticas como la rotación, así como las simulaciones de escenarios de planificación.

Se reciben propuestas interesantes para el personal empleado público, como el reconocimiento, el acceso a formación especializada, planes de desarrollo profesional y las certificaciones profesionales, o el reconocimiento a las oficinas y unidades por mejorar el servicio prestado. Para ciudadanía y empresas, se sugieren eventos colaborativos participativos (*hackatones*) para aportar ideas, incluso remunerados, o la posibilidad de participar en proyectos piloto.

Se identifica el alineamiento del proyecto con el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica, PERTE “Nueva Economía de la Lengua”.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 1 IA GENERATIVA Y ESPACIOS DE DATOS

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Planificación y estimación de costes:

Se requiere realizar un análisis más detallado de costes y recursos e incidir en la planificación de las diferentes actividades, descendiendo a un mayor nivel de detalle, aspectos que dependen de la solución tecnológica a emplear, del alcance final del proyecto, del presupuesto disponible y del marco temporal destinado al proyecto.

#### 2ª) Protección de datos desde el diseño:

Tanto de los datos de la ciudadanía como de los empleados públicos desde el diseño y en todas las etapas del proyecto

#### 3ª) Gestión del dato:

Se refuerza la relevancia de una adecuada gestión del dato para el éxito del proyecto.

#### 4ª) Sinergias con otros proyectos:

Se deberán aprovechar las sinergias con el proyecto 9, Interconexión de servicios de atención a la ciudadanía, el proyecto 12, Nuevo portal administracion.gob.es, el proyecto 3, Empleo público proactivo, inclusivo e innovador y el proyecto 4, Liderazgo y función pública.

#### 5ª) Gestión de recursos humanos:

Se han propuesto funcionalidades adicionales para el sistema de analítica de RRHH, incluyendo el análisis predictivo de áreas críticas, la visualización de datos a través de *dashboards*, la simulación de escenarios, la automatización de la evaluación del desempeño y la detección de brechas en las competencias del personal.

#### 6ª) Atención a la ciudadanía:

Se propone la inclusión de la multicanalidad inclusiva y alertas personalizadas basadas en IA para mejorar la atención al ciudadano. También se plantea el uso de análisis de sentimientos en tiempo real, historial de interacciones y asesoramiento predictivo.

#### 7ª) Ética y datos:

Se subraya la importancia de la ética en el uso de la IA, la gestión de riesgos y la protección de datos personales.

#### 8ª) Inteligencia artificial para automatizar tareas:

Se propone el uso de IA generativa para la automatización o semiautomatización de funciones repetitivas y predecibles del funcionario, como la elaboración de documentos, al objeto de contar con más personal para ofrecer una atención más humana al ciudadano. También se propone utilizar la IA para búsqueda semántica interna en la documentación. Se recomienda utilizar modelos de lenguaje europeos (Mistral, Barcelona Supercomputing Center).

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 2 GESTIÓN PREVISIONAL DE EFECTIVOS

**OBJETIVOS.** El proyecto tiene como objetivo desarrollar un enfoque que permita invertir en el capital humano de la Administración con una planificación estratégica y sistemática, basada en datos, considerando las previsiones de evolución de la cartera de servicios públicos en las próximas décadas, en un contexto de relevo generacional y transición digital, y dentro de los escenarios presupuestarios.

**VALORACIÓN.** El análisis de los resultados de la participación muestra un acuerdo generalizado con el enfoque y las conclusiones del documento propuesto, manifestado en que las tres cuartas partes de los participantes se muestran de acuerdo en todos los aspectos sometidos a su valoración y no hay ninguna respuesta en ningún apartado que manifieste el desacuerdo con lo propuesto. Las aportaciones realizadas son en general consideraciones valiosas de matiz o de mejora y no modifican en lo sustancial el enfoque del documento, aunque se recomienda que sean tenidas en cuenta en su implementación.

Se confirma la importante vinculación del proyecto con otros dos proyectos, en particular, los participantes destacan la importancia de la Inteligencia Artificial, así como la sinergia de este proyecto con el proyecto 1, Inteligencia artificial y conjuntos de datos, indicando que los cuadros de mando y aplicaciones de la gestión previsional deben que incorporar esta nueva tecnología. También han identificado la sinergia con el proyecto 3, Empleo público proactivo, inclusivo e innovador, con el que está estrechamente unido, en especial en los aspectos de selección.

En relación con tecnologías y recursos, los participantes resaltan la importancia de incorporar sistemas de inteligencia artificial para el éxito del proyecto y el uso de coaching.

Con relación al diagnóstico, los participantes han mostrado un acuerdo en lo fundamental, destacando la coincidencia con el enfoque de gestión previsional de efectivos, que confirma la necesidad de unir planificación y gestión para lograr una mejor adaptación al contexto interno y externo de la administración, para mejorar la ordenación de los puestos de trabajo y para construir una metodología de detección de necesidades basada en datos.

El resultado de la participación muestra una alineación general con el enfoque del documento de ideación, destacando valiosas aportaciones en lo relativo a la vinculación de la planificación con la evaluación de desempeño y a metodologías de análisis como la identificación de conocimiento crítico en el puesto de trabajo.

En relación con la descripción de funcionalidades, prototipado y desarrollo de la herramienta analítica para la gestión previsional de efectivos, la mayoría de las participantes está de acuerdo con la propuesta realizada. Otras aportaciones destacan la complejidad de la herramienta, que requiere un estudio en profundidad, así como la necesidad de adoptar una solución global, dado el riesgo de que soluciones parciales podrían no llevarse bien a la práctica. Está previsto realizar un análisis funcional en profundidad que permita abordar la complejidad de la herramienta y tener en cuenta todos los aspectos que se sugieren.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 2 GESTIÓN PREVISIONAL DE EFECTIVOS

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Planificación estratégica de RRHH:

Se destaca la necesidad de una planificación previsional de efectivos que tenga en cuenta los desafíos y tendencias clave que afectan a los recursos humanos en las administraciones, así como su impacto presupuestario y contribución a la visión de país España 2050. Se considera clave planificar mejor los recursos y perfiles antes de los procesos selectivos, mejorar las condiciones laborales y el desarrollo profesional, y profesionalizar la dirección pública. Se recoge la importancia de tener en consideración el relevo generacional y la polivalencia de perfiles.

#### 2ª) Análisis funcional de puestos:

Se subraya la importancia de un análisis funcional de puestos para definir mejor las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, lo que su vez puede ayudar a distinguir entre el ámbito de la función pública y el de la relación laboral.

#### 3ª) Catálogo de puestos tipo:

Se menciona la necesidad de elaborar un catálogo de puestos tipo basada en criterios objetivos y comparables, resaltando la importancia de especificar los perfiles de competencias. Se plantea que los procesos de selección se basen en habilidades y competencias, ajustando los temarios actuales a un sistema de definición de puestos en base a competencias.

#### 4ª) Riesgos del proyecto:

Se plantea la necesidad de un proceso de transformación funcional y una gestión de la función pública que permita agilizar las reorganizaciones. No se observa un riesgo de laboralización generalizada derivado del proyecto.

#### 5ª) Necesidad de incentivos:

Se ha señalado la importancia de incentivar la permanencia en la administración, y la necesidad de una carrera horizontal para desincentivar los cambios de administraciones o puestos solo por cuestiones económicas. También se ha propuesto el uso de encuestas de satisfacción ciudadana en sentido amplio (personas y empresas) como indicadores.

#### 6ª) Metodología de trabajo:

Se considera necesario tener clara la metodología de trabajo y la colaboración y coordinación entre instituciones para trabajar con objetivos claros, ahorro de tiempo, ahorro de recursos y eficacia en los resultados.

#### 7ª) Evaluación del desempeño:

Se ha destacado la necesidad de un sistema de evaluación del desempeño basado en la productividad y los resultados alcanzados, no en criterios subjetivos.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 3. EMPLEO PÚBLICO PROACTIVO, INCLUSIVO E INNOVADOR

**OBJETIVOS.** Transformar el empleo público, enfocándose en la identificación de habilidades y competencias del personal que permitan traducir la visión política en servicios de valor para la sociedad. Esto se logrará mediante la atracción y retención de talento, la selección basada en principios de igualdad, mérito y capacidad que refleje la diversidad social, y la promoción de una cultura de innovación y aprendizaje continuo.

**VALORACIÓN.** Los participantes coinciden en que el proyecto genera confianza en las instituciones públicas, mejora los servicios públicos y fortalece la administración pública.

Sin embargo, identificaron áreas de mejora en la planificación y los recursos disponibles, destacando la importancia de los incentivos relacionados con la formación, el desarrollo profesional, la flexibilidad y el teletrabajo, acciones de comunicación a través de redes sociales y medios. Se destacaron las sinergias con otros proyectos.

Además, se subraya la necesidad de incorporar el componente territorial y socioeconómico en el análisis de los procesos de selección, revisar la normativa de acceso de las personas con discapacidad y adaptar las nuevas habilidades y competencias a las nuevas generaciones. La necesidad de incorporar mayor agilidad y eficiencia en los procesos se resaltan de forma específica, así como la profesionalización de las personas que constituyan los tribunales de selección.

Se menciona la importancia de considerar la inteligencia artificial como factor condicionante futuro e instrumento de gestión para los recursos humanos, así como contar con bancos de pruebas de calidad y simplificar y digitalizar el proceso selectivo.

Se destaca la importancia de una mejor planificación de recursos y perfiles antes de los procesos selectivos y de mejorar las condiciones laborales y el desarrollo profesional, así como la profesionalización de la dirección pública.

El proyecto está alineado especialmente con los proyectos 4, 2 y 5, Liderazgo y función pública, Gestión previsional de efectivos y Mejores condiciones de trabajo mediante el diálogo social, respectivamente.

Se enfatiza la necesidad de una mejor gestión del capital humano en la AGE y la implementación de las previsiones del TREBEP (Estatuto Básico del Empleado Público), la necesidad de mejorar la planificación y los costes del proyecto y la atención a la diversidad, la discapacidad y el liderazgo femenino.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 3. EMPLEO PÚBLICO PROACTIVO, INCLUSIVO E INNOVADOR

### RECOMENDACIONES

1ª) Incorporar el componente territorial y socioeconómico en el análisis de los procesos de selección.

2ª) Revisar la normativa de acceso de las personas con discapacidad y las adaptaciones que se requieren.

3ª) Adaptar las nuevas habilidades y competencias a las nuevas generaciones.

4ª) Mejorar la gestión del capital humano en la Administración General del Estado (AGE).

5ª) Fortalecer la planificación y la estimación de los costes del proyecto.

6ª) Reforzar la atención a la diversidad, la discapacidad y el liderazgo femenino.

7ª) Difundir y comunicar el proyecto:

Además de la difusión a través de redes sociales (RRSS) y medios de comunicación, se sugiere también la comunicación directa con organizaciones públicas y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

8ª) Mejorar la transparencia en los procesos selectivos:

Se propone la publicación detallada de los criterios de selección, la composición de los órganos y los resultados por fase, así como la incorporación de otros elementos, como el índice de participación, el porcentaje de candidatos aprobados, la tasa de abandono y el índice de competencia en los procesos selectivos.

9ª) Utilizar un modelo normalizado de currículum vitae (CV) con pasaporte de competencias para automatizar los sistemas de provisión y promoción interna.

10ª) Definir un sistema de aprendizaje y gestión del conocimiento que apoye el aprendizaje organizacional y el relevo generacional.



# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 4. LIDERAZGO Y FUNCIÓN PÚBLICA

**OBJETIVOS.** Proporcionar el marco institucional adecuado para convertir al personal directivo público en líderes con visión transformadora de las administraciones, mediante la inversión en sus capacidades y en las estructuras de apoyo que acompañen su eficaz desempeño.

**VALORACIÓN.** La función directiva en las administraciones públicas es un desafío crucial para el inmediato futuro debido a varios factores.

Primero, la digitalización y la innovación tecnológica están transformando rápidamente la sociedad, y las administraciones deben adaptarse para no quedarse atrás y no permitir, a su vez, que nadie en la sociedad se quede atrás. Además, la creciente demanda de transparencia y eficiencia por parte de la ciudadanía exige una gestión pública más ágil y profesional.

Otro aspecto importante es la necesidad de atraer y retener talento en el sector público, fomentando un liderazgo inclusivo y diverso, lo que requiere un sistema de incentivos adecuado y un entorno laboral que fomente el desarrollo profesional. El cambio cultural en las nuevas generaciones ha modificado la valoración de los beneficios intangibles. Mientras que las políticas de retribución en la función pública tradicionalmente se centraban en la estabilidad laboral y los beneficios sociales, los profesionales más jóvenes priorizan la flexibilidad, el desarrollo profesional, el crecimiento personal y la innovación.

Finalmente, la implementación de un código de ética robusto y la promoción de la integridad son esenciales para mantener la confianza pública en las instituciones.

Estos desafíos, si no se abordan adecuadamente, pueden limitar la capacidad de las Administraciones para responder eficazmente a las necesidades de la sociedad.

En este contexto, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha desarrollado un marco de competencias directivas que abarca áreas como el liderazgo transformador, la gestión estratégica de proyectos, la comunicación y las relaciones interpersonales, la adaptabilidad y la toma de decisiones, y el compromiso con el servicio público y la ética profesional.

Este marco es fundamental para asegurar que las y los directivos públicos estén preparados para enfrentar los retos actuales y futuros, promoviendo una Administración más eficiente y eficaz. Este trabajo es una buena base de partida para el planteamiento de las posibles soluciones.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 4. LIDERAZGO Y FUNCIÓN PÚBLICA

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Nuevo estatuto de la dirección pública profesional:

Este estatuto debe contemplar un proceso más ágil de provisión de puestos basado en competencias profesionales, así como un sistema de incentivos que motive a las directivas y directivos a alcanzar altos niveles de desempeño. Además, es esencial que este estatuto incluya un código de ética transversal que atraviese todas las actuaciones del personal directivo, garantizando la integridad y la transparencia en la gestión pública. La implementación de estas medidas contribuirá a profesionalizar la función directiva y a mejorar la calidad de los servicios públicos.

#### 2ª) Innovación y tecnología:

La inclusión de manera transversal de la innovación y las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, es indispensable para la modernización de las Administraciones públicas. Las herramientas de gestión en el espacio de datos del empleo público deben ser actualizadas para facilitar la toma de decisiones basada en datos y mejorar la eficiencia operativa.

La adopción de estas tecnologías permitirá a las Administraciones públicas ser más ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios, asegurando que puedan responder de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía.

#### 3ª) Sistema de incentivos:

Se subraya la importancia de los incentivos para empleados públicos, tales como complementos geográficos para atraer talento a zonas desfavorecidas, reconocimiento público de la eficiencia o beneficios salariales en el desempeño evaluado.

#### 4ª) Comunidad de personal directivo:

Se proponen medidas como la creación de una comunidad de directivas/os para compartir experiencias.

#### 5ª) Transparencia y rendición de cuentas:

La alta valoración de la confianza en las instituciones públicas sugiere que cualquier reforma del liderazgo debe centrarse en aumentar la transparencia y la rendición de cuentas. Esto puede lograrse mediante la implementación de prácticas de liderazgo abiertas y participativas.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 4. LIDERAZGO Y FUNCIÓN PÚBLICA

### RECOMENDACIONES

#### 6ª) Mejora de los servicios públicos:

La percepción positiva sobre la mejora de los servicios públicos indica que los líderes deben enfocarse en la eficiencia y la calidad del servicio. Esto implica adoptar enfoques innovadores y tecnologías avanzadas para optimizar los procesos y la entrega de servicios.

#### 7ª) Fortalecimiento de la administración pública:

La necesidad de fortalecer la administración pública resalta la importancia de desarrollar competencias y habilidades de liderazgo entre los funcionarios. Programas de formación y desarrollo continuo serán cruciales para preparar a los líderes para los desafíos futuros.

#### 8ª) Gestión de proyectos:

Los líderes deben ser competentes en la gestión de proyectos. Esto incluye la capacidad de planificar, ejecutar y evaluar proyectos de manera efectiva, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos.

#### 9ª) Comunicación y participación:

La recomendación de utilizar redes sociales, medios de comunicación y workshops para la comunicación del proyecto subraya la importancia de una comunicación clara y efectiva. Los líderes deben ser capaces de comunicar la visión y los objetivos de manera que involucren y motiven a todos los sectores interesados.

#### 10ª) Sinergias con otras iniciativas internacionales:

Destaca la necesidad de alinear las reformas de liderazgo con estándares y prácticas internacionales. Esto no solo mejora la coherencia y la efectividad de las reformas, sino que también posiciona a la Administración pública española como un referente en buenas prácticas de gobernanza.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 5. MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO A TRAVÉS DEL DIÁLOGO SOCIAL

**OBJETIVOS.** Contribuir a la mejora de la prestación de los servicios públicos y de las condiciones de trabajo mediante el diálogo social, la consulta regular sobre el bienestar y compromiso del personal empleado público, así como la disponibilidad de datos y estudios para observar la evolución del empleo público en su conjunto.

**VALORACIÓN.** Los resultados de la fase de participación destacan la importancia de la negociación colectiva y la participación de los empleados públicos. Las aportaciones de los participantes confirman la necesidad de una difusión constante del proyecto.

Se reconoce la interconexión de este proyecto con otros, especialmente con los proyectos 2 y 3, que abordan la gestión de recursos humanos y la mejora de las condiciones laborales. También se subraya la importancia del liderazgo público profesional para mejorar el clima laboral.

Las sugerencias recibidas se consideran valiosas, y se alinean con el esquema inicial del proyecto.

Se valoraron positivamente aspectos relacionados con la mejora de las condiciones de trabajo a través de incentivos y recursos clave.

Destacan la flexibilidad laboral, el teletrabajo, la prevención de conflictos, y el fomento del bienestar laboral. Se destacó el alineamiento del proyecto con la necesidad de fortalecer la colaboración social y garantizar la participación de los actores involucrados.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Planificación:

Se sugiere profundizar en el análisis de la planificación y los recursos necesarios para implementar de forma efectiva las medidas planteadas

#### 2ª) Negociación colectiva:

El desarrollo de las medidas está sujeto a la negociación colectiva, o bien requerirán la creación de mecanismos de participación para el colectivo afectado a lo largo de su proceso de ejecución. Esto implica que cualquier ajuste o implementación de las medidas debe considerar la intervención activa de los empleados públicos y sus representantes a través de los canales establecidos para tal fin, garantizando así que se tenga en cuenta la perspectiva y las necesidades de los destinatarios del proyecto. De este modo, no solo se favorece una implementación más eficaz, sino que se promueve una cultura de participación y colaboración que contribuye al éxito y a la aceptación del proyecto en su conjunto.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 5. MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO A TRAVÉS DEL DIÁLOGO SOCIAL

### RECOMENDACIONES

#### 3ª) Propuesta de nuevas medidas:

Los participantes proponen la puesta en marcha de acciones en relación con la salud mental, la promoción de hábitos saludables y la evaluación continua del clima laboral.

#### 4ª) Recursos clave:

En cuanto a los recursos que se consideran clave para el desarrollo del proyecto, se destacan varios elementos fundamentales, entre los que se incluyen el teletrabajo como modalidad de trabajo flexible que facilita la integración de las personas en el entorno laboral; la implementación de indicadores de bienestar laboral para evaluar y monitorear el estado de ánimo y las necesidades de los empleados, y la creación de estrategias para la prevención de conflictos y el acoso laboral.

Estos recursos son vistos como herramientas esenciales para fortalecer el ambiente de trabajo y asegurar un desarrollo exitoso del proyecto.

#### 5ª) Incentivos adicionales:

Los participantes señalan incentivos adicionales para el éxito, tales como la implementación de un sistema de incentivos económicos basados en el desempeño de los individuos, el establecimiento de programas de desarrollo profesional orientados al crecimiento y la capacitación de los empleados, y la adopción de medidas relacionadas con la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida personal y profesional. Se considera que estos aspectos podrían contribuir significativamente al éxito del proyecto.

#### 6ª) Difusión y comunicación:

Las aportaciones señalan la necesidad de mayor difusión de los objetivos y beneficios del proyecto, sugiriendo el uso de redes sociales y el enfoque en asociaciones especializadas para alcanzar tanto al público general como a colectivos más técnicos.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 6. MAPA DE POLÍTICAS PÚBLICAS

**OBJETIVOS.** Elaborar el mapa de las políticas públicas con el fin de favorecer el proceso de evaluación *ex ante*, y de identificar en cada una de ellas el ecosistema participativo y de asesoramiento científico y técnico, como parte de la mejora institucional necesaria para construir una política pública informada por la evidencia.

**VALORACIÓN.** Los participantes destacaron como principales ventajas el fortalecimiento de la administración pública y el aumento de la confianza en las instituciones. La alineación con otros proyectos permitirá aprovechar las sinergias y crear un ecosistema integral para la mejora de las políticas públicas, con un enfoque centrado en el ciudadano y en el uso de la tecnología. La principal sinergia que se detecta es con el proyecto 16, Mejora de la participación ciudadana en normas y planes. Otros proyectos con los que se encuentran sinergias podría ser el proyecto 7, Capacidades para la evaluación de políticas públicas. Por otra parte, un liderazgo eficaz ayuda a mapear mejor las políticas, diseñar buenos ecosistemas y evaluar correctamente, así como fomentar una mejor participación ciudadana. Los participantes destacaron la importancia de la coordinación entre unidades en este proyecto, así como la necesidad de aplicar recomendaciones y directivas europeas con evidencia científica comparada. En particular, se recomienda tomar en consideración las cuatro políticas o ejes de la entrante Comisión Europea: competitividad, mercado interior, defensa y el acceso al capital para el crecimiento empresarial, prioridades, enunciadas por Mario Draghi y por Enrico Letta.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Realizar un mapeo de actores:

Esta identificación permitirá identificar el ecosistema participativo y de asesoramiento científico para cada macropolítica.

#### 2ª) Fondo de innovación ciudadana:

Se ha sugerido priorizar las propuestas ciudadanas mejor valoradas y crear un fondo de innovación ciudadana.

#### 3ª) Reducir el número de macropolíticas:

Reducir el número de macropolíticas estratégicas en alineamiento con las prioridades políticas de la UE: <https://www.consilium.europa.eu/es/european-council/strategic-agenda-2024-2029/#democratic>.

#### 4ª) Mejorar la definición del proyecto:

El proyecto carece de objetivos concretos, mecanismos de seguimiento, indicadores, etc. En este sentido, debe señalarse que, dada la naturaleza “metatécnica” del proyecto y su fase de ideación, dicha formalización metodológica debería realizarse en la fase de prototipado. Es necesario incluir indicadores de resultado que permitan evaluar el impacto de las políticas públicas, objetivos y mensurables, tales como una escala de satisfacción o informes basados en criterios objetivos.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 7. CAPACIDADES PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

**OBJETIVOS.** Acompañar el proceso de despliegue de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado, identificando los recursos necesarios en la organización para favorecer el diseño y la evaluación de políticas públicas mediante la adaptación de los marcos competenciales de las áreas funcionales y creación de puestos tipo.

**VALORACIÓN.** Los resultados de la fase de participación muestran un respaldo mayoritario al entregable propuesto, resaltando las ventajas del proyecto para mejorar el diseño de políticas públicas y la rendición de cuentas.

La encuesta coincide en resaltar como aspectos más relevantes para la eficaz supervisión, liderazgo e impulso del sistema público de evaluación de políticas los que también se han recogido en el entregable: poner en marcha un marco institucional sólido, autónomo, independiente y estable con evaluadores con suficiente capacidad y conocimiento (tanto personal de la administración como personal de universidades o consultoras experto en evaluación), coordinación entre las partes implicadas y disponibilidad de datos. Es necesario el compromiso y la continuidad del proyecto más allá de los ciclos electorales.

Se destaca la necesidad de voluntad política, un cambio cultural y la disponibilidad de sistemas de analítica avanzada para la medición del impacto.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Establecer criterios claros y uniformes para la evaluación:

Es necesario establecer criterios claros y uniformes para realizar evaluaciones de calidad en todas las administraciones. Esos estándares homogéneos deben asegurar la comparabilidad de los resultados. Se propone que los resultados permitan un adecuado análisis de las políticas públicas y aporten a la mejora de los procesos y a una mayor rendición de cuentas. Las herramientas participativas deben asegurarse la accesibilidad y usabilidad especialmente con colectivos vulnerables y utilizar lenguaje claro para dar a conocer el proyecto de forma efectiva.

#### 2ª) Facilitar mayores recursos:

Se deben facilitar recursos económicos y técnicos para asegurar el desarrollo de evaluaciones y verificar el cumplimiento de los estándares metodológicos requeridos. Por último, las lecciones aprendidas (tanto en términos de resultados como de implementación) deben incorporarse al diseño de las políticas públicas. Se propone el uso de tecnologías o recursos relevantes los sistemas de información que permitan automatizar parcialmente la evaluación basándose en análisis masivo de datos e inteligencia artificial. También se propone el uso de herramientas de evaluación de uso generalizado y metodologías ágiles de trabajo en grupo.

#### 3ª) Crear incentivos para la práctica de evaluaciones:

Se proponen incentivos relacionados con la práctica evaluativa, independientemente del resultado de la evaluación, y otros vinculados a la continuidad de las políticas evaluadas.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 8. ECOSISTEMA DE PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

**OBJETIVOS.** Identificar el ecosistema de participación en las políticas públicas como pieza esencial del fomento de la participación ciudadana en la definición de problemas y la aportación de nuevos enfoques y soluciones a través de procesos participativos..

**VALORACIÓN.** Los participantes valoran positivamente el impacto del proyecto en la confianza institucional y la democracia, destacando su alcance, indicadores y beneficios para el ciudadano. Sin embargo, muestran preocupaciones sobre la planificación, financiación y coordinación entre unidades, así como el coste del proyecto. Se muestra una preocupación específica respecto a la accesibilidad cognitiva digital, y a la participación de la población joven, a través del Consejo Estatal de Participación de la infancia y de la adolescencia (CEPIA).

Se identifican sinergias con los proyectos 16, 6 y 7, todos ellos centrados en la mejora de los procesos participativos y de la evaluación de las políticas públicas. A este respecto, se destaca que todo proyecto ligado con visibilizar las políticas públicas y mejorar nuestra capacidad de análisis de resultados y valoración de las mismas será clave para ser conscientes de cuál es el ecosistema en el que estamos trabajando. Lógicamente, también se detectan sinergias con el Proyecto 15 ya que el entregable refiere específicamente a la Plataforma de participación desplegada en el Portal de Transparencia de la AGE. Por último, se detectan también sinergias con los proyectos relacionados con la elaboración normativa ya que las políticas públicas suelen regularse a través de desarrollos normativos.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Definir el proyecto con mayor claridad:

Necesidad de una mayor claridad y definición en aspectos relativos a la planificación, los recursos, la financiación del proyecto y la selección de indicadores de resultado e impacto.

#### 2ª) Mejorar la coordinación y los recursos disponibles:

Para las siguientes fases, es clave mejorar la coordinación entre las unidades responsables, asegurando una mejor definición e identificación de los recursos disponibles. También es fundamental precisar qué unidades ejecutarán las acciones del proyecto. Se recomienda involucrar a la SGAD (actual AEAD) para asegurar el apoyo técnico.

Incorporar recursos económicos y enmarcar las herramientas diseñadas en una hoja de ruta común.

#### 3ª) Favorecer la sostenibilidad del proyecto a medio plazo:

Desarrollar un plan que contemple financiación, personal y tecnologías para asegurar la continuidad de los mecanismos de participación.



# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 8. ECOSISTEMA DE PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

### RECOMENDACIONES

#### 4ª) Diseño de la plataforma de participación:

Realizar un hackathon para el diseño de la plataforma de participación.

Se proponen las siguientes experiencias:

- Consul (España): Plataforma de participación ciudadana utilizada en España y América Latina para proponer ideas, votar propuestas y participar en consultas públicas.
- Decidim (Cataluña): Plataforma de código abierto para fomentar la participación ciudadana en decisiones políticas, utilizada por gobiernos municipales y regionales.
- Your Priorities (Islandia): Plataforma para recolectar y priorizar propuestas ciudadanas, utilizada en la elaboración de constituciones y planificación de políticas públicas.
- Participa.gov.br (Brasil): Plataforma del gobierno brasileño para la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas.
- Public Input (Estados Unidos): Herramienta para recopilar opiniones ciudadanas mediante encuestas y consultas públicas, utilizada en planificación urbana y políticas ambientales.
- Civitas (Reino Unido): Plataforma para la participación ciudadana en consultas y revisión de políticas, utilizada por administraciones locales y regionales.
- Konsultacje+ (Polonia): Plataforma para la participación ciudadana en consultas públicas a nivel nacional y local.
- Pol.is (Internacional): Herramienta que utiliza inteligencia artificial para mapear y sintetizar opiniones ciudadanas, utilizada en debates públicos.
- Open Government Partnership (OGP) Toolbox: Colección de herramientas para la participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas, utilizada por gobiernos miembros de la OGP.
- CitizenLab (Internacional): Plataforma para facilitar la participación ciudadana en decisiones públicas, utilizada en planificación urbana y políticas sociales.
- Participa Alcobendas: Plataforma de participación ciudadana del Ayuntamiento de Alcobendas.
- Decide Madrid: Plataforma de participación ciudadana de Madrid.
- Participa Navarra: Plataforma de participación ciudadana del Gobierno de Navarra.
- Laboratorio de Gobierno Abierto: Iniciativas de Aragón y Navarra para fomentar la participación ciudadana.
- Presupuestos participativos para infancia: Ejemplo de Puerto del Rosario para involucrar a los niños en la toma de decisiones.
- Have Your Say (Unión Europea): Plataforma de participación ciudadana de la Unión Europea.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 8. ECOSISTEMA DE PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

### RECOMENDACIONES

#### 5ª) Participación de menores de 18 años:

Incluir al Consejo estatal de participación de infancia y adolescencia y considerar de manera general la inclusión de menores en los procesos participativos.

#### 6ª) Incentivar y promover activamente la participación:

Necesidad de incentivar y promover activamente la participación. De nada serviría llevar a cabo las acciones detalladas en las actividades del proyecto sin un adecuado sistema de incentivos a la participación. Se proponen incentivos de carácter económicos, descuentos en el acceso a servicios públicos, y prestar una especial atención al diseño de incentivos para colectivos vulnerables. Se señala la necesidad de reconocer a los participantes, informarles sobre el impacto de sus aportaciones y ofrecerles ventajas como acceso prioritario a futuros procesos o su inclusión en grupos consultivos.

#### 7ª) Incorporar a colectivos vulnerables:

Se debe prestar especial atención a la inclusión de colectivos vulnerables, como personas mayores y personas con discapacidad, garantizando su participación efectiva. Deben incorporarse en los procesos participativos desde el propio diseño de estos, así como tenerlos en cuenta a la hora de desarrollar las herramientas propuestas en las actividades del proyecto

#### 8ª) Comunicar de forma efectiva:

La comunicación del proyecto debe ser constante, utilizando diversos canales para llegar a un público amplio y diverso. Es importante utilizar un lenguaje claro para una comunicación efectiva del proyecto. Se sugiere un eje transversal de sensibilización y comunicación con la ciudadanía, así como repensar las oficinas de atención al público para mejorar la interacción y participación ciudadana.

#### 9ª) Identificar casos de éxito:

Los participantes identifican como casos de éxito la Asamblea Ciudadana del Clima (Cataluña), los presupuestos participativos en ciudades como Madrid y Barcelona, con potencial para aplicarse a nivel estatal; la actualización trienal del registro de asociaciones y entidades del Ayuntamiento de Alcobendas; Decide Madrid y Decidim Barcelona; hackáthones de Taikai; Ejemplos de hackáthones exitosos y LABIC (Laboratorios de Innovación Ciudadana); Métodos de creación colaborativa y experimentación de soluciones innovadoras en Navarra.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 9. INTERCONEXIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN A AL CIUDADANÍA

**OBJETIVOS.** Favorecer la interconexión de las oficinas de atención para dirigir la prestación de servicios hacia el canal elegido por la ciudadanía, integrar la gobernanza a través de un concentrador de servicios y volcar los datos de las interacciones al espacio de datos a partir de un esquema de hechos vitales para crear mayor valor público mediante la IA generativa.

**VALORACIÓN.** Tras la fase de participación contemplada en el marco del Consenso por una Administración abierta respecto del proyecto 9 para la realización de un HUB de interconexión de servicios de atención a la ciudadanía se puede concluir que es una iniciativa valorada muy positivamente por la ciudadanía. Se considera una iniciativa necesaria con un alto potencial de mejora de la atención a los ciudadanos en la que se debe tratar de fomentar la mayor cooperación entre administraciones para lograr llegar a la totalidad de la población independientemente de su ubicación geográfica.

La tecnología disponible actualmente permite disponer de soluciones que posibilitan la mejora de la atención a la ciudadanía abstrayendo de la complejidad técnica y organizativa a la ciudadanía, garantizando una atención omnicanal que contemple la atención presencial de los ciudadanos que así lo elijan. Es preciso contar con catálogos de trámites y servicios más demandados.

Integrar la participación ciudadana desde el inicio de los proyectos enriquece las soluciones con perspectivas diversas y fortalece la cohesión social, elementos clave para una administración eficaz ante los desafíos actuales, siendo especialmente relevante en este proyecto que busca ofrecer una atención universal centrada en las necesidades ciudadanas.

La participación ciudadana desde las fases más tempranas de un proyecto siempre aporta puntos de vista distintos que permiten enriquecer las soluciones a desarrollar y genera una cohesión social que contribuye a enriquecer una administración que afronta una época de retos extraordinarios.

Se identificaron sinergias con varios proyectos, fundamentalmente los proyectos 1, Inteligencia artificial generativa y espacios de datos, Proyecto 2, Gestión previsional de efectivos, Proyecto 3, Empleo público proactivo, inclusivo e innovador y el Proyecto 4, Liderazgo y función pública.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 9. INTERCONEXIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN A AL CIUDADANÍA

### RECOMENDACIONES

- 1ª) Constituir equipos de trabajo multidisciplinares y de diversas administraciones.
- 2ª) Incorporar a Carpeta Ciudadana trámites unificados.
- 3ª) Implantar asistentes virtuales tomando como referencia las mejores prácticas.
- 4ª) Facilitar la tramitación de procedimientos por videollamada, atendido de forma centralizada por oficinas de atención integrales por personal habilitado.
- 5ª) Incluir la visión de la experiencia de usuario.
- 6ª) Evaluar continuamente la satisfacción ciudadana.
- 7ª) Realizar un estudio de necesidades en áreas alejadas de las capitales de provincia, junto con una coordinación con la administración local.
- 8ª) Incentivar a los empleados públicos y prever el número de funcionarios habilitados necesarios.
- 9ª) Introducir mejoras en ciberseguridad y accesibilidad, firmas biométricas, mejorar la visualización de oficinas y la calidad de la información, así como optimizar el buscador.
- 10ª) Realizar campañas de formación e información a la ciudadanía sobre la finalidad y utilidad del proyecto.
- 11ª) Crear espacios de experimentación y pruebas para informar los objetivos del proyecto, haciendo énfasis en la visión de experiencia de usuario, así como publicar videotutoriales.
- 12ª) Incorporar casos de estudio:
  - Campaña de tramitación de la Renta con apoyo de ayuntamientos en 4 provincias y Oficina Virtual Empleado de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT).
  - Proyecto *GovTech National Platform* de Singapur.
  - Proyecto similar de Oficinas de Asistencia en Materia de Registro de la Junta de Andalucía.
  - CRM de la DGSEC en la Generalitat de Catalunya.
  - Algunos proyectos en Países Bajos como el fondo de cultura y deporte que cuenta con un modelo de colaboración que le permite aumentar la capilaridad de sus servicios y aumentar la accesibilidad de la ciudadanía a sus actividades.
  - Proyecto Línea Madrid del Ayuntamiento de Madrid.
  - Herramientas de participación ciudadana en Finlandia, en concreto la de la ciudad de Helsinki.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 10. IDENTIDAD DIGITAL EUROPEA

**OBJETIVOS.** Desplegar casos de uso de la Cartera Europea de Identidad Digital como un medio gratuito y sencillo de identificación electrónica disponible en el teléfono móvil, junto con otras credenciales de carácter público o privado.

**VALORACIÓN.** Los participantes coinciden en que el proyecto puede aumentar significativamente la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas al ofrecer una solución de identificación digital segura, eficiente y accesible. Además, la mejora en la calidad de los servicios digitales es percibida como una ventaja clave que contribuye a un uso más fluido y ágil de los trámites administrativos y de otros servicios esenciales.

Los casos de uso más valorados incluyen la credencial base de identidad digital (PID) y el acceso a la historia clínica. Estos resultados sugieren que los ciudadanos buscan soluciones prácticas que les permitan realizar transacciones y acceder a servicios vitales de manera simplificada y segura. La selección de estos casos subraya la necesidad de priorizar funcionalidades que tengan un impacto tangible en la vida cotidiana de los usuarios.

La encuesta identificó varios elementos fundamentales para el éxito del proyecto, entre ellos la seguridad, la transparencia y la confianza. Estos factores deben ser abordados desde las primeras fases de diseño e implementación para asegurar la aceptación y el uso generalizado de la Cartera Digital.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Incorporar metodología ágil de planificación:

Adoptar una metodología de desarrollo ágil que contemple un plan de acción dividido en fases y sprints. Esto permitirá la incorporación de retroalimentación constante y la adaptación de la estrategia en función de los avances y los desafíos encontrados durante el proceso.

#### 2ª) Priorizar la ciberseguridad y la protección de datos:

Es imperativo que la Cartera Digital se construya con los más altos estándares de ciberseguridad. Esto incluye la integración de tecnologías avanzadas como la autenticación biométrica, la encriptación de datos y protocolos de protección robustos. Estas medidas no solo protegerán los datos personales de los usuarios, sino que también contribuirán a aumentar la confianza en el uso de la herramienta.

#### 3ª) Fortalecer las acciones de comunicación y sensibilización:

Un plan de comunicación robusto debe incluir campañas de sensibilización tanto para la ciudadanía como para las entidades que gestionan servicios digitales, destacar los beneficios de la Cartera Digital, explicar cómo usarla de manera efectiva y resolver dudas frecuentes. La transparencia en la comunicación es clave para fomentar la adopción y reducir posibles resistencias al cambio.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 10. IDENTIDAD DIGITAL EUROPEA

### RECOMENDACIONES

#### 4ª) Fomentar la cooperación institucional:

La colaboración entre entidades públicas y privadas es esencial para garantizar la interoperabilidad y el desarrollo armónico de la Cartera Digital, mediante grupos de trabajo interinstitucionales para coordinar la implementación de casos de uso y garantizar que se respeten los estándares de calidad y seguridad establecidos a nivel nacional y europeo.

#### 5ª) Adoptar un enfoque centrado en el usuario:

El desarrollo de la Cartera Digital debe priorizar la usabilidad y accesibilidad para todos los ciudadanos, incluyendo aquellos con discapacidades. Una interfaz intuitiva y fácil de usar aumentará la participación y la satisfacción del usuario, asegurando que la herramienta cumpla con su objetivo de ser una solución práctica y accesible.

#### 6ª) Realizar una evaluación y adaptación continua:

Implementar un sistema de monitorización y evaluación continua que permita medir el impacto del proyecto y realizar ajustes según sea necesario. Este proceso debe incluir análisis de uso, encuestas periódicas y pruebas de seguridad para identificar áreas de mejora y mantener la calidad del servicio.

#### 7ª) Impulsar la integración de casos de uso adicionales:

Una vez que los casos de uso prioritarios se hayan implementado con éxito, es recomendable explorar la incorporación de otros casos de uso de alto impacto. Esto puede incluir la integración de credenciales digitales del sector privado y la colaboración con servicios internacionales para extender las funcionalidades de la Cartera Digital más allá de las fronteras nacionales. Un caso de uso significativo al objeto de mejorar la protección de la ciudadanía es el relativo a la acreditación de mayoría de edad sin necesidad de revelar datos personales.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 11. EVOLUCIÓN DE CARPETA CIUDADANA

**OBJETIVOS.** Ampliar Carpeta Ciudadana mediante la integración de nuevos servicios y perfiles, a fin de simplificar la relación entre la administración, la ciudadanía y las empresas de forma accesible, proactiva y personalizada desde cualquier dispositivo

**VALORACIÓN.** La conclusión principal es que Carpeta Ciudadana es vista y reconocida como un proyecto que aporta valor a la sociedad y por lo tanto desde diferentes actores y colectivos se desea contribuir a su mejora. El potencial de crecimiento sigue siendo grande y tiene grandísimos retos que seguir abordando para simplificar la relación de la ciudadanía con las administraciones, respetando las distribuciones competenciales, la protección de datos, y la transparencia en el funcionamiento de las administraciones públicas. Se indica la importancia de que la plataforma ofrezca información sobre la vida laboral, caducidades de documentos, expedientes y el historial del usuario, también notificaciones y la información de los hijos menores de edad. Se sugiere el cuidado del lenguaje y la alineación con el Portal PAGE administración.gob.es.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Fortalecer la comunicación:

Las medidas relacionadas con la comunicación y que permitan la ampliación de usuarios son fundamentales para el éxito efectivo del proyecto y será necesario realizar acciones específicas buscando compromisos entre costes y resultados. Se considera fundamental la difusión del proyecto, con actividades a través de medios *online* y *offline* y difusión desde las sedes de las administraciones integradas. y redes sociales.

En concreto, se proponen las siguientes:

- Campañas de formación y concienciación hacia los empleados de las oficinas de atención al público, especialmente de las Entidades Locales, para que a su vez puedan llevar a cabo difusión ciudadana.
- Talleres, cursos, etc. donde se sugiere la focalización por sectores específicos de la sociedad como jóvenes o mayores para conseguir una mayor efectividad.
- Campañas específicas hacia sectores específicos en riesgo de exclusión digital con medidas orientadas a ayudarles y buscando la colaboración de instituciones que trabajan con estos colectivos.

#### 2ª) Fomentar la participación ciudadana:

En cuanto a los siguientes pasos, Carpeta Ciudadana es un proyecto muy dinámico que debe propiciar la participación ciudadana constante. Para garantizar la eficacia del proyecto, se deben mantener activos los canales de escucha y buscar estrategias innovadoras para facilitar su dinamización.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 11. EVOLUCIÓN DE CARPETA CIUDADANA

### RECOMENDACIONES

#### 3ª) Mejorar la planificación y la priorización de acciones:

Para este proyecto es imprescindible una planificación y priorización de actuaciones dinámica que se pueda ajustar periódicamente en función de las sugerencias ciudadanas y de las capacidades de las administraciones finales que colaboran activamente en el proyecto.

#### 4ª) Aplicar un enfoque centrado en la ciudadanía y atender la brecha digital:

Se destaca la importancia de la accesibilidad y la necesidad de que la plataforma sea fácil de usar, de forma que la experiencia del usuario debe ser prioritaria en el diseño de la plataforma, teniendo en cuenta la brecha digital. Se recomiendan acciones como talleres, cursos, ordenadores con autoservicio en las oficinas con asistencia de los funcionarios y labores de acompañamiento a la ciudadanía. En este sentido, se sugiere la necesidad de que la plataforma ofrezca enlaces directos a trámites y datos por los que se han tomado decisiones.

#### 5ª) Propuesta de mejoras específicas:

- Incluir la posibilidad de consulta de información de menores a cargo.
- Identificación en las aplicaciones móviles mediante DNI electrónico.
- Introducción de tecnologías de inteligencia artificial.
- Mejora de las capacidades de búsqueda.
- Mejora de la segmentación y personalización de la información.
- Ampliación de la interconexión con servicios de todas las administraciones.



# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 12. NUEVO PORTAL ADMINISTRACIÓN.GOB.ES

**OBJETIVOS.** Construir un nuevo portal de los servicios de atención a la ciudadanía mediante la estructuración de la información por hechos vitales, con el objeto de mejorar la usabilidad y la experiencia de usuario, facilitar el acceso a la información publicada desde la perspectiva de la accesibilidad cognitiva y lenguaje claro, así como la interoperabilidad con otros portales como la pasarela europea.

**VALORACIÓN.** Las respuestas recibidas reflejan, en general, un acuerdo mayoritario con la identificación del problema planteado en el entregable y con las soluciones propuestas, aunque algunos participantes han sugerido matices importantes. Por ejemplo, se ha destacado la necesidad de validar el enfoque basado exclusivamente en hechos vitales, ya que podría no coincidir con los modelos mentales de todos los usuarios, y se ha subrayado la importancia de respaldar las propuestas con investigaciones previas.

Las personas encuestadas han sugerido cambios como una reforma más profunda del portal, proactividad y personalización de los servicios, la simplificación del lenguaje, un enfoque modular en el desarrollo del proyecto, la creación de guías para la ciudadanía, la personalización de los servicios o la incorporación de indicadores de satisfacción de usuario. Asimismo, algunos participantes han realizado críticas señalando la inviabilidad del cronograma propuesto o la falta de concreción financiera y de recursos.

Se ha subrayado la importancia de la conexión con los servicios de atención ciudadana y la identidad europea, ya que, de otra forma, cada acción avanzaría por diferentes caminos sin una visión global y conjunta.

Como tecnologías o recursos especialmente relevantes para este proyecto, varias personas destacaron la importancia de la inteligencia artificial. También se mencionaron: el diseño de servicios, el Blockchain y la metodología de doble diamante.

Portales consolidados y prácticas innovadoras de otros sectores ofrecen valiosas lecciones para el rediseño del portal, destacando la importancia de mirar hacia fuera para enriquecer el enfoque interno y usar la inteligencia artificial podría ayudar en la configuración de perfiles. Como casos de éxito, se han señalado una serie de portales públicos y privados como la página web del Gobierno de La Rioja, el nuevo portal del Ayuntamiento de Logroño, el rediseño de la web del Banco Santander, el rediseño de la herramienta de facturación billin.net, el portal Import@ss, la web de centros de atención a víctimas de violencia sexual, y otros. Además, como normativa no incluida en el primer entregable, se ha señalado la normativa relativa a accesibilidad.

En cuanto a las soluciones, varios participantes han valorado positivamente el diseño centrado en la ciudadanía y la organización de información por hechos vitales, resaltando aspectos como la integración de trámites y la facilidad de uso del portal. Por otra parte, se ha planteado la posibilidad de complementar la organización por hechos vitales con agrupaciones temáticas, inspirándose en ejemplos como el portal gov.uk, y se ha destacado la necesidad de mejorar la claridad de términos en los procesos administrativos.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 12. NUEVO PORTAL ADMINISTRACIÓN.GOB.ES

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Estructurar de forma complementaria la información por categorías temáticas:

La incorporación de categorías temáticas al diseño del portal podría hacer el portal más intuitivo, y accesible para la ciudadanía. Este enfoque híbrido podría facilitar la navegación para usuarios que no identifican sus necesidades en términos de hechos vitales específicos. Otra de las sugerencias recibidas señala la conveniencia de incluir los eventos vitales que se definan en el *e-government benchmark*, estudio anual sobre la evolución de los servicios electrónicos en Europa, con el fin de mejorar su posicionamiento.

#### 2ª) Sustituir el buscador por un asistente virtual:

En lugar de un buscador clásico, se propone un asistente virtual que, con base en un perfilado, recomiende trámites, con herramientas de flujos y generación de guías. Este asesor virtual podría estar disponible en distintos idiomas para llegar a un público más amplio.

#### 3ª) Uso de herramientas para la creación de guías para la ciudadanía:

Similar a la plataforma VUDS.es, se sugiere desarrollar guías interactivas y fáciles de entender que acompañen a los ciudadanos en los trámites más comunes. Se propone el uso de herramientas de flujos que permitan generar guías personalizadas y adaptadas a las necesidades de cada persona.

#### 4ª) Incluir indicadores:

Se sugiere incluir indicadores de satisfacción y de resolución, así como un indicador que mida la mejora en la igualdad en el acceso a los servicios públicos y otro sobre la dificultad para encontrar información sobre trámites, realizando las correspondientes evaluaciones

#### 5ª) Prever una implantación modular:

Se propone implementar el proyecto comenzando por áreas que dependan de una o de pocas administraciones públicas, lo que permitiría ofrecer resultados tangibles a más corto plazo.

#### 6ª) Aplicar la simplificación administrativa y el lenguaje claro:

Unificar y simplificar procedimientos administrativos no solo mejoraría su comprensión, sino que también podría reducir la frustración de los usuarios.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 13. SIMPLEX ESP

**OBJETIVOS.** Convertir la política de simplificación en uno de los elementos esenciales de una administración centrada en la ciudadanía que permita integrar sus necesidades en el diseño de los procedimientos, aprender de las mejores prácticas, medir los impactos sociales y económicos de la reducción de cargas y crear un entorno colaborativo entre la administración y el tejido social y productivo del país. La política de reducción de cargas, con la debida visibilidad, puede contribuir a un relato más positivo de lo público.

**VALORACIÓN.** Los participantes han destacado la necesidad de reducir las cargas administrativas con una visión integral, considerando el marco normativo y la perspectiva ciudadana. Además, se subraya la importancia del compromiso de los directivos y la generación de sinergias con otros proyectos estratégicos como por ejemplo con sistemas de inteligencia artificial y espacios de datos, liderazgo y función pública, evolución de Carpeta Ciudadana y el nuevo portal administracion.gob.es. Entre las recomendaciones clave se encuentran la visibilización de iniciativas, la participación de los empleados públicos, la inspiración en modelos exitosos y la promoción de un cambio cultural en la administración. El alto grado de consenso en torno al proyecto refuerza su viabilidad y genera confianza en su desarrollo futuro. Se propone el uso de sistemas de IA para mejorar las consultas, al posibilitar la puesta en marcha de un buscador inteligente en el portal que facilite y simplifique la búsqueda de información.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Ampliar el alcance del proyecto:

El proyecto debe abordar de manera integral la reducción de cargas administrativas, asegurando un impacto amplio y efectivo.

#### 2ª) Fomentar la participación ciudadana:

Es esencial incorporar la visión y necesidades de la ciudadanía en el diseño e implementación de las soluciones.

#### 3ª) Obtener inspiración en referencias y modelos de éxito:

Se identifican iniciativas como el proyecto Simplex en Portugal (<https://www.simplex.gov.pt>), la web del Gobierno de La Rioja (<https://web.larioja.org>) y el nuevo portal del Ayuntamiento de Logroño (<https://logrono.es>) como ejemplos a seguir.

#### 4ª) Fomentar un cambio de cultura administrativa:

Es clave contar con personal comprometido con la simplificación y promover un cambio cultural en empleados públicos y directivos, mediante su participación activa, trascendiendo la simplificación de trámites para lograr una interacción más eficiente y cercana.

#### 5ª) Visibilizar iniciativas:

Crear un espacio en el Portal de Acceso General electrónico para mostrar las acciones de reducción de cargas administrativas y simplificación.

#### 6ª) Fomentar la innovación interna:

Establecer un espacio donde los empleados públicos puedan aportar ideas y ser reconocidos por sus contribuciones.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 14. TRANSPARENCIA DESDE EL DISEÑO

**OBJETIVOS.** Concebir herramientas digitales mediante la transparencia por el diseño, como un gestor documental para la Administración General del Estado que favorezca el cumplimiento de las obligaciones de transparencia, permita incorporar la política archivística, de normalización documental, así como directrices de lenguaje claro y lenguaje fácil.

**VALORACIÓN.** El proceso participativo permitió la identificación de múltiples beneficios del proyecto, entre los que destacan el fortalecimiento de la confianza en las instituciones públicas, la mejora de los servicios públicos, la facilitación del ejercicio de los derechos ciudadanos en sus relaciones con las administraciones públicas mediante el uso de un catálogo de documentos públicos a través de una herramienta fácil y de lenguaje claro, que atienda al interés general y concebida y desarrollada por empleados públicos.

La creación de un repositorio público de documentación estandarizado, uniformado y organizado de tal forma que favorezca el cumplimiento normativo (incluyendo también por supuesto la normativa de archivos) permite participar en la toma de decisiones en la gestión pública, al tiempo que fortalece la integridad, garantizando la seguridad, la confianza y la rapidez en el acceso a documentos públicos.

Sobre la cuestión referente a la identificación de experiencias similares o casos de éxito en otros entornos que avalen el éxito del presente proyecto, los participantes hacen referencia especial al portal de la transparencia de Madrid, el portal de datos abiertos, o la propia sede de la Agencia Tributaria o la Seguridad Social.

La mayoría de los participantes considera que el entregable recoge la normativa existente y los estándares relevantes para el desarrollo del proyecto y apuntan a la Inteligencia artificial (IA) entre otros programas informáticos como Blockchain como herramientas fundamentales para lograr el éxito de este, sobre todo en lo referente a el tratamiento documental y la anonimización de la posible información de carácter personal.

Con relación a las principales acciones propuestas para abrir el proyecto a la ciudadanía a través de su comunicación destacan fundamentalmente la difusión en redes sociales con posibilidad de respuesta y comentarios de los participantes.

En cuanto a las posibles sinergias con otros proyectos del consenso, la mayor parte de los participantes observa una importante relación con el proyecto 15, Nuevo Portal de Transparencia de la AGE, con el proyecto 1, Inteligencia Artificial generativa y espacios de datos y con el proyecto 18, Mapa de rendición de cuentas principalmente.

En lo referente a los posibles riesgos observados en la implementación de esta herramienta informática, los participantes de la encuesta destacan los posibles ataques informáticos, el riesgo en la vulnerabilidad de los datos de carácter personal o metadatos, posibles errores en la publicación de la información que produzcan una brecha en los datos o incluso un posible encorsetamiento o falta de flexibilidad a la hora de publicar que podrían llegar a limitar la innovación en este modelo vivo de clasificación y catalogación de la información.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 14. TRANSPARENCIA DESDE EL DISEÑO

### VALORACIÓN

En relación con los posibles cambios normativos que podrían ser necesarios para dar cobertura legal al presente proyecto destacan: la regulación con carácter básico de la gestión de la información pública a través de la modificación de las siguientes normas: la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno o el Real Decreto 1708/2011, de 18 de noviembre, por el que se establece el Sistema Español de Archivos y se regula el Sistema de Archivos de la Administración General del Estado y de sus Organismos Públicos y su régimen de acceso. Se han realizado contribuciones referidas a la necesidad de potenciar el régimen sancionador para llegar a un cumplimiento más eficaz, considerar la transparencia como un “derecho fundamental” y dotar al Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de mayor independencia.

### RECOMENDACIONES

- 1ª) Definir con claridad la información obligatoria y estructurarla en un lenguaje accesible.
- 2ª) Establecer medidas para garantizar la seguridad de los datos y minimizar riesgos de ciberataques.
- 3ª) Promover la participación ciudadana y la difusión del proyecto mediante redes sociales.
- 4ª) Reforzar la independencia del Consejo de Transparencia y considerar el acceso a la información como un derecho fundamental.
- 5ª) Asegurar la asignación de recursos técnicos, económicos y humanos adecuados para su implementación.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 15. NUEVO PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

**OBJETIVOS.** Construir un nuevo Portal de Transparencia de la Administración del Estado sobre la base del derecho a saber, a entender y a participar, de modo que la publicidad activa y el derecho de acceso permitan implicar a la ciudadanía en el proceso de adopción de decisiones públicas.

**VALORACIÓN.** El proyecto busca fortalecer la confianza en las instituciones públicas y mejorar el ejercicio de los derechos ciudadanos a través de un portal bien estructurado y de fácil comprensión.

La efectividad del portal depende en gran medida de una redacción en lenguaje claro, que facilite la comprensión de la información por parte de la ciudadanía. Para lograrlo, es fundamental evitar un diseño desorganizado y apostar por una estructura intuitiva que guíe a los usuarios de manera eficiente. Para ello, resulta fundamental tener conocimiento sobre el diseño de servicios digitales para poder generar una solución que consiga resolver los retos propuestos.

Además, el proyecto debe mantenerse en coherencia con otros portales gubernamentales para garantizar una integración adecuada de la información y ofrecer una experiencia unificada. Se mencionan ejemplos como Irekia (Gobierno Vasco, <https://www.irekia.euskadi.eus>), LAAAB (Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto, <https://www.laaab.es>) y los portales de transparencia de Alemania (<https://www.govdata.de>) y Aragón (<https://transparencia.aragon.es>).

La reescritura con una nueva redacción de contenidos se presenta como el elemento más relevante, ya que permitirá transmitir los conceptos clave de forma accesible y comprensible. Se mencionan experiencias similares o casos de éxito identificados:

Con relación a la normativa o estándares relevantes, se deben tener en cuenta la norma ISO 24495-1:2023 y su traslación a UNE-ISO 24495-1:2024.

Se proponen como tecnologías o recursos relevantes el uso de la inteligencia artificial, por ejemplo, para redactar textos atendiendo a pautas de comunicación clara, citándose iniciativas como el arText de la UNED.

Por último, la participación de usuarios reales en el proceso de validación resulta esencial para identificar mejoras en el diseño y en los textos, asegurando así que el portal cumpla con su propósito de informar de manera clara y eficaz.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 15. NUEVO PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Asignar recursos:

Si bien se considera que planificación es correcta respecto al alcance, el coste y el tiempo se indica que resulta necesario indicar la financiación o recursos asignados al proyecto.

#### 2ª) Mejorar la coherencia con otros portales de la Administración General del Estado:

En particular, se menciona el Punto de Acceso General. El portal administracion.gob.es y el de transparencia deberían tener una imagen similar que facilitara a la ciudadanía la navegación por ambas páginas. La transparencia no se entiende sin la conexión con la atención a la ciudadanía y la participación.

#### 3ª) Impulsar proyectos piloto de coedición:

Se propone impulsar proyectos piloto de coedición para identificar pautas eficaces antes de una implementación más amplia.

#### 4ª) Fomentar la participación en la definición de arquitectura y contenidos:

Se recomienda hacer partícipes a las personas usuarias del portal en la definición de la arquitectura y los contenidos, y desarrollar guías de comunicación clara, así como unificar el diseño del portal con el de administracion.gob.es para mejorar la experiencia de navegación y explicar algunos conceptos (gobierno abierto o publicidad activa).

#### 5ª) Incluir información de interés no obligatoria:

Se plantea la necesidad de contemplar información de interés no obligatoria, como la rendición de cuentas y la sostenibilidad.

#### 6ª) Marcar y reorganizar contenidos para que giren en torno a los derechos fundamentales:

Se enfatiza que marcar o reorganizar los contenidos para que giren en torno a los derechos fundamentales de los ciudadanos y la re-redacción de los contenidos para que tengan un lenguaje claro que facilite la comprensión por parte de los ciudadanos.

#### 7ª) Ordenar la información para que pueda distinguirse entre la activa y la pasiva :

Con respecto a la organización de la información, se menciona la necesidad de priorizar la información para que los ciudadanos comprendan la diferencia entre publicidad activa y pasiva, así como la necesidad de aportar contexto, estructura de la información y explicaciones.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 16. MEJORA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN NORMAS Y PLANES

**OBJETIVOS.** Consolidar las experiencias del IV Plan de Gobierno Abierto para favorecer la trazabilidad de las normas y la participación ciudadana en el proceso de elaboración de normas y planes, y diseñar medidas de sensibilización del personal empleado público acerca del valor de los procesos participativos.

**VALORACIÓN.** Los participantes consideran que el entregable da respuesta al problema objeto de análisis, si bien se consideran susceptibles de mejora los aspectos de financiación y recursos disponibles, así como la inclusión de indicadores que evalúen la calidad de la participación. El proyecto con mayor número de sinergias es el proyecto 8, Ecosistemas de participación en las políticas públicas. Las medidas de mejora relativas a la participación ciudadana en el proceso normativo planteadas en el entregable se consideran adecuadas

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Incluir indicadores de participación:

Evaluar la calidad de la participación mediante indicadores como el grado de satisfacción, la eficacia de la comunicación, la percepción de influencia ciudadana, el impacto de la participación o el número de procesos abiertos a la participación.

#### 2ª) Desarrollar una plataforma unificada:

Implementar una herramienta única para la AGE que centralice todos los procesos de participación con un buscador avanzado.

#### 3ª) Reforzar la rendición de cuentas:

Garantizar la retroalimentación a los ciudadanos sobre sus aportaciones, de forma individual o agregada.

#### 4ª) Adoptar buenas prácticas:

Considerar modelos exitosos como el formato de publicación del Gobierno de Aragón, *Have your Say* de la UE o los comités parlamentarios de Australia. ([https://www.aph.gov.au/Parliamentary\\_Business/Committees](https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees))

#### 5ª) Incluir normativa y estándares relevantes:

Incorporar referencias como la Guía de procesos participativos de la OCDE, 'Better Regulation Guidelines' y estándares de participación y co-creación.

#### 6ª) Aprovechar tecnologías emergentes:

Utilizar inteligencia artificial y plataformas de software libre (como Decidim) para facilitar el diálogo entre administración y ciudadanos.



# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 16. MEJORA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN NORMAS Y PLANES

### RECOMENDACIONES

#### 7ª) Abordar la brecha digital:

Diseñar estrategias pedagógicas que faciliten la inclusión digital.

#### 8ª) Incentivar la participación:

Implementar medidas como reconocimiento público, acceso preferente a programas de formación o bonificaciones fiscales para organizaciones que promuevan la participación.

#### 9ª) Asegurar la diversidad de actores:

Conocer el ecosistema de participación para activar procesos según la temática e incluir distintos sectores.

#### 10ª) Ampliar el alcance del proyecto:

No solo enfocarse en la elaboración de normas, sino también en su planificación, promoviendo transparencia y rendición de cuentas.

#### 11ª) Generar cultura ciudadana e institucional en materia de participación:

Debe promoverse una educación cívica acerca de la importancia de la participación ciudadana que capacite en la comprensión de los procesos normativos y en el uso de las herramientas digitales disponibles.

Resulta asimismo fundamental introducir una nueva forma de trabajo en los órganos consultivos, de modo que permitan canalizar de forma efectiva las propuestas ciudadanas y propiciar una reflexión conjunta.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 17. CULTURA DE INTEGRIDAD

**OBJETIVOS.** Desarrollar el Sistema de Integridad de la Administración General del Estado y la Carta de compromisos de integridad de las administraciones a fin de consolidar una cultura basada en valores éticos del personal alto cargo y empleado público e implicar al conjunto de la sociedad en su despliegue.

**VALORACIÓN.** Los participantes han hecho énfasis en las ventajas que proporciona tener una cultura de integridad, ya que aporta confianza en las instituciones públicas, ayuda a un fortalecimiento de la imagen de la administración pública y de la democracia y, finalmente, permite una mejora de los servicios públicos. La cultura de la integridad debe ser difundida y respetada por una dirección pública profesional y unos empleados públicos que ejerzan sus funciones con liderazgo, y su fomento se ha de plasmar en una política pública transversal en la Administración Pública y la necesaria relación con la rendición de cuentas a la ciudadanía. Esto proporcionaría una transversalidad viable y rentable en valores, adaptable a los cambios y permitiendo con ello ajustes a las contingencias contextuales en un ambiente confiable y con calidad colaborativa y participativa. Destacan las sinergias con otros proyectos, como son principalmente los relativos a la creación de un mapa de rendición de cuentas, así como al liderazgo y a la función pública, junto con la importancia de la “transparencia por diseño”.

Debe tenerse siempre en cuenta que la cultura de la integridad es un proyecto a medio o largo plazo, y que necesariamente ha de estar vinculada con la transparencia y la participación ciudadana. Se insiste en la necesidad de contar con una fuerte voluntad política y funcional que venza una eventual falta de interés, así como contar con la posible falta de tiempo de los equipos, ya que el día a día en la Administración no deja mucho espacio para asumir la planificación de esta serie de medidas.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Diseñar programas de cumplimiento normativo:

Deberán estar adaptados a la medida de los servicios administrativos respectivos y conectados con los portales de transparencia.

#### 2ª) Involucrar eficientemente a los diferentes actores afectados:

Se sugiere la utilización de diversos mecanismos, tales como la creación de canales de comunicación bidireccional, grupos de trabajo, compartición de experiencias, charlas coloquio, talleres colaborativos, formación en los valores del proyecto y difusión pública.

#### 3ª) Incluir ejemplos de buenas prácticas a medida que se vayan localizando e implementando las acciones.

#### 4ª) Incidir en la formación y en la difusión de la cultura de la integridad:

Debe analizarse la posibilidad de crear unidades específicas encargados de esta materia, así como desarrollar estrategias de comunicación externas.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 17. CULTURA DE INTEGRIDAD

### RECOMENDACIONES

#### 5ª) Utilización de tecnología como soporte del proyecto:

En particular, se ha mencionado la importancia de las plataformas formativas y plataformas que facilitan elaborar encuestas para el clima ético, los buzones de denuncias internos y externos, plataformas de *e-learning*, *blockchain* e IA generativa especializada, y cuadros de mando.

#### 6ª) Crear incentivos para promover una cultura de integridad:

Se sugiere la utilización de incentivos tales como premios a buenas prácticas, distinciones o reconocimientos para las comisiones o comités y para el personal directivo que promueva activamente la cultura ética.

# III. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

## PROYECTO 18. MAPA DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS

**OBJETIVOS.** Ordenar el conjunto de instrumentos de planificación por objetivos de la Administración General del Estado en un espacio que permita consultar su evolución a efectos de fortalecer la cultura del control de eficacia y de una adecuada rendición de cuentas a la ciudadanía.

**VALORACIÓN.** Los participantes han puesto de manifiesto la necesidad especificar los requisitos necesarios para la obligatoriedad de la implantación de la Dirección por objetivos, así como de la publicación de resultados de la dirección por objetivos, pudiendo ser en el Portal de la Transparencia o a través de una plataforma específica. Se pone de manifiesto la importancia de la Inteligencia de Negocio (BI) para la correcta gestión de la rendición de cuentas, así como la relación de la rendición de cuentas con la evaluación de las políticas públicas y la integridad y ética pública; proyectos con los que debe coordinarse. Se ha destacado la importancia de disponer de una adecuada financiación, así como la coordinación entre unidades.

### RECOMENDACIONES

#### 1ª) Emplear la inteligencia de negocio (BI):

La implementación de herramientas de inteligencia de negocio se identifica como clave para el éxito del proyecto, dado que permitirá recopilar y analizar los datos de una manera más eficiente, de forma que se facilita la toma de decisiones informadas. De este modo se podrán identificar oportunidades de mejora y monitorizar el progreso en tiempo real.

#### 2ª) Publicar los datos:

Publicar los datos de la dirección por objetivos, ya sea a través del portal de transparencia o una plataforma específica, de forma que todas las partes interesadas puedan realizar un seguimiento y evaluación del proyecto. Esto también ayudará a motivar al equipo, al ver cómo sus esfuerzos contribuyen a los objetivos.

#### 3ª) Mejorar la coordinación entre proyectos:

Con el fin de evitar duplicidades y optimizar los recursos, los participantes inciden en la importancia de la coordinación entre proyectos. Se pueden establecer mecanismos de comunicación y colaboración entre los diferentes equipos, como comités de coordinación, sistemas de gestión de proyectos compartidos y promover una cultura de cooperación y trabajo en equipo.

#### 4ª) Fortalecer la difusión del proyecto:

Es fundamental comunicar el proyecto a todas las partes interesadas, incluyendo asociaciones, organizaciones especializadas, miembros de la Administración Pública (especialmente AGE) y medios de comunicación. Para lograrlo, pueden organizarse eventos y reuniones informativas, utilizar redes sociales, boletines y comunicados de prensa para asegurar la difusión del mensaje a un público amplio.

# IV. PARTICIPANTES

## AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que han hecho posible este proceso participativo, compartiendo sus perspectivas y contribuyendo con ideas valiosas. Su compromiso y dedicación han sido fundamentales.

Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a los coordinadores de los 18 grupos de trabajo, quienes desempeñaron un papel clave en la articulación de los esfuerzos, facilitando la colaboración y asegurando un análisis riguroso de los resultados obtenidos.

Esperamos que el trabajo realizado sirva como base para el desarrollo de proyectos que respondan a las necesidades y aspiraciones del conjunto de la ciudadanía.

## PROYECTO 1

**Coordinadores:** Ignacio de los Ríos y Laura de Zulueta de Miguel.

**Participantes:** Ana Fuertes García Afshin, Almassi Givechi, Alberto Campos Amelia, Furió Altozano, Andrea Villar, Antonio Mateos Gutiérrez, Arkaitz González Padrones, Bárbara Ege, Belen Aceituno Freixes, Carlos Luis Medina Medina, David Pascual Sáez, Elisabet Arnaiz Martinez, Elyoenai Guerra Segura, Ignacio García Fenoll, Javier Fernández Presa, José Miguel Bernal, Juan Alcaraz Martínez, Juan José González Méndez, Julio Losada Carreño Leonor Torres Moreno, Lilibeth Tatiana Polo Polo, María de la Plaza Villarroy, María Luisa López Cánovas, Maria Merchán, Mario Granero Burillo, Miguel Cea Nogal, Paco Belda, Paula Pérez Marina y Raquel Ruiz Diez.

## PROYECTO 2

**Coordinadores:** Fernando Remiro Elía y Federico Castejón Lapeyra.

**Participantes:** Antonio Hernández Moreno, Cristina López Vázquez, David López Santos, Elisabet Arnaiz Martinez, Gerardo Sernández, Jesús Llorente Márquez, José Luis Gómez Arrebola, Paco Belda, Paloma Rascado Martínez.

## PROYECTO 3

**Coordinadoras:** María José Blanco y María Sánchez Vera.

**Participantes:** Jorge Crespo González, Ana Fuertes García, Antonio Hernández Moreno, Benjamín Cogollos Ramos María Luisa Ulgar Gutiérrez, Bernat Vidal Arbona Paco Belda, Cristina Sanchez Figueroa, Patricia Ruiz García, David López Santos, Patricia Luque Pavón, Felipe Martin Garcia, Rodrigo Martín Castaño, Fini Torralba Alcalá, Sandra Pozuelo Romaguera, Laura López Paz, Leonor Torres Moreno, Lilibeth Tatiana Polo Polo, Lorena Estruch Martínez, María José González Hernández.

## PROYECTO 4

**Coordinadores:** Manuel Pastor Sainz-Pardo y Xose Areses Vidal.

**Participantes:** Amelia Furió Altozano, Benjamín Cogollos Ramos, Bernat Vidal Arbona, Carlos Luis Medina Medina, David Pascual Sáez, Elena Domingo Martín, Elisabet Arnaiz Martinez, Felipe Martin Garcia, Ferdaouss Boughlala El Majdoub, Francisco Jose Delgado Rivero, Inés Pérez-Durántez Bayona, Javier Fernández Presa, Jose Enrique Martín Vicente, Juan Alcaraz Martínez Laura González López, Laura López Paz, Leonor Torres Moreno, Lucía Quiroga Rey, Luis M. Sanz Moríñigo, M Ángeles Hermida Paredes, Maria Jose Gonzalez Hernandez, María Luisa Ulgar Gutiérrez, Nagore Garín, Nora Vázquez Martínez, Paloma Rascado Martínez, Patricia Luque Pavón, Rodrigo Martín Castaño.

# IV. PARTICIPANTES

## PROYECTO 5

**Coordinadores:** Silvia Lacleta Almolda y Eduardo Gil Iglesias.

**Participantes:** Belén Aceituno Freixes, Bernat Vidal Arbona y Lucía Quiroga Rey.

## PROYECTO 6

**Coordinadores:** Joaquín Ruiz López y Juan Antonio Garde Roca.

**Participantes:** Andrea Villar, Belén Agüero Carlos Victoria Lanzón, Cristina López Vázquez, Elvira Ramírez Núñez de Prado, Felipe Martín García, Francisco Fernández Nieto, Francisco Jose Delgado Rivero, Hugo Álvarez Rodríguez, José Luis Gómez Arrebola, Mercedes Gallego Angulo, Nora Vázquez Martínez y Paula Pérez Marina.

## PROYECTO 7

**Coordinadoras:** Laura Hospido Quintana y María Pilar Martín Mesa.

**Participantes:** Afshin Almassi Givechi, Alberto Campos, Bárbara Egea, Beatriz Belmonte Acero, Belén Agüero, Carlos Victoria Lanzón, César Nicandro Cruz-Rubio, Cristina López Vázquez, Francisco Jose Delgado Rivero, Javier Fernández Presa, Jose Enrique Martín Vicente, Laura González López, Luis M. Sanz Moríñigo y Natalia Olmo.

## PROYECTO 8

**Coordinadores:** Celia Ortega Lechuga y Diego Moralejo Lorenzo.

**Participantes:** Ana Coroján, Andrés Vilas Villamarín, César Nicandro Cruz-Rubio Elena Domingo Martín, Graciela Silvosa Rodríguez, Javier Pérez González, Jose Enrique Martín Vicente, Laura López Paz, Laura Santacristina Mesa, Mercedes Gallego Angulo, Nieves Escorza Muñoz, Patricia Luque Pavón, Paula Pérez Marina, Silvia Casanovas y Victoria Galindo Herrera.

## PROYECTO 9

**Coordinadores:** Gonzalo Sinobas Ocejo e Irene Dovale Hernández.

**Participantes:** Ana Coroján, Ana Maria Gonzalez Carranza, Ana Fuertes García, Arkaitz González Padrones, Beatriz Belmonte Acero, Belén Aceituno Freixes, Cristina Blasco, Cristina Fauste, Diego Cid Merino, Eduardo Marcos Martínez, Francisco Javier Blanco Tamajón, Francisco Matarrubia Prieto, José Puerta Alarcón, Lorena Estruch Martínez, María Luisa López Cánovas, María Luisa Ulgar Gutiérrez, Marta Cuesta García, Mònica Prieto Costea, Nora Vázquez Martínez, Paloma Águila Carmona, Patricia Luque Pavón, Rodrigo García Solís, Sandra Pozuelo Romaguera, Victoria Galindo Herrera y Wafae Jabri Hafsi.

## PROYECTO 10

**Coordinadores:** Daniel Catalán Pérez, Andoni Medina Martínez, Ángel Martín Bautista y Noa Sevilla.

**Participantes:** Alberto Cadenas Sáez, Ana Fuertes García, Benjamín Cogollos Ramos, Carlos Luis Medina Medina, Carlos Úbeda David, Pascual Sáez, Diego Cid Merino, Elyoenai Guerra Segura, Ferdaouss Boughlala El Majdoub, Francisco Javier Blanco Tamajón, Jose Ramon Texeira Ponce y María Merchán.

## PROYECTO 11

**Coordinadores:** Luis Miguel Truchado López y Elena Muñoz Salinero.

**Participantes:** Alberto Cadenas Sáez, Amelia Furió Altozano, Ana Fuertes García, Carlos Pinedo Vilches, Diego Cid Merino, Francisco Javier Blanco Tamajón, Gemma Gómez, Gotzon Beamonte, José Puerta Alarcón, Laura Natividad Omeñaca M Ángeles Hermida Paredes, Miguel Solano Gadea, Mònica Prieto Costea, Oihana Alberdi Ezquer y Paloma Águila Carmona.

# IV. PARTICIPANTES

## PROYECTO 12

**Coordinadora:** Olga Bartolomé García.

**Participantes:** Carlos Úbeda, Gemma Romero, Ignacio García Fenoll, Laura Natividad Omeñaca, Laura Santacristina Mesa, Marcos Ferrer Canedo, María Jesús Mendiguchía Barrera, María Merchán Oihana Alberdi Ezquer y Rodrigo García Solís.

## PROYECTO 13

**Coordinadores:** Javier Barace Morales, Javier Ferrero y Paloma Gobernado Ferrando.

**Participantes:** Beatriz Belmonte Acero, Elena Domingo Martín, Francisco Fernández Nieto, Laura Natividad Omeñaca, María Jesús Mendiguchía, Barrera, María Luisa López Cánovas, Paloma Águila Carmona y Raquel Muñiz Moliner.

## PROYECTO 14

**Coordinadoras:** María Isabel López Iglesias y Lucía Álvarez López.

**Participantes:** Antonio Román Barbara, Egea Cristina Fauste, Joaquín M. Bugar Arquimbau, Juan Enrique Vion Perez, Lilibeth Tatiana Polo Polo, Miguel Ángel Blanes Climent, Violeta Pardo Pérez.

## PROYECTO 15

**Coordinadores:** Ramón Espinosa y Javier Ferrero.

**Participantes:** Cristina Fauste, Gemma Romero, Isabel Ballester, Joaquín M. Bugar Arquimbau, Laura Santacristina Mesa y Rafael Camacho.

## PROYECTO 16

**Coordinadores:** Elena Sedeño Zarco y José Fernández Lacasa.

**Participantes:** Andrés Vilas Villamarín, Arrate Arias López de Lacalle, Bernat Vidal Arbona, Carmen de Diego Fonseca, Cristina Fauste, Gemma Gómez, Joaquín M. Bugar Arquimbau, José Antonio Maroto Martín, José Luis Gómez Arrebola, Miguel Ángel Blanes Climent, Nieves Escorza Muñoz, Nuria San Servando Hernández, Patricia Luque Pavón, Raquel Ruiz Diez, Silvia Casanovas, Victoria Galindo Herrera.

## PROYECTO 17

**Coordinadores:** Miguel Ángel de Lera Losada y Noelle Lahaut Huschet.

**Participantes:** Antonio Román, Carmen de Diego Fonseca, Juan Enrique Vion Pérez, Miguel Ángel Blanes Climent, Patricia Luque Pavón, Violeta Pardo Pérez, Pilar Madrid y Pilar Moreno García.

## PROYECTO 18

**Coordinadores:** Adolfo Ortega Llorente y Alicia Álvarez Izquierdo.

**Participantes:** Elyoenai Guerra Segura, Lilibeth Tatiana Polo Polo, Pilar Moreno García y Violeta Pardo Pérez.

# INFORMACIÓN ADICIONAL

Los documentos de la fase de ideación se encuentran disponibles en la dirección:  
<https://www.inap.es/en/consenso-por-una-administracion-abierta>

Los documentos de la fase de participación se encuentran disponibles en la dirección:  
<http://www.hazlab.es/es/tema/entregables-fase-participacion>

@mintradigital  
@SEFPgob