
La Administración digital

PID_00238290

Mario Alguacil

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Transformación e innovación en las administraciones públicas.....	7
2. La transformación digital de las administraciones públicas.....	9
3. La agenda digital de las administraciones públicas: desde la Unión Europea hasta los ayuntamientos.....	12
4. La gestión y organización de la seguridad.....	15
5. Hacia la transparencia automatizada.....	17
6. Las oportunidades para la innovación: la gestión inteligente de las ciudades (<i>smart cities</i>).....	19
6.1. La estrategia de gestión inteligente	21
6.2. La calidad de vida de los ciudadanos, objetivo de la gestión inteligente	22
Bibliografía.....	25

Introducción

Las administraciones públicas deben establecer una hoja de ruta para incorporar, de manera progresiva, todas las infraestructuras de Administración electrónica en su gestión interna y en su relación con la ciudadanía, interiorizando en este proceso de transformación los criterios de simplificación, de reducción de cargas administrativas, de interoperabilidad, de gestión documental, etc.

En este módulo, nos aproximamos a las transformaciones de las administraciones para incorporar los medios electrónicos en su actuación tanto en un ámbito interno como en sus relaciones con la ciudadanía.

Objetivos

Los objetivos de este módulo son:

- 1.** Identificar los cambios que deben acometer las administraciones públicas para transformarse en administraciones digitales.
- 2.** Analizar el impacto de la Administración electrónica.
- 3.** Conocer los nuevos desafíos de las administraciones públicas en la sociedad de la información.

1. Transformación e innovación en las administraciones públicas

El carácter multidimensional en el que está inmerso el proceso de transformación de las administraciones públicas supone de manera implícita una complejidad adicional, la resultante de la concurrencia de una transformación tecnológica con la innovación en la prestación de servicios.

Las administraciones públicas deben establecer una hoja de ruta para incorporar, de manera progresiva, todas las infraestructuras de Administración electrónica en su gestión interna y en su relación con la ciudadanía, interiorizando en este proceso de transformación los criterios de simplificación, de reducción de cargas administrativas, de interoperabilidad, de gestión documental, etc.

En este camino de transformación de la Administración, como mínimo dos son las premisas que deben mantenerse firmes a lo largo del proceso:

1) La necesidad de ordenar, rediseñar y automatizar el *backoffice* de la institución en cuestión, con el objetivo de optimizar los recursos existentes y mejorar los servicios, el acceso y la colaboración, mediante cualquier canal, entre la ciudadanía y la Administración.

2) El convencimiento de que el incremento de la cooperación entre administraciones y el fomento de la colaboración pública y privada para resolver problemas comunes mediante un uso adecuado de las TIC permiten crear nuevos modelos de funcionamiento más eficientes y más eficaces que generan ahorro para el sector público, mediante medidas centradas en compartir y reutilizar infraestructuras y servicios.

Por otro lado, el desarrollo de la Administración electrónica es uno de los instrumentos necesarios para conseguir un modelo de Gobierno abierto que, incorporando como pilares fundamentales en su funcionamiento los principios de transparencia, participación y colaboración con la ciudadanía, aproveche las oportunidades que ofrece el nuevo marco relacional, con el objetivo de mejorar la calidad de la democracia y el funcionamiento de los gobiernos y las administraciones públicas.

Una forma de explicar de manera simplificada el objetivo sería: transformar la Administración en una organización abierta, colaborativa, inteligente, interconectada, estructurada alrededor de una arquitectura integrada de servicios y tendente a procesos simplificados y comunes, en línea con la visión que rige el Plan de acción sobre Administración electrónica de la Unión Europea (UE) para el periodo 2016-2020, que establece la necesidad de que las administraciones e instituciones públicas de la UE, como muy tarde en el 2020, deberían

ser abiertas, eficientes e integradoras, y prestar servicios públicos digitales sin fronteras, personalizados, fáciles de utilizar y de extremo a extremo a todos los ciudadanos y empresas de la UE (COM, 2016, 179 final). En esta visión, se aplican enfoques innovadores para diseñar y prestar mejores servicios de conformidad con las necesidades y las demandas de la ciudadanía y las empresas, y las administraciones públicas deben aprovechar las oportunidades que brinda el nuevo entorno digital para facilitar sus interacciones con las partes interesadas y entre sí.

En este escenario, la transparencia de la actividad administrativa es una de las exigencias centrales para disponer de calidad institucional, y debe servir para fomentar y promover la rendición de cuentas de la Administración hacia la ciudadanía.

Garantizar la publicidad activa, con total calidad e inalterabilidad de los indicadores, desde el origen, minimizando al máximo el coste que supone para las administraciones mantener actualizados los datos publicados, sería otro de los objetivos que se deben perseguir.

2. La transformación digital de las administraciones públicas

En el sector público, el concepto de **reforma** de las administraciones públicas es recurrente en cada etapa en la que, por razones más o menos fundamentadas, los actores implicados se alinean para provocar transformaciones hacia modelos de gestión más cercanos a los tiempos, actualizaciones organizativas y normativas, mejoras de los servicios y de su financiación, etc. y, más recientemente, por razones obvias derivadas del despliegue y uso masivo de las TIC en la vida cotidiana de los ciudadanos, de su entorno relacional o de los mismos servicios relacionados con su bienestar.

El límite de las dimensiones de esta transformación será una magnitud variable en función de ciertos factores relacionados con la historia, la cultura, la experiencia, el capital intelectual, el Gobierno, los recursos, pero que claramente se va orientando hacia un horizonte no muy lejano caracterizado por la gestión inteligente, la sostenibilidad, la eficiencia, la profesionalidad, la colaboración, la seguridad, la interoperabilidad, los servicios comunes, etc.

En un contexto metodológico tradicional, sería oportuno diseñar un proceso de transformación en relación con un objetivo identificado, y por tanto con unos actores conocidos, unos procesos claros, recursos adecuados, perfiles profesionales actuales, planificación, gobernanza, y evaluación. Sin embargo, puesto que lo tradicional está sometido a un cambio intenso y permanente, sobre todo en lo que respecta al escenario relacional entre administraciones y ciudadanos, esta transformación requiere materializaciones inmediatas con soluciones modernas en convivencia con sistemas tradicionales.

Un decálogo simplificado de los elementos necesarios para esta transformación lo podríamos resumir en:

- 1) Tener conciencia del escenario de transformación global y, si no, adquirirla, en cuanto al desafío, el liderazgo y las capacidades disponibles.
- 2) Conocer el contexto político, económico, jurídico, tecnológico, organizativo y relacional en materia de retos derivados de esta transformación.
- 3) Disponer o elaborar un proyecto orientado a la mejora de los servicios públicos aprovechando la coyuntura global.
- 4) Adquirir o disponer de infraestructuras tecnológicas comunes, abiertas, seguras e interoperables.
- 5) Conocer el marco normativo reciente que permite impulsar esta transformación.
- 6) Estructurar una organización en progresiva incorporación de los nuevos perfiles profesionales y capacitación de los empleados públicos inmersos en el proceso.
- 7) Búsqueda de alianzas de colaboración entre los actores principales: Administración, ciudadanía y empresa.
- 8) Establecer políticas de análisis y evaluación de los datos disponibles (*big data*) en los sistemas con el fin de anticipar los servicios a las demandas (proacción).
- 9) Considerar la innovación como un factor estratégico.
- 10) Crear, impulsar y promover espacios de relación con la ciudadanía en los que poder ensayar nuevas fórmulas de participación en los asuntos públicos y de cocreación de nuevos servicios, fomentando así una transparencia real y el control del cumplimiento de los compromisos de calidad, con la idea de retroalimentar de manera continuada la mejora de los servicios públicos.

El espíritu de mejora de los servicios públicos que subyace en el grueso de las iniciativas orientadas a la transformación de las administraciones públicas, entre otros aspectos en lo que tiene que ver con su funcionamiento, ha permitido diseñar e implementar proyectos en función de los ciclos de moda alineados también con la oportunidad de asignación de recursos extraordinarios. Estos proyectos han permitido argumentar innovación, gestión de recursos, rendición de cuentas, evaluación de la calidad, eficiencia y eficacia en la gestión de recursos, apertura, transparencia y colaboración, aunque mayoritariamente inacabados debido a la fragilidad con la que se ha articulado su gobernanza.

Sin duda, en el núcleo de estos procesos o iniciativas ha tenido un papel relevante la presencia intensiva de las tecnologías como catalizador de transformaciones, acompañadas de otros aspectos relacionados con las personas, el espacio, el tiempo, los canales, la forma o cualquier otra dimensión de la relación entre la ciudadanía y la Administración. Si bien la agenda estaba muy dirigida por las posibilidades que cada Administración tenía, hasta la oficialización del concepto de Administración electrónica, el proceso era gobernado por la propia Administración.

Cuando tratamos aspectos de Administración digital o gestión inteligente de las ciudades (*smart city*), tanto el tiempo como el liderazgo de estos procesos, ya no está tan claro que íntegramente se gobierne desde las propias administraciones: la ciudadanía y la industria tienen también algo que decir. Este pro-

ceso comienza a ser colaborativo, demostrativo, prescriptivo o simplemente posibilista y, o se integran estas nuevas dimensiones, o difícilmente será un proceso.

Atendiendo a las recomendaciones que la OCDE ha publicado para el desarrollo de estrategias de Administración digital, se persigue un acercamiento de las administraciones públicas a ciudadanos y empresas haciendo uso de las nuevas tecnologías, ampliamente arraigadas en la sociedad (OCDE, 2014). De manera singular, se justifica la diferencia entre lo electrónico y lo digital en lo que tiene que ver con la Administración: la Administración electrónica se refiere al uso de las TIC para mejorar el funcionamiento de la Administración, mientras que la Administración digital hace uso de las tecnologías digitales en un sentido más amplio (tecnologías móviles, dispositivos, análisis de datos, etc.) con el fin de que la Administración pública aporte valor a la sociedad.

Se define un nuevo escenario de equilibrio donde los actores públicos, tradicionalmente impulsores, ahora puede que se encuentren forzados a transformar sus canales, métodos y formas de relación, un escenario que explicaría las prisas superfluas por ser más digital o inteligente que nadie.

Referencia bibliográfica

OCDE. *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies 2014*.

3. La agenda digital de las administraciones públicas: desde la Unión Europea hasta los ayuntamientos

Definidas y consensuadas las líneas principales de actuación, la Comisión Europea se ha dotado de un instrumento (agenda digital) orientado a integrar todas las actividades de innovación e investigación para el periodo 2014 al 2020, con el objetivo de abordar el proceso de forma completa, desde la generación de conocimiento hasta las actividades más próximas al mercado, en torno a tres pilares fundamentales: retos sociales, liderazgo industrial y excelencia científica, aglutinando la respetable cifra de más de 76.000 millones de euros (COM, 2010).

La agenda digital europea tiene como objetivo principal desarrollar un mercado único digital para dirigir a Europa hacia un crecimiento inteligente sostenible e integrador, partiendo de un análisis y reconocimiento de los problemas que dificultan este crecimiento, fundamentalmente relacionados con la fragmentación del mercado, la seguridad, la interoperabilidad, las infraestructuras de telecomunicaciones, los actuales niveles insuficientes en investigación e innovación, además de la brecha digital.

El desafío para las instituciones públicas y el sector empresarial, además del colectivo científico y los emprendedores, está centrado en concebir una relación colaborativa pública y privada en un escenario de socios con diferentes países de la unión, aquello de lo que tanto presumimos y no tanto practicamos. Conviene en estos proyectos reunir a profesionales multidisciplinares dispuestos a planificar y gobernar proyectos de manera eficiente, analizar el impacto, obtención de resultados de calidad, preparados para trabajar en otras organizaciones e intercambiar conocimiento.

En relación con las empresas, es necesario evaluar su capacidad de internacionalización y apertura hacia nuevos mercados, así como su flexibilidad para gestionar nuevos perfiles profesionales; afrontar procesos de innovación interna en aras de la competitividad y sostenibilidad de las soluciones; la concepción de nuevos servicios y la gestión de procesos de transferencia tecnológica. Para superar las dificultades actuales de financiación, los recursos puestos a disposición de estos proyectos mediante fórmulas de capital riesgo pretenden fomentar el desarrollo de tecnologías futuras y emergentes (FET) y modelizar su explotación económica, revirtiendo los beneficios a la sociedad. Se requiere para ello la creación de una base de conocimiento sólida, abierta y en torno a comunidades emergentes, escenario donde los jóvenes y las pymes con potencial de crecimiento e internacionalización tienen un papel relevante.

Referencia bibliográfica

Comisión Europea (2010). «Agenda digital para Europa». Comunicación, de 19 de mayo del 2010, de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones [COM (2010) 245 final].

Por otra parte, las administraciones públicas deben potenciar el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones de banda ancha, la interoperabilidad y seguridad de sus sistemas de Administración electrónica, con el objetivo de favorecer el mercado único y el libre movimiento de la ciudadanía en el territorio de la Unión Europea, lo que les otorga el papel de principal tractor para la implementación de los servicios TIC necesarios.

En lo que tiene que ver con las interrelaciones de las administraciones públicas, se describe un escenario de relaciones marcado por el libre movimiento de las personas y las empresas a lo largo del territorio de la UE. Esto obligará a implementar servicios electrónicos transnacionales apoyados en criterios de interoperabilidad y seguridad más allá de las fronteras de cada país miembro.

La interoperabilidad transfronteriza es una prueba de fuego para determinar si los sistemas construidos en cada nivel de la Administración pueden soportar el auténtico intercambio de procesos y documentos entre los estados miembros. Esta dimensión del modelo de Administración electrónica, en proceso de construcción, afecta, por ejemplo, a la prestación de servicios de certificación y confianza en un ámbito europeo, fruto de las interpretaciones más o menos restrictivas de las directivas según cada país.

Los obstáculos y riesgos que dificultan la consecución de los objetivos en cuanto al despliegue de los diferentes servicios se resumen en:

- La fragmentación de los mercados digitales.
- La falta de interoperabilidad.
- El incremento de la ciberdelincuencia y escasa confianza en las redes.
- La ausencia de inversión en las redes.
- La insuficiencia de los esfuerzos de investigación e innovación.
- Las carencias en la alfabetización y la capacitación digitales.
- La pérdida de oportunidades para afrontar los retos sociales

Tanto la agenda europea como la agenda digital para España contienen líneas de actuación estructuradas en torno a grandes objetivos, entre los cuales podemos destacar:

- Fomentar el despliegue de redes y servicios para garantizar la conectividad digital.
- Mejorar la Administración electrónica y los servicios públicos digitales.
- Reforzar la confianza en el ámbito digital.
- Promover la inclusión y alfabetización digital y la formación de nuevos profesionales TIC.

Las comunidades autónomas también se han sumado a la publicación de su particular agenda digital (Galicia, Euskadi, Comunidad Valenciana, Cataluña, etc.), con el objetivo de establecer las líneas estratégicas para el avance en innovación y modernización de sus respectivas administraciones.

La coherencia entre los distintos niveles de Administración pública y sus correspondientes agendas debe ser lo que nos permita integrar estas líneas de acción en torno a infraestructuras interoperables, que hagan efectiva la provisión de servicios de manera continua e independientemente del punto del territorio en el que se demande.

En un ámbito europeo, se define la Administración electrónica como:

«El uso de las TIC en las administraciones públicas, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas.»

A pesar de la seguridad jurídica que nos ampara, dada esta cobertura legal, el avance de la implantación de la Administración electrónica no está teniendo el resultado esperado en cuanto a «mejora de los servicios públicos, los procesos democráticos y el refuerzo del apoyo a las políticas públicas».

4. La gestión y organización de la seguridad

Organizar la seguridad lleva implícito gestionar todos aquellos procesos relacionados con la confianza, la continuidad de negocio, la protección de los datos personales, de los documentos, el uso seguro de los dispositivos móviles, los sistemas de información accesibles desde el exterior o interconectados... En definitiva, aquellos aspectos relacionados con la ciberseguridad, y derivados de las amenazas en relación con siniestros, catástrofes, fraudes o actos delictivos en la red.

Una herramienta clave para la gestión de la seguridad es el esquema nacional de seguridad (ENS), acompañado del despliegue del esquema nacional de interoperabilidad (ENI) y sus normas técnicas (NTI) que, junto con los organismos de respaldo a las administraciones, permiten gestionar todo un abanico de riesgos con antelación relativamente inocuos, pero que el acceso por medios electrónicos, la interconexión de redes y el intercambio de información provocan la necesidad de preservar:

- Los activos de información estratégicos de cada Administración.
- Los datos personales.
- Los soportes electrónicos de datos y documentos.
- La integridad y trazabilidad de los procesos.

Además de poner sobre la mesa la necesidad de:

- Organizar la seguridad como un proceso transversal (tanto la derivada de la LOPD como del ENS).
- Identificar componentes y catalogar los activos de información.
- Definir procesos de securización y recuperación.
- Elaborar y aprobar el Plan de adecuación, incluyendo la política de seguridad y la política de firma electrónica.
- Impulsar la gestión de las evidencias.
- Implantar un sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI), de manera integral.

Una buena práctica en este sentido es contemplar en el plan de adecuación tanto las medidas relativas a la garantía de la seguridad, como todas aquellas otras relacionadas con la interoperabilidad, en la que cobran especial relevancia las políticas de firma y los certificados.

El plan de adecuación ha de servir como hoja de ruta para desarrollar todos aquellos proyectos necesarios para cumplir con los requisitos establecidos en esta normativa técnica, y sobre todo, para interiorizar en las organizaciones la necesidad de contemplar la seguridad como un proceso integral y de mejora continua.

Es preciso también identificar y asignar los roles responsables de la seguridad. En organizaciones medianas y pequeñas, la práctica está demostrando que una forma eficiente de funcionamiento es establecer una organización de carácter colegiado, donde se integren diferentes perfiles profesionales que abarquen tanto la seguridad de los sistemas como la seguridad de la información (ENS, ENI y LOPD).

5. Hacia la transparencia automatizada

El desafío al que se enfrentan las administraciones públicas es: ¿cómo conseguir una apertura integral de los datos públicos, en cualquier formato que permita su reutilización, garantizando la calidad mediante la actualización constante, sin que esto suponga un coste añadido para la organización?

Para conseguir este objetivo, una de las opciones que se comienzan a considerar es la de un sistema que permita la definición, almacenamiento y gestión de los indicadores de transparencia que la institución quiera publicar. Este sistema se inspira y formaría parte del sistema de información para la Administración pública, en el que estos indicadores pueden tener su origen básicamente en tres grupos.

- **Aplicaciones de gestión:** en las que los procesos de extracción están en el origen y carga del sistema (contabilidad, tributos, inventario, secretaría, expedientes de todo tipo, etc.).
- **Aplicaciones singulares preexistentes propias de la entidad o de terceros:** según el control y conocimiento que se tenga de las aplicaciones, pueden hacerse o bien como en el anterior caso o bien mediante el servicio web suministrado para ello.
- **Indicadores no existentes en el sistema de gestión:** se indica el valor directamente en el sistema o se referencia a documentos o URL que lo contengan.

Así pues, el sistema debería ser concebido para que la definición y el mantenimiento de los indicadores sean independientes tanto de la capa de carga como de la de publicación. Es decir, se crea un repositorio de indicadores, en el que la extracción y la publicación corren a cargo de las aplicaciones origen y portales de destino, respectivamente.

Los indicadores, dentro del sistema, se pueden clasificar mediante una estructura en árbol, pudiéndose definir para cada uno de ellos una serie de dimensiones (niveles de profundidad). A cada indicador se le debe asociar la entidad a la que corresponde, el departamento o rol responsable, la periodicidad de actualización y el proceso de carga asociado. Cada una de las dimensiones contendrá el valor del dato que hay que publicar, ya sea numérico, alfanumérico, texto, URL, documento, importe o fecha.

La carga y la extracción de la información del sistema se llevarán a cabo mediante servicios web, aunque los procesos de ingreso y obtención de datos se podrán llevar a cabo también directamente al sistema y desde el mismo, respectivamente.

6. Las oportunidades para la innovación: la gestión inteligente de las ciudades (*smart cities*)

Los objetivos de la Unión Europea relacionados con proyectos *smart cities* están orientados a contribuir a la sostenibilidad de los entornos urbanos, mejorar la eficiencia de los servicios, reducir la huella de carbono de las ciudades y estimular la creación de un entorno innovador para el desarrollo de empresas de base tecnológica. En el marco de la Estrategia 2020 de la Unión Europea para la reactivación económica, el concepto de reducir el consumo energético y aprovechar mejor los recursos se ha convertido en el elemento central para combatir los rigores de la crisis económica.

En otra dimensión, los retos sociales enunciados como prioritarios, entre otros, son:

- La salud, el cambio demográfico y el bienestar.
- La seguridad alimentaria, agricultura sostenible.
- Energía segura, limpia y eficiente.
- Transporte inteligente, ecológico e integrado.
- Clima, medio ambiente, eficiencia de los recursos y las materias primas.
- Sociedades inclusivas, innovadoras y reflexivas.
- Seguridad y libertad para los ciudadanos europeos.

En un ámbito local, hay que partir de una estrategia diferenciada en función del ámbito impulsor (generalmente sectorial) que hay que gobernar. En este sentido, se podrían formular, en genérico, estrategias alrededor de una ciudad que piensa en su identidad, en sus recursos y los optimiza, en su ciudadanía y empresas, en un escenario de interrelación cambiante fruto de la proliferación de canales y dispositivos tecnológicos en este nuevo espacio virtual, donde los gobiernos promueven la participación continua y permanente en los asuntos más estratégicos, la colaboración con el sector privado y con la ciudadanía organizada y el acceso a los servicios públicos de manera más universal y equitativa.

Debemos imaginar una ciudadanía que dispone de medios e información, junto con nuevos modelos de procesos innovadores con capacidad de generar recursos no existentes hasta la fecha, lo que supone una oportunidad global de mejora y genera un nuevo modelo de eficacia y de eficiencia, sobre el territorio, las personas y las empresas.

Aun así, el reto es pensar en soluciones de ciudad, que puedan combinar de manera innovadora la utilización y generación de tecnologías para la producción de energía, o el desarrollo de sistemas de red que se distribuyen de manera más eficiente y gestionar la oferta y la demanda mejor, u otros sistemas

urbanos, como por ejemplo el transporte, la movilidad, los equipamientos, el tratamiento de residuos, el suministro de agua, etc. junto con otros mecanismos de dinamización, basados en el desarrollo de procesos de información, de nuevos modelos de gobernanza, de participación y colaboración ciudadana, y de implementación de soluciones que beneficien a la ciudadanía y a las empresas. Es decir, se trata de generar nuevos hábitos, conceptos y productos acercando a la sociedad conectada oportunidades, por encima de la tecnología, para cubrir demandas actuales y futuras.

En este contexto, el concepto de ciudad inteligente se ha introducido como un elemento estratégico para conseguir los objetivos de mejora de la calidad de vida de las personas, sostenibilidad económica y ambiental y eficiencia de los servicios. De hecho, se podría definir *smart city*, como:

«Aquella ciudad que, conocedora de sus capacidades y recursos, y comprometida con su entorno, intenta mejorar la calidad de vida de la ciudadanía a través de elementos más sostenibles, integradores y tecnológicamente más avanzados, optimizando los recursos y la participación, como aspectos básicos para la mejora de la sociedad y el desarrollo económico.»

Por lo tanto, una ciudad innovadora que quiere avanzar hacia un modelo de ciudad inteligente debe definir y planificar la estrategia que tiene que seguir. Los aspectos clave de este proceso son:

- Pensar la ciudad de manera global. Son muchas las ciudades con iniciativas de mejora de los servicios que prestan, pero es del todo imprescindible que formen parte de un proyecto global de ciudad inteligente. En todo momento se debe tener una visión global de todas las necesidades de la ciudad, las actuales y las futuras, aunque las primeras experiencias de proyectos de ciudad inteligente buscan resolver problemas ya presentes en la ciudad.
- Establecer una estrategia de transición hacia el modelo de ciudad inteligente al que se quiere llegar con un compromiso a largo plazo, en función de los intereses de los ciudadanos, el grado de especialización económica de la ciudad y su capacidad financiera.
- Colaboración entre los agentes implicados de la industria, las instituciones científicas, las administraciones y la propia ciudadanía. Se requiere la intervención de muchos actores que tienen que trabajar coordinadamente de modo que todos vean una oportunidad de mejora de la ciudad compatible con los intereses económicos y sociales.
- Establecer estrategias tecnológicas adecuadas con las que apoyar la provisión de servicios, basados en estándares abiertos, con infraestructuras compartidas, validados en experiencias piloto y que garanticen el despliegue en la ciudad.

El desafío para las instituciones públicas y el sector empresarial, junto con el colectivo científico y los emprendedores, estará centrado en la concepción de una relación de colaboración pública y privada; en el cambio hacia la sostenibilidad social; en tomar medidas orientadas a la creación y proyección de nuevos perfiles profesionales; en la gestión de proyectos multidisciplinares, con diferentes actores (locales, nacionales y transfronterizos), fomentando espacios abiertos y seguros de intercambio de información y conocimiento; en afrontar procesos de innovación con el objetivo de mejorar la competitividad, la internacionalización y la apertura hacia nuevos mercados; en la sostenibilidad de las soluciones e, incluso, en aportar nuevos servicios públicos y procesos de transferencia tecnológica para conseguir asumir los retos sociales actuales.

6.1. La estrategia de gestión inteligente

Para lograr este reto es necesario alinear todas las acciones y proyectos en el territorio que tienen como denominador común el concepto *smart*, para que sean conocidos, catalogados y descritos, identificando oportunidades de interrelación. De manera complementaria, se requiere un instrumento ligero (tipo oficina interadministrativa especializada) que asuma las tareas de coordinación, colaboración, asesoramiento técnico y funcional en la ejecución de los trabajos necesarios para el desarrollo de estos proyectos *smart city* en clave regional, facilitando la comunicación e interacción entre los diferentes agentes implicados.

Este instrumento permitiría también alinear el desarrollo de actuaciones en un futuro próximo e incidir en este proceso de transformación de las infraestructuras y servicios de gestión, los canales de relación, los procesos de colaboración y participación, la publicación, acceso y reutilización de la información pública, generando un marco colaborativo de intercambio y reutilización de conocimiento y servicios, para todo un conjunto de proyectos en curso o de inicio a corto plazo. Un marco de referencia en relación con:

- Gobernanza regional.
- Modelo de arquitectura de ciudad «global», con implementaciones abiertas y en competencia.
- Definición de infraestructuras y servicios comunes.
- Estructura alineada del cuerpo normativo.
- Catálogo de estándares públicos y modelos de referencia.

- Proyectos de colaboración pública y privada con agrupaciones de instituciones y empresas complementarias para no repetir procesos de innovación individual en la misma materia.
- Estructuras globales de intercambio de conocimiento, programas de preparación, capacitación y actualización de trabajadores públicos, comunes y solventes.
- Programas de incentivación y reconocimiento de la innovación y ayudas para la diseminación efectiva de experiencias contrastadas.

6.2. La calidad de vida de los ciudadanos, objetivo de la gestión inteligente

Desde la perspectiva de gestión inteligente de las ciudades, es necesario dimensionar qué puede aportar este enfoque de la gestión en términos de **calidad de vida**; mientras tanto, ya se comienzan a diseñar **sistemas de indicadores** que permiten delimitar e identificar esas dimensiones de calidad o valor añadido respecto a las formas tradicionales de gestión.

Desde el punto de vista de los escenarios de relación entre ciudadanía y Administración, es ineludible gestionar toda aquella información y conocimiento necesario para optimizar y minimizar los costes ocultos en procesos artesanales o poco precisos que dan pie a reiteración, imprecisión, esperas, denegación de servicios, desconfianza, etc. En este apartado, las nuevas estrategias de *big data* nos permitirán cierta proacción o anticipación. Las tecnologías emergentes, entre estas las encargadas de recopilar la información de los sistemas y del comportamiento de la ciudadanía, permiten anticipar los modelos de comportamiento, las predilecciones, los momentos de la demanda, el lugar, etc. y, por tanto, aproximar las expectativas a la prestación efectiva de los servicios. De este modo, los compromisos pueden estar más fundamentados y ser más precisos.

Una línea de reflexión que puede ayudar a entender este cambio que estamos viviendo sería referenciar los resultados en términos de calidad, enunciando compromisos razonables de servicio que permitan dimensionar correctamente los nuevos procesos y las infraestructuras de gestión inteligente necesarias para conseguirlos.

Muchas son las organizaciones que han estado trabajando, desde hace años, en lo que se denominan cartas de servicios, instrumentos que, como predica la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), permiten informar a la ciudadanía sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

Es momento, pues, de aprovechar lo que Alvin Toffler denominó *future shock* para anticiparnos y ser capaces de transformar nuestras organizaciones en verdaderos sistemas de gestión inteligente que permitan responder, de manera eficaz y eficiente, tanto a las demandas ciudadanas como a aquellas otras cuestiones que aún ni siquiera somos capaces de imaginar.

Agenda de proyectos



Transparencia y participación



Proyecto *smart cities*



Servicios electrónicos



Presencia y reputación en las redes sociales



Infraestructuras de telecomunicaciones



Administración electrónica



Gobierno abierto: datos abiertos



Business intelligence



Seguridad e interoperabilidad

Bibliografía

Alguacil, M.; Font, J. (2014). *Experiencia del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat y Audi-film: El valor de la transparencia desde el origen.*

Alguacil Sanz, M. (2014). «Administración, administración electrónica, administración digital». *Archivamos: Boletín ACAL* (núm. 94, págs. 26-27).

Alguacil Sanz, M. (2014). «Europa Horizonte 2020, tan cerca y todavía por descubrir». *elButlleTIC* (núm. 1).

Alguacil Sanz, M. (2015). «Gobernanza o improvisación de la gestión inteligente de las ciudades». *Archivamos: Boletín ACAL* (núm. 95, págs. 44-47).

Alguacil Sanz, M. (2015). «Governança o improvisació de la gestió intel·ligent a les ciutats». *InfomàTICs* (núm. 2).

Comisión Europea (2010). «Agenda digital para Europa». Comunicación, de 19 de mayo del 2010, de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones [COM(2010) 245 final].

OECD (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies.*

