

# 50

Número 50 Tercer cuatrimestre 2020

## Revista Democracia y Gobierno Local



### **Transformación digital y modernización de la Administración pública**

- La transformación digital de la Administración local: Identificando los elementos para una hoja de ruta, por Agustí Cerrillo i Martínez
- Entrevista a Mariano Fernández Enguita (director del INAP):  
La nueva era del entorno digital
- Debate: ¿Qué medidas se han adoptado desde su ayuntamiento para favorecer la transformación digital y la modernización de la Administración?

# Índice



03	<b>Editorial</b>
04	<b>Tema central</b> <b>La transformación digital de la Administración local: Identificando los elementos para una hoja de ruta</b>
14	<b>Entrevista</b> <b>La nueva era del entorno digital</b>
20	<b>Debate</b> <b>¿Qué medidas se han adoptado desde su ayuntamiento para favorecer la transformación digital y la modernización de la Administración?</b>
24	<b>Se ha publicado en</b> <b>Administración electrónica, transparencia y contratación pública</b>
28	<b>Buenas prácticas</b> <b>Los gobiernos locales en la vanguardia de la administración digital</b>
36	<b>Novedades</b>

Fotografía de portada: iStockphoto

*La Fundación Democracia y Gobierno Local es una entidad constituida en el año 2002 e integrada por 25 diputaciones y cabildos insulares, cuyo objetivo es ser un espacio de encuentro y de intercambio de experiencias para promover la mejora de los gobiernos locales de España. El Patronato de la Fundación está presidido por la presidenta de la Diputación de Barcelona e integrado por los presidentes de las diputaciones de A Coruña, Alicante, Ávila, Badajoz, Burgos, Cáceres, Girona, Granada, Huesca, Jaén, León, Lleida, Lugo, Málaga, Ourense, Pontevedra, Segovia, Sevilla, Valencia, Valladolid, Zamora y Zaragoza, y los presidentes de los cabildos de Gran Canaria y Tenerife.*

**La Revista:** Presidente del Consejo Editorial y director de la Fundación: Alfredo Galán Galán. Gerente: José Luis Moreno Torres. **Coordinación de contenidos:** Antonio Arroyo Gil. **Consejo Editorial:** Zaida López, José Antonio Duque, Marina Espinosa, Martín Fernández, Mònica Fulquet, Francisco García, Gema Giménez, Francisco Cacharro, María Hurtado, José Luis Lucas, Gabi Moreno, José Negrón, Susana Orgaz, Iñigo Aristu, Encarna Pérez, Héctor Pérez, Beatriz Soler, Leticia Vilar. **Corrección y revisión de textos:** M.ª Teresa Hernández Gil. **Proyecto gráfico:** Exitdesign. **Maquetación e impresión:** Editorial MIC. **Edita:** Fundación Democracia y Gobierno Local. Depósito Legal: B-17229-2008. ISSN: 2013-0333 (papel) / 2013-0341 (digital)

**Fundación:** c/ Fernando el Santo, 27, bajo A - 28010 Madrid / Tel. 917 020 414 / fund@gobiernolocal.org



Llevamos años avanzando en la progresiva digitalización de la Administración pública, y aunque los progresos habidos, pese a ser muy desiguales en función de la concreta organización de que estemos hablando, son, en general, notables, lo cierto es que, sin embargo, queda aún mucho trecho que recorrer para llegar a una auténtica transformación digital de las administraciones públicas.

Si centramos la mirada en el nivel local de Gobierno, las disparidades entre unos ayuntamientos y otros resultan evidentes. No es de extrañar, dada la gran distancia que existe entre sus recursos humanos, técnicos y económicos disponibles. Por lo que se refiere a los de más pequeñas dimensiones, parece, una vez más, claro que el papel que a tal efecto están llamados a desempeñar los gobiernos locales intermedios (diputaciones provinciales, cabildos y consells insulares) es difícilmente sustituible. En el imprescindible achicamiento de la llamada brecha digital se requiere, en efecto, una asistencia y un apoyo decisivos a los pequeños municipios, que en nuestro país son la inmensa mayoría, por parte de esas entidades que, formando parte del mismo nivel de Gobierno, el local, por su propia configuración se encuentran en condiciones de prestar tal ayuda.

La crisis sanitaria derivada de la pandemia provocada por la COVID-19, si cabe, ha puesto aún más en evidencia las carencias aún existentes, al tiempo que ha apuntado de manera indubitada hacia las soluciones, que solo pueden venir de la mano de una administración electrónica extendida. El teletrabajo, que ha protagonizado durante meses el funcionamiento de la actividad empresarial, también ha resultado determi-

nante para evitar una práctica paralización del funcionamiento de la Administración pública.

Esta apuesta decidida por la transformación digital de la Administración pública, incluida la local, abre un universo de posibilidades que solo hemos comenzado a explorar. Para su correcta implantación se requiere, sin embargo, no solo una transformación decidida de los medios técnicos disponibles, sino también una reestructuración de la organización y del funcionamiento interno de las propias instituciones, y una formación constante del personal a su servicio. No se trata solo de incrementar los recursos económicos y técnicos, sino de formar adecuadamente a quienes han de hacer uso de los mismos, los empleados públicos, con las competencias precisas.

El reto, por consiguiente, es inmenso, pero también inevitable, de ahí que no quepa seguir refugiándose en más excusas para no acometerlo de manera decidida. Conscientes de su importancia, desde la Fundación Democracia y Gobierno Local, desde hace tiempo, venimos dedicando parte de nuestra actividad, formativa y editorial, al tratamiento de estas cuestiones, mediante la organización de seminarios y jornadas en los que se abordan distintas cuestiones relacionadas con la administración electrónica o la transformación digital de la Administración, así como con la publicación de trabajos que van en la misma línea. Recientemente hemos constituido un grupo de trabajo que lleva precisamente por título "La consolidación de la transformación digital de la Administración local", integrado por prestigiosos especialistas en la materia, cuyos resultados, en forma de publicación, confiamos en poder ofrecer en los próximos meses. •

# La transformación digital de la Administración local

Nuestras administraciones públicas, incluida la local, desde hace algún tiempo, y con especial intensidad en los últimos años, se encuentran sometidas a un proceso de transformación e innovación digital que, entre otras cosas, demanda una nueva regulación y un renovado empleo público, condiciones todas ellas para servir a su fin último, que no es otro que contribuir a dar un nuevo impulso al desarrollo local.

**Textos:** *Agustí Cerrillo i Martínez* (catedrático de Derecho Administrativo de la Universitat Oberta de Catalunya)

**Julio Ignacio Iglesias Redondo** (vicepresidente de la Comisión de la Sociedad de la Información, Innovación Tecnológica y Agenda Digital de la FEMP, y alcalde del Ayuntamiento de Ares -A Coruña-)

**Fotografías:** *iStockphoto*

---

# La transformación digital de la Administración local: Identificando los elementos para una hoja de ruta

AGUSTÍ CERRILLO I MARTÍNEZ

## 1. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA NUEVA AGENDA URBANA

La respuesta a los retos a los que se enfrentan los municipios en el siglo XXI para proveer bienestar, desarrollo y seguridad a las personas y que se concretan en la Nueva Agenda Urbana exige profundizar en la digitalización de la Administración local. Para que los municipios puedan ser inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles y, de este modo, contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es necesario avanzar en el uso intensivo de los medios electrónicos en las entidades locales.

En los últimos años se han ido sentando las bases de la digitalización de la Administración local. Para ello, las administraciones locales han hecho importantes esfuerzos y han introducido cambios significativos para utilizar de manera intensiva la tecnología en su funcionamiento interno y en las relaciones con la ciudadanía.

Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer para lograr una transformación digital real de las administraciones locales, reducir la brecha digital y consolidar los conocimientos y las capacidades necesarios para ello y, de este modo, desarrollar auténticas ciudades inteligentes. La crisis generada por la COVID-19 ha mostrado cómo la digitalización aún no está suficientemente avanzada en la Administración local, ni desde la perspectiva de las tecnologías ni desde la perspectiva del fortalecimiento de

las relaciones entre las administraciones públicas y la ciudadanía, ni tampoco desde la perspectiva de las nuevas formas de trabajo relacionadas con el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

Más allá de esta situación coyuntural, que probablemente se alargará en el tiempo más de lo inicialmente pronosticado, se avocinan nuevos retos estrechamente vinculados a la tecnología a los que las administraciones públicas deben dar respuesta, como la incorporación de la inteligencia artificial o el *blockchain*, la implementación de proyectos de ciudad inteligente basados en el uso intensivo de los datos o el cambio generacional o de perfil competencial en el empleo público.

Todo ello se debe abordar en entornos cada vez más complejos e inciertos y en los que el marco de desarrollo que dispone la legislación vigente se va viendo continuamente superado por la aparición de nuevas aplicaciones, nuevas tecnologías o nuevas formas de relacionarse con la ciudadanía o de prestar los servicios en la Administración pública (como por ejemplo se ha visto recientemente en relación con la regulación del teletrabajo).

“ La ausencia de una **hoja de ruta** con la que dirigir o liderar el diseño y la implementación de la **transformación digital** puede tener un alto coste para los municipios ”

## 2. RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

La transformación digital de la Administración local está llamada a generar importantes oportunidades para avanzar en el desarrollo local. Pero también se enfrenta a distintos retos, problemas y necesidades que exigen la adopción de numerosas medidas desde diversas perspectivas relacionadas con las distintas perspectivas que conforman el carácter polidrico propio de la administración digital.

### 2.1. La *disrupción tecnológica al servicio de la innovación local*

La transformación digital de los municipios tiene un alto componente innovador que puede verse potenciado exponencialmente gracias al uso de las tecnologías disruptivas. Estas tecnologías, como la inteligencia artificial o el *blockchain*, abren un sinfín de posibilidades, pero también generan numerosos retos.

Hoy en día, la inteligencia artificial tiene numerosas aplicaciones en la Administración local: desde el análisis de los datos que genera el municipio hasta la personalización de servicios o su prestación proactiva, pasando por la automatización de las relaciones con la ciudadanía a través del procesamiento del lenguaje natural o el uso de sistemas de diálogo a partir del reconocimiento de la voz, la toma de decisiones automatizadas sobre los servicios locales o, incluso, la propia prestación de los servicios locales a través de robots o de vehículos autónomos.

Sin embargo, el uso de la inteligencia artificial y, en general, de la tecnología en las administraciones locales debe hacer frente a diversas situaciones que pueden limitar su eficacia o impacto, por ejemplo, por la falta de recursos económicos, competenciales e informacionales necesarios en el seno de cada entidad. De hecho, muchas administraciones locales pueden ser ajenas o encontrarse lejanas a estas

nuevas tecnologías o, ante la falta de recursos propios para incorporar o gestionar la tecnología en su propia actividad, pueden ser cautivas de empresas que dispongan de la tecnología o el conocimiento necesario para utilizarla en la prestación de los servicios públicos. Todo ello puede comportar una pérdida de control por el municipio del proceso de transformación digital o que mermen los principios que rigen el funcionamiento de las administraciones públicas. También puede generar una brecha entre aquellos municipios que tienen las capacidades suficientes o los recursos necesarios para impulsar la transformación digital y aquellos que carezcan de ellos. En última instancia, el uso intensivo de la tecnología en las entidades locales puede incrementar de manera exponencial las amenazas a la seguridad de la información o de las transacciones realizadas a través de estos medios.

### 2.2. *El uso intensivo de los datos en los municipios*

Los municipios generan y recolectan datos muy diversos a través de sensores, dispositivos o aplicaciones o simplemente a partir de su actividad o de la actividad de los vecinos y las empresas.

Los municipios pueden utilizar estos datos para tomar decisiones de calidad o para evaluar su impacto o eficiencia, así como para personalizar los servicios que prestan o para ofrecer proactivamente información o servicios. Asimismo, los datos que genera el municipio también pueden ser utilizados para incrementar la transparencia y rendir cuentas a través de su difusión.

Además, estos datos pueden ser puestos a disposición de la ciudadanía y las empresas para que sean reutilizados generando nueva información o creando servicios de valor añadido.

En los últimos años el potencial de los datos públicos se ha visto incrementado significativamente hasta el extremo de que, con frecuencia, se habla de que los datos son el nuevo oro o el



petróleo del siglo XXI. Pero, como ya se ha puesto de manifiesto en diversos foros, los datos tal vez no deben pertenecer a la empresa que ha desarrollado la aplicación o el sensor que los capta o a la Administración que gestiona el servicio, ni incluso a la persona que usa el servicio o proporciona el dato, sino que deben ser un bien común que debe estar a disposición de toda la comunidad.

Para lograr todas estas finalidades, los municipios deben definir adecuadamente los procesos de generación, recopilación, gestión o análisis de los datos contando con la participación tanto de los que los crean como de aquellos que los usarán o reutilizarán. En esta dirección algunos municipios están impulsando su modelo de gobernanza de datos, por ejemplo, a través de la creación de unidades u oficinas de datos.

Asimismo, los municipios deben abrir los datos, es decir, es necesario que remuevan los obstáculos técnicos o jurídicos para facilitar la reutilización de la información pública por parte de la ciudadanía y las empresas, con la finalidad

de producir nuevos servicios o informaciones y, de este modo, generar productos y servicios innovadores y de valor añadido, pero también incrementar la transparencia pública o mejorar la eficacia de los servicios locales.

A pesar de todas las utilidades de los datos del municipio, no podemos desconocer que su uso intensivo puede afectar negativamente a derechos como el de protección de los datos personales o a la privacidad de las personas, lo que exigirá que los municipios adopten medidas de seguridad en sintonía con lo que dispone el Reglamento General de Protección de Datos o el Esquema Nacional de Seguridad.

### **2.3. Una renovada regulación de la administración digital**

La Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, reconoce en su preámbulo que “la tramitación electrónica no puede ser todavía una forma especial de gestión de

## Tema central

los procedimientos sino que debe constituir la actuación habitual de las administraciones” y, por ello, profundiza en la regulación del uso de los medios electrónicos en las administraciones públicas que ya se había iniciado en 1992 y avanzado en 2007.

Sin embargo, las diversas prórrogas introducidas para la plena entrada en vigor de esta norma -la más reciente, introducida mientras se escriben estas páginas por el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, que la ha pospuesto hasta el 2 de abril de 2021- son una muestra de las dificultades para cumplir efectivamente con la regulación de la administración digital en España.

A medida que el uso de los medios electrónicos se va extendiendo, y las administraciones públicas van incorporando nuevas tecnologías y aplicaciones, se van constatando con mayor claridad las limitaciones que tienen las normas vigentes para dar respuesta a los retos y problemas que genera la tecnología, lo que, en ocasiones, está frenando el proceso de transformación digital.

Frente a estas amenazas, en los últimos tiempos, diversas administraciones públicas han ido aprobando normas reguladoras de la administración digital. Algunas de estas normas, más allá de ceñirse a desarrollar lo dispuesto en la legislación estatal o a adaptarla a su propia organización, han supuesto un avance en el panorama de normas relativas al uso de los medios electrónicos en la Administración pública, regulando desde una perspectiva innovadora los servicios públicos electrónicos o la gobernanza de los datos.

Otras administraciones públicas también persiguen reforzar el estatuto jurídico de la ciudadanía digital definiendo nuevos derechos específicamente dirigidos a responder a las nuevas amenazas que genera el entorno digital, a través de distintos instrumentos de naturaleza diversa como cartas de derechos digitales o códigos éticos.

### 2.4. Un nuevo modelo de empleo público para la transformación digital local

Una de las principales incidencias de la transformación digital en el ámbito organizativo del municipio está relacionada con el empleo público.

Según algunos estudios, el 47 % de los trabajos actuales están en alto riesgo de ser automatizados en los próximos 10 o 20 años por la incorporación de la inteligencia artificial<sup>1</sup>, lo que puede provocar que en la Administración pública acaben desapareciendo numerosos puestos de trabajo en áreas muy diversas.

Sin embargo, esta situación no debe verse necesariamente como un problema, sino que bien aprovechada puede ser también una oportunidad para incorporar a la Administración local nuevos perfiles profesionales, o para reforzar determinadas competencias de los directivos y empleados públicos estrechamente vinculadas al uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Esta situación determinará la necesidad de adoptar nuevos procedimientos de selección y de gestión del personal al servicio de las administraciones públicas. También será necesario determinar sistemas de incentivos que permitan incorporar y retener a aquellas personas que tengan unas capacidades y competencias adecuadas para dar respuesta a los retos a los que se ha hecho referencia.

Todo ello se verá afectado por la necesidad de incorporar en los próximos años a un gran volumen de nuevos profesionales para dar respuesta al relevo generacional que se producirá en la próxima década en las administraciones públicas locales. También para responder a las nuevas formas de trabajo derivadas del uso intensivo de la tecnología en la Administración pública y que se concretarán, por ejemplo, en una mayor extensión del teletrabajo en las entidades locales.

<sup>1</sup> C. B. FREY y M. A. OSBORNE, “The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?”, *Technological forecasting and social change*, núm. 114, 2017, pp. 254-280.





### 3. REFLEXIONES FINALES: ELEMENTOS PARA CONSTRUIR UNA HOJA DE RUTA

La transformación digital de la Administración local es un proceso multifactorial que entraña numerosas oportunidades para las entidades locales a medida que van ampliando sus usos y aplicaciones de las tecnologías, pero que les enfrenta a importantes amenazas.

Para avanzar en el proceso de transformación local es necesario que cada municipio cuente con un proyecto institucional que, a modo de hoja de ruta, defina los objetivos y determine las acciones a realizar sobre la base de los recursos y las competencias disponibles. La ausencia de una hoja de ruta con la que dirigir o liderar el diseño y la implementación de la transformación digital puede tener un alto coste para los municipios.

Es evidente que cada municipio debe construir su propia hoja de ruta. Sin embargo, la identificación de los elementos que deben conformarla puede facilitar tanto su diseño como su puesta en marcha y posterior evaluación.

Para analizar en detalle los elementos que deben conformar una hoja de ruta de la transformación digital y que deben permitir aprovechar las oportunidades y afrontar los retos que puede entrañar el uso intensivo de la tecnología en los municipios, la Fundación Democracia y Gobierno Local ha impulsado la creación de un grupo de trabajo interdisciplinar de innovación abierta, que tengo el honor de coordinar, y que cuenta con la participación de Ramon Galindo (Universitat Oberta de Catalunya), Virginia Losa (Diputación de Palencia), Isaac Martín Delgado (Universidad de Castilla-La Mancha), Ascen Moro (Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat) y Clara Velasco (Universitat Pompeu Fabra).

El grupo de trabajo tiene previsto desarrollar en los próximos meses un proyecto de investigación, innovación y formación con la finalidad de contribuir a la consolidación del conocimiento y las capacidades necesarias para poder avanzar en la transformación digital de los entes locales, y facilitar la preparación de los municipios para hacer frente a las nuevas realidades a las que deberán dar respuesta en la próxima década. •



## Transformación digital y modernización de la Administración

JULIO IGNACIO IGLESIAS REDONDO

La transformación digital de la Administración es el resultado de su necesaria adaptación a los nuevos tiempos. Modernizarse es transformarse para adaptarse a algo nuevo. Y aquí lo nuevo viene de la mano de las nuevas tecnologías de la información, que afectan de lleno tanto a los procesos y procedimientos administrativos como a los hábitos y comportamientos de los empleados públicos. La adaptación a esta nueva realidad se impone en las leyes 39/2015, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, y 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público. Ambas dan el primer paso para la digitalización de la Administración pública española, estableciendo un elenco de nuevas obligaciones en torno a la llamada administración electrónica. La Ley 39/2015, en el marco de las relaciones entre los administrados y la Administración. Y la Ley 40/2015, en el de las relaciones entre las diferentes administraciones públicas.

La Ley 39/2015 persigue que la tramitación electrónica se convierta en la manera cotidiana de relacionarse con la Administración. Porque, si bien es cierto que permite que las personas físicas puedan optar entre la vía electrónica o telemática y los medios convencionales de relación administrativa, sin embargo impone la obligatoriedad de la vía digital a las personas jurídicas; a las en-



tidades sin personalidad jurídica; a los que en el ejercicio de una actividad profesional para la que se requiere colegiación obligatoria realicen trámites ante las administraciones públicas en el ejercicio de la misma; a los que representen a un interesado que está obligado a relacionarse electrónicamente con la Administración; y a los empleados de las administraciones públicas para los trámites que realicen con ellas por razón de su condición de empleado público. Opción para las personas físicas y obligación para todos los demás que conlleva, como correlativos, los siguientes derechos de los interesados: el de poder comunicarse con la Administración a través de un Punto de Acceso General electrónico; el de no tener que aportar documentos que ya obren en poder de las administraciones públicas, presumiéndose autorizada su consulta salvo oposición expresa; el de obtener copia autenticada de los documen-

tos originales que excepcionalmente tengan que presentar; el de conocer el estado de la tramitación de sus expedientes y los códigos de identificación de las unidades tramitadoras del procedimiento; el de ser asistido en el uso de los medios electrónicos, particularmente las personas físicas; el de información sobre procedimientos, plazos máximos y efectos del silencio administrativo; y el de identificar la oficina de asistencia en materia de registro más próxima al domicilio.

Y la Ley 40/2015 garantiza la protección de los datos de carácter personal en todas las relaciones electrónicas.

En consecuencia, para asegurar la asistencia a los interesados en el uso de medios electrónicos, las administraciones públicas deberán identificar y formar a los empleados públicos habilitados para prestarla en todo lo que atañe

# “ La digitalización de la Administración podría alumbrar gobiernos más eficientes, inteligentes y productivos, capaces de disminuir los costes, los tiempos y las cargas de los procedimientos

a la identificación y firma electrónica, presentación de solicitudes a través del registro electrónico general y obtención de copias auténticas; adaptar las oficinas de registro a oficinas de asistencia en materia de registros; disponer de una carpeta ciudadana para consultar el estado de tramitación de los expedientes y obtener copias de los documentos; disponer de un sistema de notificación electrónica, poniendo a disposición las notificaciones en el Punto de Acceso General electrónico; y archivar electrónicamente en un archivo electrónico único los documentos que correspondan a procedimientos finalizados, facilitando así la eliminación de papel y los costes de su almacenamiento.

Por supuesto, la Administración ha de contar con equipamiento informático centralizado con capacidad de proceso suficiente para atender a toda la organización. Lo que exige desplegar redes tanto de interconexión dentro de una misma organización como de acceso a las

redes de otras administraciones; disponer de un *software* que integre los datos tanto necesarios para la concreta gestión administrativa electrónica como cualquier otro que pueda ser de utilidad generado en otros sistemas de información corporativos, para lo que será imprescindible construir bases de datos tanto específicas de la gestión administrativa electrónica como integradas en otros sistemas de información corporativos, utilizando los servicios de la Dirección General de Policía de verificación de datos de identidad, garantizando, en todo caso, la intimidad de los interesados en los diferentes procedimientos administrativos, lo que sitúa a la sede electrónica o Punto de Acceso General en el centro de toda la administración electrónica; dotar a los empleados públicos que intervienen en la gestión administrativa electrónica de certificados y sellos electrónicos que garanticen las actuaciones de los diferentes órganos administrativos, pudiendo usarse tanto el DNI electrónico como el Certificado de empleado público; formar a los empleados públicos en las herramientas de gestión administrativa; y revisar, simplificar y normalizar los documentos a utilizar en la tramitación administrativa electrónica, adaptándolos a las necesidades tanto de los nuevos canales como de nuevas aplicaciones de gestión electrónica.

Será imprescindible disponer también de un amplio catálogo de plataformas que habiliten canales de comunicación e información tanto entre las diferentes administraciones como entre estas y los interesados.

A partir de aquí, la digitalización de la Administración podría alumbrar gobiernos más eficientes, inteligentes y productivos, capaces de disminuir los costes, los tiempos y las cargas de los procedimientos, de optimizar el análisis selectivo de datos y de medir adecuadamente los resultados de los servicios públicos. Pero para alumbrar gobiernos más abiertos y transparentes, la apertura de todos esos nuevos canales de comunicación e información ciu-



dadana debería redundar, de manera material y no meramente formal, en una mayor participación política. Lo que no sería muy difícil de conseguir, teniendo en cuenta que la digitalización de la Administración ya implica, de por sí, hacerla más accesible al ciudadano a través de canales de comunicación e información. No solo el de la propia sede electrónica. Sino también de los llamados cajeros ciudadanos, de aplicaciones para móviles, de números telefónicos de información personal e, incluso, a través de oficinas móviles. Todos con la finalidad de evitar, o cuando menos de atenuar lo máximo posible, la brecha o fractura digital y, por ello, una nueva forma de discriminación o desigualdad entre la ciudadanía.

De hecho, la única transformación o crecimiento digital de la Administración que podría calificarse como modernizador o inteligente no solo exige que sea sostenible, sino también integrador.

Sostenible porque en toda transformación digital la acumulación de papel y el consumo infinito de recursos deben dar paso a un mayor flujo de información y a una mejor gestión de los recursos existentes. E integrador porque en toda transformación digital la centralidad geográfica debe dar paso a una mayor conectividad electrónica universal, tanto personal como espacial.

Como conclusión, podríamos decir que la modernización de la Administración pasa hoy más que nunca por la adaptación de lo existente a las nuevas necesidades, conectando de nuevo el equipamiento, modificando la informática y reorganizando las conexiones de red, sin ninguna necesidad de demoler las estructuras físicas y construir unas nuevas. Porque hoy, gracias a un portátil o un simple móvil, cualquier lugar debería poder convertirse tanto en una ventanilla administrativa como en un cauce de participación ciudadana. •

**Mariano  
Fernández Enguita**  
Director del INAP

# La nueva era del entorno digital

Los desafíos a que se han de enfrentar las administraciones públicas en una nueva era dominada por el entorno digital, que tiene como horizonte de futuro el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), demandan, entre otras cosas, no solo una mayor inversión tecnológica, sino también una adecuada formación de los empleados públicos. Sobre estas, y otras muchas cuestiones, tenemos oportunidad de conocer la opinión de un observador atento y privilegiado de la realidad de nuestras administraciones públicas, el director del INAP.



**Los desafíos a los que han tenido que enfrentarse las administraciones públicas como consecuencia de la crisis sanitaria motivada por la COVID-19 han puesto de manifiesto lo importante que es disponer de una administración ágil y versátil, capaz de adaptarse a distintos escenarios en muy poco tiempo. ¿Qué valoración global haría de la situación en que se encuentran al respecto nuestras administraciones públicas, en general, y las locales, en particular?**

El Estado ha reaccionado muy rápidamente en algunos ámbitos, como la sanidad o las fuerzas del orden, y muy lentamente en otros, como la educación, y las administraciones han estado un poco en el medio, más cerca del grupo de cabeza. Me gusta recordar que el término burocracia, antes y al margen de cualquier connotación peyorativa, procede del francés *bureau*, escritorio, y antes simplemente el paño (*bura, burra, borra*) con que se cubría este para poder escribir; o sea, que nació, ya desde los escribas, ligado a la escritura manual y el papel. Pero el mundo de hoy es ya digital, y esto es lo que ha provocado la divisoria de aguas cuando la pandemia nos ha obligado a ampliar las distancias interpersonales, a las restricciones de la movilidad e incluso al confinamiento. Las administraciones, los servicios, los procedimientos, los equipos y los empleados que ya estaban digitalizados, o muy cerca de ello, han podido adaptarse con rapidez, a pesar de la sobrecarga para infraestructuras y equipos, gracias a la buena disposición de los empleados públicos de todos los niveles y aunque no sin dificultades. En lo esencial han podido hacerlo tanto la Administración General del Estado como las autonómicas y la mayoría de las entidades locales. Pero también hemos topado con todas las insuficiencias: pequeños ayuntamientos y domicilios de empleados sin la adecuada conectividad, escasez de dispositivos individuales para el trabajo en remoto, plataformas no siempre interoperables ni fácilmente accesibles, inexperiencia en la

gestión directiva del teletrabajo, ausencia de entornos digitales verdaderamente colaborativos, versiones de *software* de uso general a menudo arcaicas, un retraso difícil de entender en la migración a la nube, no pocos empleados con competencias digitales ancladas en generaciones tecnológicas anteriores... La buena noticia es que esto nos ha ayudado a tener un diagnóstico más realista, así como a ver las oportunidades (y las limitaciones) de la digitalización.

Por encima de esto han aflorado también cuestiones de mayor alcance y más difícil solución, pero que no cabe ignorar, como las dificultades de la coordinación entre las administraciones territoriales y su frecuente instrumentalización política o la inconsistencia de una descentralización de hecho federal, pero en la que el centro carece de poderes federales cuando se precisan, o se ven enseguida cuestionados. Este balance será complejo, pero confío, al menos, en que incorpore en todo caso la necesidad de instituciones públicas sólidas y respetadas en todos los niveles de gobierno.

**La transformación digital de la Administración es un tema recurrente desde hace algunos años, sobre el que, sin embargo, no siempre se ha avanzado lo suficiente. ¿Cuáles son los retos principales en materia de transformación digital a que deberían hacer frente nuestras administraciones públicas en los próximos tiempos?**

Las administraciones han funcionado durante mucho tiempo de manera balcanizada, como silos que externalizaban la carga de la comunicación entre ellas al ciudadano, que era lo propio de la era del papel. Sobre esa base, el avance en la digitalización ha sido muy desigual: administraciones que han ido muy rápido, como la Agencia Tributaria, o a paso de tortuga, como los Registros Civiles; unas que han avanzado sobre todo en el *back office*, en su funcionamiento interno, como las universidades, y otras que lo han hecho en el *front office*, en la interfaz con el ciudadano, como el portal de transparencia.

# “Las administraciones tienen que adentrarse de lleno en ámbitos de vanguardia como los *big data*, la robótica o la inteligencia artificial

Sería largo y arriesgado hacer una lista de tareas o retos para la Administración, pero sí señalaría unos pocos principios. El primero es que tiene que estar a la altura. Como decía Juan de Mairena, o Antonio Machado, es fácil estar *au-dessus de la mêlée*, lo difícil es estar a la altura de las circunstancias, con todo lo que entraña. Quiero decir con esto que las administraciones no deben, no pueden y no tienen por qué estar en una actitud seguidista respecto del sector privado, ni esperar a que sea este el que desarrolle soluciones trasladables, sino que tienen que adentrarse de lleno en ámbitos de vanguardia como los *big data*, la robótica o la inteligencia artificial, aun a sabiendas de que las soluciones no son fáciles, el éxito no está asegurado y en el camino se producirán errores.

El segundo es que debe prestar especial atención, digámoslo así, a la *experiencia del usuario*, o sea, del ciudadano. Hacerle las cosas tan fáciles, al menos, como ya se las ponen su banco o cualquier plataforma de las llamadas *colaborativas*. No tiene sentido ni razón de ser que el ciudadano pueda, a menudo, encontrar el acceso a una aplicación pública tan frustrante como en tiempos de Larra podía serlo el periplo por las ventanillas. Los procesos administrativos que afectan al ciudadano deben ser *user friendly*, y las administraciones deberíamos ganarnos su reconocimiento, en este aspecto, como Steve Jobs, haciéndole la vida más fácil y más funcional, al menos en sus relaciones con nosotros.

El tercero es que se debe digitalizar (automatizar) todo lo que sea digitalizable (automatizable). En el *back office*, en nuestras oficinas, la actividad administrativa está todavía plagada de procesos y tareas que podrían ser perfectamente encomendados a algoritmos. Arthur C. Clarke le decía a Sugata Mitra, medio en broma, medio en serio, que “cualquier maestro que pueda ser sustituido por un ordenador... debería serlo”. Lo mismo vale para cualquier otro empleado público, y además podemos hacerlo y el afectado debe vivirlo

con la tranquilidad de que tendrá la oportunidad (y el deber, añadido) de aprender a hacer otras tareas o funciones más creativas, más humanas y de mayor valor añadido para la ciudadanía, con la ventaja adicional de que su empleo está protegido por la ley.

**La consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) demanda asimismo un uso intenso de los medios electrónicos, tanto a nivel interno, en el seno de las propias organizaciones, como hacia el exterior, en las relaciones de estas con la ciudadanía. ¿Cuáles son los objetivos que considera más cercanos? ¿Y a medio/largo plazo?**

Tratar la relación entre la tecnología y el entorno digitales y los ODS requeriría una enciclopedia. Hay que tener en cuenta que los ODS y la Agenda 2030 abarcan de forma global, casi exhaustiva, las condiciones de vida de la humanidad, y que el ecosistema digital es hoy, cada vez más, en todo caso más ya que cualquier otro, el ecosistema informacional y comunicacional de nuestra especie. Me voy a permitir una digresión que puede parecer un prurito académico, pero que considero esencial para entender lo que está pasando. La humanidad ha conocido cuatro grandes revoluciones en la información y la comunicación: el habla, la escritura, la imprenta y la digitalización. El habla nos hizo humanos, frente al resto de especies animales; la escritura dio inicio a la historia, tras un millón de años de prehistoria; la imprenta hizo posible la modernidad; y la digitalización... va a traer algo enteramente distinto, todavía no sabemos qué, aunque ya está en alguna medida aquí y se atisba en tendencias que tratamos de comprender y dominar. Como dijo (más o menos) William Gibson, “el futuro ya está aquí, solo que desigualmente distribuido”.

Piénsese, por ejemplo, que la digitalización va a terminar pronto con la Babel de las lenguas; nos servimos con prudencia de Google Translate y contamos ya con



---

traductores de bolsillo que permiten comunicarnos con cualquiera, aun con límites. Lo digital es hipermedia, es decir, registra por igual escritura (en cualquier lengua), imágenes (estáticas o dinámicas), sonido, lo intenta ya con el olfato y el tacto y traduce o traslada cualesquiera de estas modalidades de información entre sí; es decir, su expansión no está limitada como la de la escritura. La imprenta hizo posibles cambios tan radicales como la reforma protestante (al poner la Biblia al alcance de todos), el Estado de derecho (al hacer lo mismo con la letra de la ley), la ciudadanía masiva (al posibilitar la prensa), la educación de masas (con la cartilla y el libro de texto), etc., pero lo hizo creando un sistema de difusión, de *broadcast* (el libro, la lección, el periódico, luego la radio y la televisión), mediado por unos filtros y dominado por unos pocos editores, en el que unos pocos hablaban a todos; ahora la internet permite que todos hablen a todos, o al menos que muchos hablen a muchos, cualquiera publica (bloguea a tuitea), emite (es *youtuber*), critica (comenta o valora), etc. Es más, la información ya no es simplemente producida por los humanos, sino que se produce a sí misma: tenemos algoritmos y programas que traducen, escriben noticias, corrigen textos, califican exámenes, programan nuevos algoritmos (escriben código), con lo que entramos en lo que Luciano Floridi denomina la *hiperhistoria*. En fin, que no hay ODS, ni hay nada, que se libre de eso, que pueda ni deba hacerlo. No hay ODS cuya consecución no dependa ya en parte de la tecnología digital, que no pueda y deba beneficiarse de ella.

Tomemos un ejemplo: como los ODS son 17, sea el de en medio, el 9; puesto que este tiene 5 metas propiamente dichas, sea también la de en medio, la 3: “Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados”. Bloomberg, Forbes y McKinsey explicaban hace apenas un año cómo los móviles estaban reemplazando a las cuentas bancarias y llegando adonde y a quienes estas no lo hacían antes en África, la inteligencia artificial se muestra ya más capaz de determinar la fiabilidad de los solicitantes de créditos que los métodos bancarios tradicionales, y la mera telefonía móvil permite a cualquier pequeño productor (como se ha documentado, por ejemplo, para los pescadores en Congo) conocer los precios en los distintos mercados y actuar en consecuencia: finanzas, créditos y mercados, los tres sustantivos mencionados en la meta 3. Además de las metas-objetivo, están las instrumentales, a, b y c, y la de en medio, b, empieza diciendo: “Apoyar el desarrollo de tecnologías...”, de modo que sobran comentarios.

Cierto que, más allá de que las administraciones administran, regulan, proveen o compran en todos los ámbitos, algunos nos quedan más cerca que otros. En el caso del INAP singularizaría los objetivos 4, 5 y 8: Educación de calidad (4), Igualdad de género (5), Trabajo decente y crecimiento económico (8).

Evidentemente, el INAP no interviene en la educación universal y apenas lo hace en la reglada, pero sí que se ocupa de la selección y la iniciación o inducción de los empleados públicos, en particular los cuerpos directivos y de gestión (másteres y selectivos), y de la formación continua de todos ellos (en su ámbito de competencia: AGE y Local). Por lo tanto tenemos cierto papel en su formación inicial y un gran papel en su aprendizaje a lo largo de la vida, todo lo cual es parte del ODS 4, Educación de calidad.

Nos toca también atender al ODS 5, Igualdad de género, no solo por su carácter transversal, sino también, en particular, por el elevado grado de feminización del empleo en las administraciones públicas y por su papel de referencia para el conjunto del empleo. Podemos estar satisfechos del acceso de la mujer a la función pública, pero debemos prestar todavía atención a sus oportunidades de promoción y a las posibilidades de conciliación entre la vida laboral y la familiar (aunque, en esto, con cuidado de no ofrecer oportunidades de conciliación a las mujeres pero dejar fuera o libres de responsabilidad a los hombres: en el paso precipitado al teletrabajo que exigió la pandemia hubo algo de esto, pese a todas las buenas intenciones). Y, puesto que hablamos de digitalización, es de rigor reconocer que el cuerpo “TIC” (CSSTIAE) es uno de los pocos altos y amplios cuerpos funcionariales todavía de claro dominio masculino, por detrás en igualdad de género de otros altos cuerpos, aunque por delante del nicho laboral homólogo en la economía privada e incluso de la composición del cuerpo estudiantil correspondiente, pasado y presente.

Por último, como gran empleador que es, la Administración pública está plenamente afectada por el ODS 6: “Trabajo decente y crecimiento económico”. Un diagnóstico rápido, válido en general aunque pueda ser injusto en los detalles, sería que las administraciones cumplen lo primero pero no lo segundo. El empleo público es, en conjunto, bastante más “decente” que el privado, especialmente en los escalones más bajos (es decir, donde más vital podría resultar esa “decencia”), aunque en contrapartida sea poco atractivo en los más altos. En cuanto al “crecimiento económico”, me siento obligado a decir que el sector público, tomado en conjunto, no se distingue precisamente por su elevada productividad, no importa cómo se mida esta.

## Entrevista

---

**Se pueden detectar déficits importantes en relación con la llamada “brecha digital” o el bajo nivel de interoperabilidad o de tecnificación de los empleados públicos, incluidos los locales. ¿Cómo se afronta este problema desde su institución, el INAP, en tanto que organismo responsable de la formación de estos?**

He de decir que no me siento cómodo con esos términos: brecha, interoperabilidad o tecnificación. La idea de la brecha, fractura o divisoria digital, como se quiera, se hizo popular a comienzo de los noventa, cuando la tecnología digital de consumo, todavía muy cara, apenas llegaba a una minoría de hogares y de personas y podía hablarse de quienes accedían y quienes no, los *haves* y los *have-nots*. Pero los precios han caído muy rápidamente, en muchos menos años que los de la televisión o el teléfono, por no hablar ya del libro o del agua corriente. La tecnología digital ha llegado prácticamente a todos, al menos en países como España o más ricos, y lo que tenemos es un gradiente de desigualdad, como en cualquier otro ámbito privado. En el confinamiento, por ejemplo, la cuestión no era tanto tener o no tener en casa un ordenador, o alguna conectividad, sino si había dispositivos suficientes para el teletrabajo de los adultos, el teleaprendizaje de los hijos, el ocio familiar e individual y la comunicación con los allegados, y una conectividad que lo soportase todo. Por otra parte, más importante que la brecha en el acceso ha resultado ser la brecha en el uso: ¿usamos la tecnología para aprender, para crecer, como consumidores inteligentes, ciudadanos activos y trabajadores cualificados, o simplemente consumimos contenidos, tal vez incluso peor seleccionados que cuando, como en mi infancia, había media docena de periódicos y de emisoras radiofónicas y una sola cadena televisiva?

Interoperabilidad y tecnificación son términos que aplicaría más bien a sistemas y procesos, pero, si los entendemos metafóricamente, sí que es verdad que los empleados públicos no siempre alcanzan el nivel de competencia y fluidez digitales que les permitiría optimizar su trabajo y que, con frecuencia, tienen y ejercen destrezas muy especiales, válidas para unas tareas o para un puesto de trabajo, pero escasamente transferibles a otros, o que incluso dificultan la coordinación y la comunicación. Pero vivimos en la sociedad del aprendizaje, del aprendizaje a lo largo de la vida. El INAP lleva decenios ofertando formación informática y digital, tanto dentro de los procesos reglados (cursos selectivos y másteres) cuanto como formación continua para los empleados públicos. En este ámbito afrontamos hoy el reto de ofrecer a los alumnos tanta o más interactividad que la que permitía la presencialidad ahora suspendida por la pandemia, lo cual nos está requiriendo inversión

tecnológica, el rediseño de procesos de enseñanza y aprendizaje, formación en innovación para los docentes y mucho acompañamiento en el proceso de adaptación. Además hemos formado a miles de empleados públicos de acuerdo con el Marco Europeo de Competencias Digitales; tenemos una oferta especialmente dirigida a personal directivo en ámbitos avanzados como *block-chain*, redes sociales, transformación digital o gobierno abierto. Nos toca ahora, dentro del plan estratégico para la AGE, trabajar en el diseño de todo lo que concierne al *Plan España Digital 2025*, al *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia* y a la formación para el teletrabajo, tanto de los empleados públicos en general como de los responsables y gestores de equipos en particular.

**Más allá de su faceta formativa, el INAP también desempeña una importante labor a nivel de investigación y de publicaciones. En relación con estas últimas existe una clara orientación hacia estos desafíos relacionados con la transformación digital de la Administración. Así, dentro de la línea editorial Innap Innova recientemente han publicado, por ejemplo, un libro de Sergio Jiménez titulado precisamente *Transformación digital para Administraciones Públicas. Crear valor para la ciudadanía del siglo XXI. ¿Qué previsiones tienen de cara al futuro?***

Un muy buen libro, ese que menciona. Acabamos de publicar otro, una tesis doctoral sobre la innovación pública en TIC, de González de Uña, y están en ciernes otros dos: uno sobre analítica digital, también de Jiménez, y otro colectivo, desde la comunidad de *INAP Social*, sobre cambios en la formación. En el mes de julio realizamos dos encuentros, uno sobre las administraciones en una era de riesgos, con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, dirigido por Joan Subirats y Eloísa del Pino, y otro sobre sus retos digitales, con la Universidad Complutense de Madrid, dirigido por Carles Ramió, cuyos materiales formarán en conjunto otro libro que saldrá en enero y estoy convencido de que será una obra de referencia, y estos temas van a aparecer también en las revistas del Instituto. Ahora mismo estamos preparando a corto plazo una encuesta sobre la experiencia de teletrabajo *improvisado* que han vivido las administraciones públicas y, a medio plazo, trabajamos en un proyecto para la explotación y la puesta a disposición de la comunidad investigadora de todos los datos que tenemos digitalizados sobre el empleo y la función públicos en el ámbito de la AGE.

**Aunque sea un tanto aventurado, en un escenario futuro, dominado por la utilización masiva de los**



“ En la **era digital**, todos hablan potencialmente a todos, o más bien muchos hablan prácticamente a muchos y nadie se resigna a no ser escuchado

**recursos electrónicos, ¿cree Ud. que cambiará el papel que tradicionalmente venían desempeñando las administraciones públicas en su atención/relación a/con los ciudadanos?**

Debe y tiene que hacerlo. Como dije al inicio de la entrevista, el entorno digital implica otra era en contraposición a las de la escritura y la imprenta. En la era de escribas y escribientes, el poder registraba lo que necesitaba (censos, catastro, cosecha gravable...); en la era de la imprenta, que luego fue la de los medios de comunicación de masas (de difusión masiva, sería más exacto decir), el poder hablaba a la sociedad, unos pocos (políticos, editores, profesores, curas...) hablaban a todos; en la era digital, todos hablan potencialmente a todos, o más bien muchos hablan prácticamente a muchos y nadie se resigna a no ser escuchado. La vieja verticalidad ha de convivir con la nueva horizontalidad y las jerarquías con las redes, hasta el punto de que Wikipedia sustituye a la Enciclopedia Británica o la Espasa, Twitter y Facebook hacen la competencia a los grandes medios tradicionales, Amazon o eBay amenazan a Harrods y El Corte Inglés, etc. Los mercados son conversaciones, como afirmaba el *Manifiesto Cluetrain*, y la política y los asuntos públicos también, con mayor razón, algo que las administra-

ciones no solo deben entender y aceptar, sino también, hasta cierto punto, propiciar y, en todo caso, participar en ello, aunque de ninguna manera creer que ello pueda sustituir a la democracia organizada y el debate fundamentado, como parecen hacerlo los populismos.

Aunque la crisis de legitimidad que atraviesan hoy las democracias no viene solo de ahí, sino ante todo de las crecientes y lacerantes desigualdades dentro de cada país (si bien no es el caso a escala global, ni entre la población ni entre países) y de las dificultades de los servicios públicos y la menor confianza en ellos, no me cabe duda de que resulta potenciada por el contraste entre la lentitud de los procesos institucionales y la velocidad literalmente de relámpago de las redes. En términos comparativos, se necesita mucho tiempo para lograr un acuerdo político o elaborar y verificar una buena información, pero prácticamente nada para incendiar alguna parcela de las redes sociales con diatribas entre energúmenos o con bulos sin fundamento. Pero el Estado y las administraciones, que no pueden competir con eso en velocidad, sí que pueden competir y ganar en fiabilidad y confianza, y eso pasa por la mejora constante de la comunicación con la ciudadanía, los procesos de gestión internos y los servicios que ofrecemos. •

# ¿Qué medidas se han adoptado desde su ayuntamiento para favorecer la transformación digital y la modernización de la Administración?

Desde nuestros pequeños y medianos municipios es creciente la apuesta por la modernización digital de los servicios que se prestan, haciendo verdaderos esfuerzos para conseguirlo, incluso con recursos limitados. A través de los siguientes ejemplos podremos comprobarlo.

Fotografía: *iStockphoto*



## «Por un cambio de cultura administrativa»



**Antonia Olivares Martínez**  
Alcaldesa de Úbeda (Jaén)

Desde 2015, el Ayuntamiento de Úbeda puso rumbo a la transformación digital y modernización de la Administración local, con el firme propósito de hacer más accesible y cercana su relación con los/as ciudadanos/as, así como llevar a cabo una mejor coordinación, internamente hablando, entre los/as trabajadores/as municipales para la gestión de documentación.

Tanto es así, que esta acción fue incluida en las líneas de desarrollo de la Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado Úbeda-Baeza. Gracias a ese trabajo y conscientes de la necesidad de adaptación a los nuevos tiempos, el Ayuntamiento de Úbeda cuenta ya con Portal de Transparencia, Perfil del Contratante, Portal del Proveedor, Padrón, portales incluidos en la Sede Electrónica ([sede.ubeda.es](http://sede.ubeda.es)), y, además, también contamos con un programa interno de gestión de expedientes para trámites de documentación y notificaciones entre servicios municipales.

Desde el Gobierno local ubetense hemos trabajado con ahínco para lograr este horizonte digital, con el objetivo de que nuestros/as ciudadanos/as y empleados/as tengan la información siempre actualizada y disponible las 24 horas, los siete días de la semana, además de poder acceder a cualquier gestión solo realizando un clic desde cualquier dispositivo.

Ahora, nuestro desafío, una vez implantadas estas plataformas, es trabajar en cambiar la mentalidad de la sociedad ubetense, que las utilice y pueda realizar sus gestiones de manera sencilla, haciendo uso de las nuevas tecnologías. Ahora, toca trabajar, de una manera pedagógica, por un cambio de cultura administrativa, ese es nuestro próximo reto. ●



**Carmen Costa Cerezuela**  
Alcaldesa de Fraga (Huesca)

## «Hay que situar a nuestros vecinos en el centro de la gestión municipal»

La transformación digital y la modernización de las administraciones públicas son uno de los retos ya no de futuro, sino de presente. No podemos esperar más para abordar este cambio en la gestión municipal. Al inicio de esta legislatura nosotros lo teníamos claro, por eso creamos la Delegación de Transformación Digital en el Ayuntamiento de Fraga, área que no existía hasta la fecha. Un ayuntamiento solo tiene sentido si sirve a sus ciudadanos de la forma más eficiente posible. Hay que situar a nuestros vecinos en el centro de la gestión municipal, por eso la implementación de canales y recursos que agilicen los trámites y la comunicación con la Administración son esenciales.

El Ayuntamiento de Fraga apuesta por la digitalización y está adaptándose día a día al nuevo paradigma que representa la transformación digital. Estamos impulsando el uso de la sede electrónica para los trámites admi-

nistrativos de empresas y ciudadanos, agilizando el proceso y reduciendo el tiempo de gestión de los mismos. Actualmente casi el 50 % de los trámites que recibe el Ayuntamiento ya se realizan de forma telemática.

Se han mejorado las infraestructuras de los trabajadores municipales y la experiencia de los ciudadanos a través de plataformas digitales propias, y realizando mejoras importantes en el servicio que se ofrece a la ciudadanía. Se ha implementado un sistema de cita previa *on-line*, para evitar colas y tiempos de espera innecesarios. Se ha mejorado la conectividad en las instalaciones culturales y deportivas. Se ha aumentado la oferta de wifi público gratuito y seguro para los ciudadanos, etc.

Por otro lado, se ha implementado un sistema para realizar reuniones y conferencias de forma telemática; incluso se han realizado sesiones de órganos colegiados de forma virtual, como plenos municipales o juntas de portavoces, gracias al trabajo conjunto del departamento de Secretaría y la Delegación de Transformación Digital. Se ha implantado el Portal del Empleado y se han adquirido nuevos servidores para centralizar y proteger la documentación en algunas instalaciones municipales, agilizando los trámites y haciéndolos más seguros tanto para la propia Administración como para la ciudadanía.

También es importante remarcar la subvención que hemos conseguido del proyecto Wifi Europeo, que nos permitirá aumentar la cobertura de acceso a Internet en espacios públicos. Acabamos de firmar el convenio por el que se nos concede un bono de 15 000 € para poder realizar este servicio durante los próximos 3 años, una vez se inicie el proyecto.

No hemos de olvidar la presencia del Ayuntamiento en los medios digitales y en las redes sociales. Al inicio de esta legislatura la presencia del consistorio era escasa y poco efectiva en estos canales; actualmente tenemos presencia activa en 6 redes distintas. Estos medios nos ofrecen un contacto directo con la ciudadanía y nos permiten mejorar en la gestión municipal, además de conseguir un alcance efectivo que crece día a día.

Las actividades culturales y de ocio también se han adaptado al mundo digital. La celebración de “La Faldeta en Casa” que realizamos en el mes de abril, o las inscripciones *on-line* para gestión y control de aforos en actos organizados por el Ayuntamiento, son algunos de los ejemplos con los que hemos avanzado durante los últimos meses.

Desde el Ayuntamiento de Fraga se está realizando un gran trabajo. La transformación digital está en constante evolución y seguiremos trabajando para adaptarnos y seguir siendo un referente. ●

## «La modernización administrativa es clave en la transformación digital»

Desde mi experiencia como alcalde de Picanya desde 1984, puedo afirmar que, sin duda, la llegada de las llamadas nuevas tecnologías ha supuesto el mayor cambio en la relación entre la Administración local y la ciudadanía de los últimos 40 años.

En el año 1994 el Ayuntamiento de Picanya creó el Centro de Información y Gestión. Un servicio pionero de atención a la ciudadanía con un horario muy novedoso para la Administración pública (continuo de mañana y tarde de lunes a sábado), un primer paso que ya era toda una declaración de intenciones.

En 1999 pusimos en funcionamiento la primera web municipal desarrollada en un lenguaje HTML, bastante básico pero funcional. Fuimos uno de los primeros municipios valencianos en contar con este medio.

A la búsqueda de unos servicios públicos de calidad, desde el año 2003 en el Ayuntamiento se tomó conciencia de la necesaria transformación digital en nuestras administraciones públicas, persiguiendo desde su aprobación el cumplimiento de la Ley 11/2007 de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos.

En el año 2009 se creó el Departamento TIC y se aprobó el Plan de Modernización, que conlleva una serie de actuaciones que cambiaron la forma de funcionar tradicional de nuestra organización, con el desarrollo de proyectos pioneros en materia de administración electrónica.

Asimismo, se implantó la gestión de expedientes electrónicos, se creó la sede electrónica (<https://mesfacil.picanya.org>) con registro telemático y se pusieron en marcha algunos servicios básicos de presentación telemática de documentos. También se diseñó un portal para reserva de actividades culturales y deportivas (<https://contribuent.picanya.org>).

Sin duda alguna, el impulso de la administración electrónica supuso una importante palanca de cambio, pero pronto nos dimos cuenta de que la verdadera transformación digital no puede tener éxito si no va acompañada de una continua modernización administrativa. Así, a mediados de 2019, y fruto del diagnóstico elaborado por el personal municipal en un Taller de INTELIGENCIA COLECTIVA, nos planteamos la necesidad de realizar una reingeniería y revisión de todos los procedimientos mediante técnicas de simplificación administrativa y de reducción de cargas administrativas a la ciudadanía.

El principal problema con el que nos encontramos era la fal-



**Pepe Almenar i Navarro**  
Alcalde de Picanya (Valencia)

ta de criterios de organización, coordinación, comunicación y gestión interna de los distintos servicios municipales, de ahí que tomáramos la decisión de reinventar y repensar la Administración (algo que se ha demostrado tan importante en estos momentos de crisis sanitaria). Este proceso debía traducirse finalmente en una estructura potente y sólida que ubicara a la ciudadanía en el centro de su actividad, evitando la excesiva tendencia a la burocratización administrativa.

La conclusión principal de todo este proceso es que el cambio radica en las personas. Las personas son el verdadero éxito del cambio y una mejora en la gestión de aquellas que prestan servicios a la ciudadanía, sin duda alguna, va a repercutir directamente en la mejora del servicio prestado.

Los 60 equipos de mejora constituidos en este proyecto son foros sólidos y estables para dialogar, preguntar, acordar, pero en ningún caso imponer. La clave está en poder medir la actitud proactiva de los trabajadores y las trabajadoras de nuestro Ayuntamiento para mejorar el servicio prestado a quienes son el centro de nuestra actividad administrativa: la ciudadanía. La calidad de estos servicios ha de ser el nivel que nos permita poder evaluarlos y retribuirles de forma variable. De este modo alcanzaremos una administración moderna que se adapte y anticipe a las necesidades de las personas, poniendo en marcha servicios proactivos, personalizados e innovadores. Ya es una realidad la necesidad de considerar el *Blockchain* en el ámbito público, como forma de compartir información y documentos públicos.

Es hora, por tanto, de repensar, de replantear, de actualizar y, en su caso, de eliminar lo innecesario y lo caduco. El mundo cambia cada día, cada minuto. La Administración y las personas que en ella trabajan deben cambiar también. Los ordenadores cambian las formas de trabajo, pero son las personas las que las transforman. ●

Se ha publicado en

# Administración electrónica, transparencia y contratación pública

(...) Se ha fracasado en el cumplimiento de los objetivos planteados en relación con la contratación pública electrónica: permanece la complejidad organizativa y procedimental, el Derecho –esto es, las normas aprobadas– sigue siendo un obstáculo a la innovación, tanto por su falta de sencillez como por las rigideces que ha introducido; no se logra superar la resistencia al cambio. En gran medida, ello se debe a la falta de coherencia entre objetivos planteados y propuestas normativas finalmente aprobadas. Pero también es consecuencia de la ausencia de planificación estratégica.

Texto: Extracto del libro *Administración electrónica, transparencia y contratación pública*, dirigido por I. MARTÍN DELGADO y J. A. MORENO MOLINA, Iustel, Madrid, 2020 [326 págs.].

Fotografías: iStockphoto

(...) Las siguientes consideraciones, expuestas a modo de conclusión, pueden ayudar en la tarea de innovar la contratación pública desde la perspectiva del procedimiento administrativo. Ninguna de ellas es original, pero no han sido debidamente consideradas por el Legislador y están pasando desapercibidas para no pocos operadores jurídicos, de ahí que resulte conveniente insistir en ellas. Algunas han de ser abordadas desde el Derecho, otras desde la política; todas, desde el sentido común.

*Primera.- La importancia del concepto y de ser conscientes de las carencias.* No puede perderse de vista que la principal finalidad de la Unión Europea en el ámbito de la contratación pública es la remoción de obstáculos al mercado interior; siendo así, es decir, teniendo en cuenta que los objetivos del Legislador europeo no coinciden exactamente con los del Legislador nacional, la elaboración de nuestras normas, lejos de limitarse a integrar la normativa europea, sin más, ha de tener presente la perspectiva nacional. Por ello resulta fundamental partir de un concepto amplio de contratación electrónica, que abarque no solo el uso residual de los medios electrónicos en relación con ciertos trámites procedimentales, sino el conjunto del procedimiento de contratación, desde la preparación del contrato hasta su adjudicación, incluyendo también la gestión interna del mismo. Pero no menos fundamental es entender que esa apuesta por los medios electrónicos ha de ser aprovechada como herramienta para transformar el procedimiento y la organización.

En este sentido, el Derecho no es la única herramienta para la innovación. Junto con él, la cultura de la innovación necesita de planes y programas, de estrategias formativas, de una reconfiguración de la selección de empleados públicos y del reparto de tareas entre los mismos. También de un marco normativo coherente y simple. No es la situación actual en nuestro país.





## Se ha publicado en



### *Segunda.- Un buen uso de las TIC como fuente de legitimidad de la Administración y decidido desde liderazgos comunes y compartidos.*

Las tecnologías cambian la forma de entender las relaciones entre Administración y ciudadanos. La transparencia, la eficacia y la eficiencia justifican la existencia del poder público que, además de buscar bienes y servicios en el mercado, no deja de ser una organización al servicio de los ciudadanos. Resulta imprescindible asimilar las tecnologías: qué son, qué implican, cómo funcionan, qué alcance tienen, cuáles son sus riesgos, cuáles sus oportunidades. Desde esta perspectiva, hemos de pensar la incorporación de nuevas tecnologías. *Big data, blockchain, machine learning*, inteligencia artificial constituyen novedades tecnológicas que están empezando a ser empleadas por el sector privado y que pueden aportar interesantes innovaciones en el sector público. No se trata de incorporarlas acríticamente como ocurre en no pocas ocasiones con fenómenos de moda; antes al contrario, se trata de entender verdaderamente su potencial, de

valorar su aplicabilidad en el ámbito de la Administración pública, de ponderar ventajas e inconvenientes y, una vez realizado todo ello, regular la implantación de aquellos extremos que se hayan considerado verdaderamente útiles desde la perspectiva de la innovación. Sin entender no podemos teorizar. Y sin teorizar resulta imposible regular con un mínimo de coherencia y de forma eficiente.

La distribución competencial y el reparto de tareas en el interior de una misma organización no pueden ser obstáculo a la elaboración coordinada de políticas públicas ni a la toma de decisiones estratégicas compartidas. Continuar con leyes pensadas para la Administración General del Estado que no tienen en cuenta las especificidades de otras organizaciones públicas –particularmente, los entes locales–, y seguir apostando por soluciones tecnológicas impuestas a los niveles territoriales inferiores, no coadyuva a la hora de poner fin a la fragmentación.

*Tercera.- Cooperación con los sectores y agentes afectados.* El procedimiento no puede continuar siendo entendido como un simple cauce de la acción administrativa pensado desde la organización pública y para la organización pública. Resulta imprescindible adaptar la contratación a los interesados, esto es, a los licitadores que desean contratar con la Administración. Es más, las técnicas de innovación, antes de ser decididas y reguladas, han de ser discutidas y pensadas junto con los destinatarios de las mismas. Al mismo tiempo, el diseño y puesta en práctica de soluciones tecnológicas tampoco puede prescindir de los gestores de la contratación pública en las distintas organizaciones. Ello les convierte en usuarios pasivos e implica riesgo de fracaso del sistema de contratación electrónica o, cuando menos, de ineficiencia del mismo.

*Cuarta.- Profesionalización de los gestores de la contratación pública y especialización de la organización.* Está demostrado que los sistemas centralizados de contratación, dotados de recursos unificados y de medios humanos, no solo suponen ahorro de costes, sino tam-

bién eficiencia en la estructura y eficacia en la compra (...). La Comisión recomienda a los Estados miembros estimular y apoyar el desarrollo y aceptación de herramientas de TI accesibles que pueden simplificar y mejorar el funcionamiento de los sistemas de contratación tales como permitir el acceso a información mediante la creación de portales de internet únicos; desarrollar herramientas de TI con la formación correspondiente (por ejemplo, para economías a escala, eficiencia energética o trabajo en equipo), o respaldar las soluciones correspondientes orientadas al mercado o promover un planteamiento estratégico para la digitalización a través de la normalización, el intercambio, la reutilización y la interoperabilidad de productos y servicios, especialmente mediante el uso de soluciones de TI existentes disponibles a escala de la UE, así como contribuir al desarrollo de instrumentos tales como un catálogo en línea de normas de TIC para la contratación pública.

*Quinta.- Hacia una transformación global.* Innovar exige tomar en consideración el conjunto del ordenamiento jurídico. La contratación pública –principalmente en su fase de preparación y adjudicación– es, ante todo, procedimiento. Por ello no puede prescindirse de la regulación común del mismo ni de la implementación coordinada de los medios electrónicos en las relaciones externas y en el interior de la Administración. La fragmentación normativa y la baja calidad técnica de la regulación introducen complejidad, crean confusión; la separación entre el exterior de la Administración y su gestión procedimental interna posee efectos distorsionadores; unas y otras impiden la innovación. Junto con ello, transparencia, control, concurrencia y equidad son los cuatro pilares para edificar la contratación pública electrónica; y todos ellos precisan de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Sin embargo, todos los itinerarios enunciados, que han de ser explorados, no pueden implementarse únicamente a través de instrumentos nor-

“ *Big data, blockchain, machine learning, inteligencia artificial* constituyen **novedades tecnológicas** que están empezando a ser empleadas por el sector privado y que pueden aportar interesantes innovaciones en el **sector público**

mativos. Se necesita estrategia. Un Plan de Innovación de la Contratación Pública acordado con los actores del sector que contemple el uso de las TIC como elemento transformador en la organización de la compra pública y en los procedimientos de contratación puede ser una medida eficaz. En definitiva, puede sostenerse que ha cambiado la concepción de la contratación en los últimos lustros, pero no tanto los procedimientos de compra pública ni las prácticas burocráticas. Aunque se ha pasado de considerar la adquisición de bienes y servicios como el fin de la contratación a poner el énfasis en la forma –transparencia, no discriminación entre licitadores y simplificación–, transformando el *para qué*, ello no ha tenido aún influencia suficiente en el *cómo*. (...). Innovar en contratación pública implica tener en cuenta todos los factores que acaban de ser expuestos y tratar de influir en todos y cada uno de ellos. Ello requiere tiempo, convicción, recursos. Estamos aún en fase de transición. (...). •

# Los gobiernos locales en la vanguardia de la administración digital

A través de las siguientes buenas prácticas, que no constituyen sino solo tres ejemplos entre otros muchos que se podrían traer a colación, se pone de relieve cómo nuestros gobiernos locales municipales e intermedios, en muchas ocasiones, se encuentran liderando la puesta en práctica de la transformación digital de la Administración pública.

*Texto: Magda Lorente Martínez y Joan A. Olivares Obis (Gabinete de Innovación Digital de la Diputación de Barcelona)*  
*Jaime Gragera Rodríguez (director del Área de Transformación Digital y Turismo de la Diputación de Badajoz)*  
*Mario Alguacil Sanz (director del Área de Gobierno Abierto y Servicios Generales del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat)*

*Fotografías: iStockphoto, Diputación de Barcelona y Diputación de Badajoz*



---

## Incidir en la cultura digital para “hacer camino” en la transformación digital (poniendo el acento en el cambio de hábitos y en la estandarización)

MAGDA LORENTE MARTÍNEZ  
JOAN A. OLIVARES OBIS

### ANTE PROBLEMAS COMUNES, SOLUCIONES COMPARTIDAS

Si bien es cierto que la aprobación de las leyes 39/2015 y 40/2015 dio un nuevo impulso a la administración electrónica, muchos proyectos que hasta entonces se habían impulsado por las entidades locales presentaban síntomas comunes de falta de impacto real en su proceso de transformación digital, derivados de:

- **Nuevas herramientas, viejas costumbres.** La digitalización no genera por sí sola simplificación de la administración (a menudo ha generado un efecto contrario).

- **Papel, papel, y más papel.** La implantación de la e-administración no es directamente proporcional a la reducción de papel, que se perpetúa en las mesas y genera a menudo un circuito paralelo.

- **Correos, post-its, notas, impresiones y mil formas de... desorganizarse.** La multiplicación de canales para establecer comunicaciones internas (entre personas y entre unidades organizativas) ha aumentado la desorganización, el descontrol de los temas que están pendientes y su seguimiento.

- **Concentración del proyecto en la capa administrativa.** A menudo la implantación de la administración electrónica se concentra en la estructura de gestión administrativa, dejando a los técnicos especialistas al margen de este cambio cultural. En los municipios de menor tamaño, este efecto viene dado por el siguiente punto:

- **Multiprocedencia de los trabajadores públicos** (particularmente en el caso de pequeños municipios). Consensuar un modelo de trabajo común a todos los trabajadores cuando arquitectos, técnicos de servicios sociales, archiveros, informáticos y otros perfiles dependen de otras administraciones (consejos comarcales y diputaciones), sujetos, de entrada, al funcionamiento de estas, es una tarea realmente complicada.

- **Estanqueidad en la información especializada.** A menudo, la gestión de los asuntos vinculados a determinados ámbitos como la gestión contable, la gestión de licencias de obras o el control de las actividades del municipio se realiza con otros sistemas de información que se rigen por otros criterios. Las personas acaban siendo cautivas de los criterios que los diferentes sistemas de información han definido.

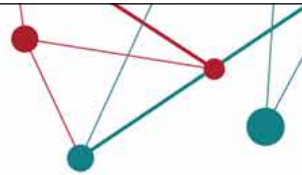
- **Infravaloración de la tramitación ciudadana.** Se realiza un gran esfuerzo en digitalizar la tramitación administrativa (orientados a cumplir las leyes), pero se pierde de vista el impacto en los ciudadanos y se infravalora el impulso necesario para incidir también en sus hábitos, dejando para un segundo momento la relación telemática con los ayuntamientos.

Esta situación, bien conocida por las diputaciones, evidencia que la **transformación digital** real pasa por abordar los proyectos de **administración electrónica** provocando un **cambio de hábitos de trabajo del personal** -especialmente en las entidades de menor dimensión organizativa (pequeños municipios), en las que “todo el mundo hace de todo”-, y hacerlo sistematizando las formas de trabajar con carácter transversal en toda la organización, simplificando la gestión administrativa y de forma que permita salir al paso y resolver la sintomatología antes descrita. Este planteamiento, en definitiva, trasciende la tecnología en cuanto que se trata de problemas organizativos previos a su incorporación, y su abordaje está siendo una de las palancas básicas del éxito de la digitalización de muchos ayuntamientos catalanes.

Ese abordaje consiste en la implantación previa o en paralelo a la implantación tecnológica de un modelo de trabajo denominado **e-SET** especialmente diseñado pensando en las organizaciones de los pequeños ayuntamientos, que está publicado junto con toda la documentación elaborada a partir del mismo en *Creative Commons*, por lo que puede ser reaprovechada por otras administraciones.

El método de trabajo e-SET nació en el seno del Consorcio *Administració Oberta de Catalunya* (Consorcio AOC) pensando en ayuntamientos de menos de 3000 habitantes, pero ha demostrado ser también eficiente (con algunas adaptaciones) en ayuntamientos y administraciones de mayor tamaño y se ha extendido como una mancha de aceite por toda Cataluña, siendo actualmente más de 200 ayuntamientos los que trabajan siguiendo dicha metodología, y utilizando para ello diversas soluciones tecnológicas existentes en el mercado que han adaptado sus prestaciones a las exigencias de la metodología organizativa e-SET.

De esta forma en este modelo de trabajo se aúnan los esfuerzos de diferentes instituciones, particularmente por



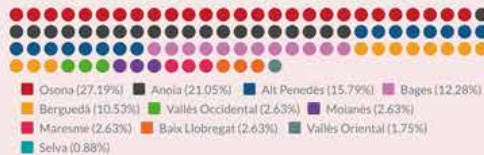
## Implantación SeTDIBA

### Entes beneficiarios

114/183

municipios  
<5.000 hab

[2/10/2020]



90 entes en  
servicio o en  
implantación

[2/10/2020]

Datos acumulados 2018-2020



[Imagen ilustrativa. Haga clic en la imagen del mapa](#)

### Estado de implantación por comarcas



[https://create.piktochart.com/output/49415518-setdiba\\_pub\\_cast](https://create.piktochart.com/output/49415518-setdiba_pub_cast)



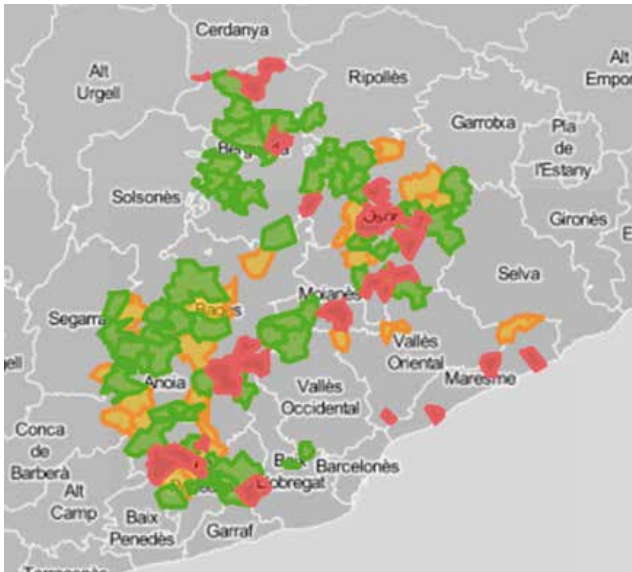
las diputaciones catalanas y en coordinación con los consejos comarcales (en la medida en que algunos de sus empleados participan de los procesos de los ayuntamientos a los que prestan sus servicios), por un modelo compartido, construido de forma conjunta, poniendo el acento en el método y en el cambio de hábitos de las personas para conseguir el cambio cultural imprescindible para una efectiva transformación digital.

### LA METODOLOGÍA E-SET COMO PARTE DE LA SOLUCIÓN SETDIBA IMPULSADA POR LA DIPUTACIÓN DE BARCELONA

La Diputación de Barcelona basa su **asistencia técnica a los ayuntamientos de hasta 20 000 habitantes en una estrategia que, en este momento, es dual**. Por un lado, a los ayuntamientos de entre 5000 y 20 000 habitantes se les ofrece una cooperación económica para el mantenimiento de los aplicativos informáticos con los que de una manera autónoma están gestionando su administración electrónica. En cambio, atendiendo a las características y necesidades de los municipios de menor población (inferior a 5000 habitantes), la Diputación ha puesto a su disposición los **servicios de soporte a la transformación digital denominados SeTDIBA**.

Así, la Diputación de Barcelona ofrece a los entes locales de su demarcación servicios de apoyo para la transformación digital para facilitarles el cumplimiento de sus obligaciones en materia de tramitación electrónica de acuerdo con la normativa aplicable, y en general, para mejorar su gestión aprovechando las potencialidades del uso de los medios electrónicos.

En este marco, SeTDIBA es el conjunto de servicios de administración digital que ofrece la Diputación de Barcelona, a través del Gabinete de Innovación Digital, en coordinación con la Dirección de Servicios de Tecnologías y Sistemas Corporativos, la Oficina de Patrimonio Cultural de la Gerencia de Servicios de Cultura y la Dirección de Servicios de Formación y el Gabinete de Prensa y Comunicación,



<http://bit.ly/mapa-setdiba>

los ayuntamientos de menos de 5000 habitantes y las entidades municipales descentralizadas de la demarcación de Barcelona, que incluye:

- **Implantación del modelo de trabajo e-SET**, elemento definitorio de SeTDIBA antes descrito.
- **Implantación y puesta a disposición de soluciones tecnológicas de registro y de gestión de expedientes electrónicos.**
- **Integración progresiva con el resto de servicios y soluciones digitales que ofrece la Diputación de Barcelona y los que ofrece el Consorcio AOC**, además de los que se puedan incorporar en el futuro, provistos por esta u otras instituciones. Así, en este momento, la Diputación de Barcelona implanta las aplicaciones de registro y de gestión de expedientes del proveedor *BergerLevrault*, y son estas aplicaciones las que se integran ya con diversos servicios del Consorcio AOC (eTRAM, e-NOTUM, eTAULER y EA-CAT); y, internamente, con los sistemas preexistentes de gestión contable municipal y de padrón de habitantes que la Diputación presta a los ayuntamientos.
- **Soporte permanente** a los entes locales destinatarios en la gestión del cambio en los ámbitos formativo, comunicativo y relacional, y de apoyo a la utilización de las soluciones tecnológicas desde el punto de vista funcional, y en general, en el ámbito de la administración digital.

Estos servicios se ofrecen mediante el Catálogo de Servicios del Plan *Xarxa de Governos Locals* a través del cual se canaliza la asistencia y cooperación de la Diputación a los municipios de su demarcación en ejercicio de la competencia provincial establecida en la legislación básica estatal.

En este marco se trabaja también en una ampliación de estos servicios consistente en la creación de una comunidad de práctica y el servicio de soporte a la ciudadanía, así como la realización de actividades formativas y de divulgación del canal telemático dirigidas a aquella y, particularmente, a las entidades y empresas del tejido local.

## SITUACIÓN ACTUAL

Después de unas experiencias piloto que sirvieron para validar la adecuación de la solución tecnológica a un funcionamiento corporativo mediante e-SET, así como para diseñar los procesos de implantación de SeTDIBA en los ayuntamientos, se inició con el ejercicio 2019 el despliegue territorial del servicio en los ayuntamientos que lo han ido solicitando a la Diputación. A septiembre de 2020 el camino recorrido es ya importante, como lo reflejan algunos datos de implantación y funcionamiento de SeTDIBA que se indican a continuación:

Ayuntamientos usuarios (64 entes locales).

Ayuntamientos en proceso de implantación (26 entes locales).

Ayuntamientos pendientes de programación (25 entes locales).

Anotaciones de registro 2020: 850 469, de las cuales 653 686 se han gestionado de forma telemática.

Documentos incorporados al sistema: 1 262 460.

Documentos firmados: 183 850.

## SETDIBA DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

El mes de marzo de 2020 implicó parar muchos proyectos de transformación que se estaban implantando en las administraciones en diferentes ámbitos. El teletrabajo se impuso abruptamente en el día a día de los trabajadores públicos y las administraciones hicieron un esfuerzo ingente por adaptar unos servicios pensados en presencial a la prestación totalmente en el canal digital.

En el marco del proyecto SeTDIBA, lejos de ralentizar los procesos de implantación se dio continuidad a los 46 proyectos de implantación de administración electrónica que estaban en marcha. Este ha sido sin duda un reto compartido con los ayuntamientos participantes, que han sumado las condiciones del teletrabajo al proceso de cambio en la forma de trabajar.

Información complementaria se puede encontrar en:

- Centro de recursos SeTDIBA. <http://setdiba.diba.cat/>. Centro de recursos abierto en el que se comparte toda la información de SeTDIBA: implantaciones, actualizaciones, materiales. Todos los materiales son *Creative Commons*
- Información de la metodología e-SET. [www.aoc.cat/serveis-aoc/e-set/](http://www.aoc.cat/serveis-aoc/e-set/)
- El trabajo colaborativo a distancia en SeTDIBA. <https://youtu.be/O6EjxhuWEm4> •

## Buenas prácticas

# Badajoz Es Más – Smart Provincia: las nuevas tecnologías al servicio de las administraciones públicas

JAIME GRAGERA RODRÍGUEZ

La irrupción de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos, ya sean laborales o personales, es un hecho cada vez más consumado en la sociedad actual, y cada vez son más las empresas, organizaciones y administraciones públicas que comprenden que el camino para avanzar, ser más competitivos y adaptarse a las nuevas necesidades actuales de los ciudadanos y clientes pasa por llevar a cabo una transformación digital, tanto a nivel interno como dentro de los servicios y las actividades que realizan.

En este punto, la Diputación Provincial de Badajoz ha sabido adaptarse y adelantarse a las circunstancias, y desde hace ya tres años ha puesto en marcha la iniciativa “**Badajoz Es Más – Smart Provincia**”. Este proyecto persigue llevar a cabo la transformación digital del territorio, poniendo a disposición de los municipios, las empresas y los ciudadanos las nuevas tecnologías del **IoT, Big Data, Inteligencia Artificial, etc.**, para conseguir unos servicios públicos más eficientes, simplificar y modernizar dichos servicios, y dinamizar el territorio impulsando una serie de actividades y programas para fomentar el emprendimiento y el conocimiento de estas tecnologías.

Para todo ello, se están llevando a cabo el despliegue y la instalación de **nuevas soluciones de gestión inteligente de servicios públicos** como pueden ser la gestión inteligente de recogida de residuos urbanos, la gestión inteligente del alumbrado público, el riego inteligente de parques y jardines, la gestión inteligente de *parkings*, la gestión inteligente de instalaciones deportivas, etc. Estas soluciones se basan en la instalación de diferentes dispositivos IoT (Internet de las Cosas o *Internet of Things*) para la **medición de diversos datos y parámetros** que nos permitan gestionar de forma eficiente estos servicios, o incluso poder actuar en los mismos (abrir y cerrar el riego cuando es necesario, apagar o encender luminarias, abrir las instalaciones deportivas de forma remota, etc.). Con esto conseguimos incorporar nuevos elementos tecnológicos que nos permiten dar un valor añadido al servicio y buscar ahorro y eficiencias en los mismos. **Actualmente la Diputación Provincial**



*Paso de peatones inteligente de Valdelacalzada*

**de Badajoz ya ha instalado proyectos en municipios de toda la provincia**, como pueden ser la gestión inteligente de las instalaciones deportivas en Medellín o Castuera, el control de la contaminación sonora en varios municipios, la implantación de *parking* inteligente en Olivenza, la monitorización de la calidad medioambiental en varios puntos de la provincia, la gestión inteligente de paso de peatones en Valdelacalzada y Olivenza, el control de aforo en el Museo de Bellas Artes de Badajoz, o incluso la gestión de playas inteligente en las playas de agua dulce de los municipios de Cheles y Orellana.

Una vez que disponemos de todas estas soluciones inteligentes, que ya de por sí nos aportan un beneficio en la gestión y el control en cada uno de los servicios, podemos enviar los datos obtenidos a una única plataforma de gestión del dato donde es posible almacenarlos, visualizarlos y analizarlos para buscar nuevas eficiencias u obtener aún más valor añadido de este tipo de soluciones. Para ello la Diputación de Badajoz dispone de la **Plataforma Provincial de Gestión Inteligente de Servicios Públicos**. Esta plataforma permite la integración de la información de cualquier dispositivo IoT, sistema de información o fuente de datos en un único lugar para su **almacenamiento, visualización y análisis posterior** a través de **cuadros de mando e indicadores**, por lo que permite poder visualizar y estudiar los datos de todos los servicios que proporciona la Diputación de Badajoz o cualquiera de los municipios de la provincia a sus ciudadanos, y detectar desviaciones, localizar puntos de mejora o realizar una mejor toma de decisiones en base a predicciones de evolución de los servicios. La principal ventaja de esta plataforma es la capacidad de homogeneizar los datos y definir un estándar para la publicación y compartición de los mismos, a partir del





Centro FIWARE Space

estándar **FIWARE**, estándar definido por la Unión Europea para el desarrollo de plataformas de industria y administración pública para la gestión inteligente.

Además, La Diputación de Badajoz busca con esta iniciativa el fomento del uso de estas tecnologías e impulsar el emprendimiento y la creación de empleo en la provincia, y esto lo consigue mediante el centro **FIWARE Space**. El centro FIWARE Space ([www.fiware.space](http://www.fiware.space)) es un centro de innovación y emprendimiento que busca acercar estas últimas tecnologías a ciudadanos, empresas, *startups* y demás grupos de interés, y que pretende aprovechar la actual transformación digital de los municipios en la que están inmersos como motor para la creación de **nuevas oportunidades de negocio**. Para ello, en el centro se realizan **diversas actividades** como cursos, talleres, visitas guiadas al centro o consultorías tecnológicas. Por ello, se convierte en el lugar perfecto para aprender sobre esta tecnología en crecimiento, cada vez más utilizada por las administraciones públicas para articular ciudades inteligentes, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Es importante resaltar el hecho de que el centro ha sido incluido por la Comisión Europea en su Plataforma “Smart Specialisation”, entrando así a formar parte de un selecto grupo de centros tecnológicos europeos (Digital Innovation Hubs) dedicados a los desarrollos tecnológicos dentro del sector del Internet de las Cosas. La **Comisión Europea** certifica así el trabajo que durante

todo este año se ha estado desarrollando en **FIWARE Space** para crear un ecosistema de innovación junto a empresas locales de todo tipo y de cualquier sector.

Por último, el proyecto también busca la implicación de los ciudadanos. A modo de ejemplo, y de proyecto enganche, se lanzó el proyecto **RESPIRA**, una plataforma abierta que nos permite monitorizar la calidad del aire de los municipios de la provincia a través de la instalación de varias estaciones meteorológicas de código abierto (<http://www.calidadmedioambiental.org/>). Este proyecto, además de dar solución al reto y proporcionar una plataforma de gestión medioambiental para el control y la gestión de la contaminación medioambiental en el territorio, es una plataforma abierta en la que cualquier interesado puede implementar e integrar sus dispositivos de medición medioambiental, promoviendo la cultura “Maker” y “DIY” e implicando de primera mano al ciudadano dentro de este proceso de transformación digital.

Como conclusión, la **Diputación de Badajoz** ya ha comenzado a implementar su **transformación digital** en base a la puesta a disposición de los ciudadanos, las empresas y las administraciones públicas de la provincia de una serie de herramientas y nuevas tecnologías para la mejora de los servicios públicos y que, además, buscan fomentar el emprendimiento y la innovación en el territorio para poco a poco convertirse en un **Territorio Inteligente o Smart Provincia**. ●

# La estrategia de transformación digital del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat: un enfoque holístico

MARIO ALGUACIL SANZ

El Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat tiene un largo recorrido en el desarrollo de acciones encaminadas a la modernización y digitalización de la Administración municipal, que se inició a finales del siglo pasado poniendo las bases de la actual arquitectura de los sistemas de información corporativos e iniciando una transformación que siempre tuvo presente la parte organizativa, de procesos, datos y documentos, y, sobre todo, la necesidad de gestionar el cambio cultural necesario para esta nueva era.

La culminación de todos estos años de aprendizaje y el reto que suponía superar la mera automatización de procedimientos, nos llevaron a plantear la adopción de una Estrategia de Transformación Digital que el Ayuntamiento aprobó en el 2017, con el propósito de articular las políticas y actuaciones en materia de digitalización de la Administración para poder potenciar el desarrollo económico, productivo, social, democrático y cultural del municipio, y también poder trasladar a la organización la multitud de dimensiones que conforman esta transformación que necesariamente deben ir avanzando de forma conjunta.

Esta estrategia se articuló en torno a cuatro ejes estratégicos:

### EJE 1. ADMINISTRACIÓN DIGITAL

El proceso de transformación digital no solo implica la incorporación de herramientas tecnológicas para la puesta en servicio de trámites electrónicos, reformulando y automatizando procesos y avanzando en la digitalización de los trámites y servicios que se ofrecen a la ciudadanía y las empresas, sino que supone una necesaria modificación de la forma de trabajar y de gestionar la actividad del Ayuntamiento, orientándola a las necesidades ciudadanas.

En este sentido, el Ayuntamiento ha puesto en marcha relevantes acciones entre las que destacan:

- La creación de la Oficina Técnica 2030 para articular de manera operativa la gestión del cambio cultural y organizativo del Ayuntamiento.
- La implementación de la oficina transversal Sant Feliu 2.0 (20), para el impulso de los proyectos Smart City de

la ciudad, facilitando la gestión colaborativa y la comunicación e interacción entre los diferentes agentes implicados, desarrollando acciones relacionadas con la gestión inteligente del territorio (movilidad urbana inteligente y sostenible, eficiencia energética, sostenibilidad y medio ambiente e infraestructuras inteligentes); la gobernanza inteligente (administración digital, gobierno abierto, rendición de cuentas y evaluación de la calidad de las políticas públicas); y el fomento de la ciudadanía inteligente a través de la educación y el empoderamiento a partir de espacios de co-creación, para la experimentación y la innovación, y de acciones orientadas a innovar en la estrategia de empleo y a atraer talento. Ejemplos de algunos de los proyectos en este ámbito llevados a cabo son la implementación de una plataforma de gestión o sistema operativo de ciudad (CityOS), capaz de integrar las infraestructuras y herramientas informáticas necesarias para gestionar los elementos físicos de una ciudad inteligente; el sistema experto Brain4it, desarrollado por el Ayuntamiento en código abierto para la creación de aplicaciones de inteligencia artificial para el Internet de las cosas (IOT), como herramienta que permite automatizar la gestión de la ciudad; los proyectos relacionados con el ciclo del agua como un proyecto de economía circular, otro de aprovechamiento de las aguas freáticas...

### EJE 2. SERVICIOS DIGITALES, INCLUSIVOS E INNOVADORES

Para llevar a cabo con éxito esta transformación, en primer lugar, la ciudadanía y las empresas deben disponer de un ágil acceso a la información y los servicios digitales municipales en cualquier momento y lugar, y por diferentes canales, lo que conlleva la necesidad de transformar el actual modelo de gestión de los datos y la información, centrándose en su obtención, calidad, protección, conservación, intercambio e integración, análisis y publicación de acuerdo a la normativa vigente y en condiciones de seguridad. En segundo lugar, se debe avanzar en el empoderamiento de la ciudadanía y las empresas para facilitar su adaptación hacia la digitalización, y una interacción más intensa con el Gobierno y la Administración de la ciudad que comporte una participación más activa en la toma de decisiones sobre políticas que articulan la ciudad y en el diseño, creación y evaluación de los servicios públicos que les afectan.

Este eje ha comprendido las siguientes grandes líneas de actuación:

- Desarrollo y despliegue de la Estrategia de Gobierno Abierto aprobada en el 2019. Dicha estrategia comprende un conjunto de 60 proyectos/acciones para impulsar un auténtico modelo de gobierno abierto, basado en la transparencia de la actividad administra-

“ El proceso de **transformación digital** no solo implica la incorporación de **herramientas tecnológicas** para la puesta en servicio de **trámites electrónicos**, sino que supone una necesaria **modificación de la forma de trabajar y de gestionar la actividad del Ayuntamiento**, orientándola a las **necesidades ciudadanas**

tiva desde el origen y el buen gobierno, que facilita el acceso a la información y a los datos de los que dispone la Administración municipal, convirtiéndolo tanto en un activo para la organización municipal como en un beneficio para a la ciudadanía y las empresas, y promoviendo la participación y la colaboración de la ciudadanía en la definición, gestión y seguimiento de las políticas municipales. Destacan proyectos como: la implantación de un Portal de datos abiertos (2018), el Reglamento de Participación Ciudadana (2017), el modelo de Gestión Cívica y colaborativa (2018), así como proyectos relacionados con la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- Elaboración del Catálogo de indicadores descriptivos del estado de la ciudad y sus habitantes.
- Diseño de nuevos servicios digitales de valor para la ciudadanía; mejora y estructuración de la oferta de servicios a partir del desarrollo del Catálogo Integral de Servicios y de la implementación de once Cartas de servicios.

### **EJE 3. MARCO RELACIONAL CON CIUDADANÍA Y EMPRESAS**

Para facilitar la vida a la ciudadanía y contribuir a mejorar la competitividad de las empresas, la Administración municipal se ha propuesto avanzar hacia un nuevo modelo de atención multicanal e integral. En este nuevo modelo la digitalización constituye un instrumento clave, pero no único. Se identifican otros aspectos fundamentales que definen este modelo: la experiencia de usuario, definiendo canales fáciles en cuanto a su usabilidad y personalizados; la estrategia omnicanal; avanzar en el desarrollo de elementos de seguridad, de forma precisa y efectiva, que garanticen la confianza en los canales digitales de atención municipal.

Cabe mencionar los siguientes proyectos desarrollados por el Ayuntamiento en el marco de este eje: la creación de la Oficina de Atención Empresarial, el análisis y diseño del que será el Sistema Experto de Atención Ciudadana (SEA), la reingeniería de procesos, etc. Además, en esta época de pandemia, se ha enfatizado la necesidad de implementar un *call center* corporativo para aprovechar el despliegue en los diferentes ámbitos de la organización de este modelo de atención.

### **EJE 4. TECNOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (SE DEFINE COMO TRANSVERSAL AL RESTO DE EJES DE LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL)**

La transformación digital de la Administración municipal requiere necesariamente implementar y consolidar las infraestructuras y las herramientas digitales que deben equipar de una forma adecuada a la ciudad para prosperar en la economía del conocimiento.

Algunos de los proyectos relevantes que se han llevado a cabo en relación con este eje son:

- El diseño de un sistema inteligente de gestión y mantenimiento de los edificios basado en la metodología BIM (Building Innovation Management) e impulso a partir de la constitución de un grupo de trabajo a nivel corporativo.
- La incorporación de herramientas de *business Intelligence* de forma progresiva, desde el año 2012.
- Diseño e implantación de herramientas para el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas, y avanzar así en la rendición de cuentas permanente tanto de planes estratégicos como sectoriales.

La Estrategia de Transformación Digital, pone de manifiesto la voluntad y el compromiso del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat con la tecnología como catalizador de la eficiencia administrativa, la innovación en los servicios públicos, la mejora del bienestar, la calidad de vida y el desarrollo económico.

Actualmente, el Ayuntamiento está elaborando una nueva Estrategia para el Futuro Digital de Sant Feliu (FDSF) que, apoyándose en los resultados obtenidos de la Estrategia de Transformación Digital (2016-2020), permita dar continuidad y consolidar los proyectos ya iniciados, abordar los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad actual a consecuencia del progreso de la digitalización y del contexto actual de crisis y de cambios profundos, así como incorporar los principios de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo sostenible en las medidas de transformación con el fin de avanzar hacia una Administración abierta, digital, sostenible y social. •

## Novedades

### JURÍDICAS

**Real Decreto-ley 31/2020, de 29 de septiembre, por el que se adoptan medidas urgentes en el ámbito de la educación no universitaria (BOE núm. 259, de 30 de septiembre de 2020)**

**Real Decreto-ley 30/2020, de 29 de septiembre, de medidas sociales en defensa del empleo (BOE núm. 259, de 30 de septiembre de 2020)**

**Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las administraciones públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 (BOE núm. 259, de 30 de septiembre de 2020)**

**Resolución de 2 de octubre de 2020, de la Secretaría General del Tesoro y Financiación Internacional, por la que se actualiza el Anexo 1 de la Resolución de 4 de julio de 2017, de la Secretaría General del Tesoro y Política Financiera, por la que se define el principio de prudencia financiera aplicable a las operaciones de endeudamiento y derivados de las comunidades autónomas y entidades locales (BOE núm. 264, de 6 de octubre de 2020)**

---

**Tribunal Constitucional. Pleno. Sentencia 100/2020, de 22 de julio de 2020. Recurso de inconstitucionalidad 1893-2019**

Interpuesto por el presidente del Gobierno respecto del artículo 23 de la Ley Foral 14/2018, de 18 de junio, de residuos y su fiscalidad. Competencias sobre protección ambiental y ordenación de la actividad económica: constitucionalidad del precepto legal foral que establece limitaciones progresivamente más estrictas al uso de bolsas de plástico.

---

**Tribunal Constitucional. Pleno. Sentencia 82/2020, de 15 de julio de 2020. Recurso de inconstitucionalidad 3135-2019**

Interpuesto por más de cincuenta diputados del Grupo Parlamentario Popular del Congreso de los Diputados en relación con diversos preceptos de la Ley 3/2019, de 18 de febrero, de servicios sociales inclusivos de la Comunidad Valenciana. Principio de autonomía local: nulidad de los preceptos legales autonómicos que especifican los porcentajes de financiación por las diputaciones provinciales de costes de personal y prestaciones municipales.

---

**Sentencia 98/2020, de 22 de julio de 2020. Pleno. Recurso de amparo 4834-2018**

Promovido por el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès respecto de las resoluciones dictadas por la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña que acordaron tener por no preparado recurso de casación por infracción de normativa autonómica en procedimiento ordinario sobre modificación de planeamiento urbanístico. Vulneración del derecho a la tutela judicial efectiva (acceso al recurso): resoluciones judiciales que interpretan la regulación legal del recurso de casación basado en infracción de normas autonómicas en sentido no coincidente con la STC 128/2018, de 29 de noviembre. Votos particulares.



## BIBLIOGRÁFICAS

### Anuario de Derecho Municipal 2019

2020

**Marcial Pons-Instituto de Derecho Local de la Universidad Autónoma de Madrid**

**Director: Francisco Velasco Caballero**

Como cada año este Anuario ofrece un estudio introductorio que en esta edición trata el tema de los “Municipios urbanos versus municipios rurales: homogeneidad y diversidad en el régimen local”. Asimismo, contiene un informe de cada uno de los principales sectores de actuación de los Gobiernos locales.



### Rural Renaissance. Derecho y medio rural

2020

**Aranzadi**

**Directores: Marcos Matías Fernando Pablo y José Luis Domínguez Álvarez**

En España, el proceso de despoblación y envejecimiento del mundo rural ha alcanzado dimensiones preocupantes que lo han situado, finalmente, en la agenda política. Bajo el rótulo Rural Renaissance se pretende iniciar una reflexión académica (desde el Derecho, la Economía, la Biología o la Sociología) sobre los factores que deben revertirse en la dinámica actual a fin de evitar la desigualdad entre ciudadanos, el deterioro territorial y de biodiversidad que conlleva el abandono actual y la pérdida de oportunidad, que un inexistente mejor tratamiento del medio rural comporta para otras grandes políticas.



### Derecho local del cambio climático

2020

**Marcial Pons**

**Autora: Sofía Simou**

Este libro es la primera elaboración sistemática del derecho “filoclimático” local en España. A partir del desarrollo de la dogmática tradicional en la investigación jurídica se ha pretendido la construcción de un sistema que ordene y una los principios y reglas que determinan: a) las competencias locales en materia climática; b) los instrumentos jurídico-locales para la materialización del binomio estratégico de mitigación y adaptación; y c) la interrelación de estos elementos con cuestiones como la protección de los derechos fundamentales, el principio de autonomía local o la actividad normativa supralocal.



### Arrojando luz sobre la gestión municipal: el necesario camino hacia la transparencia de los municipios españoles

2020

**Colección premios CEMCI, 8**

**Autora: Raquel Valle Escolano**

Obra premiada en la modalidad “Investigación científica avanzada de la administración y el gobierno local” de la IV edición de Premios CEMCI.

En este libro la autora plantea una investigación cuyo objetivo es conocer cómo se ha llevado a cabo el proceso de implantación de la transparencia en los municipios españoles, en qué momento nos encontramos y cuáles son los retos y posibilidades de futuro.



## Novedades



### Virtual/presencial, Málaga, 29 y 30 de octubre de 2020

#### **Congreso NOVAGOB 2020**

El Congreso de Innovación Pública es una iniciativa, surgida en noviembre de 2014, fruto de la alianza entre la Universidad de La Laguna, su Fundación, el Cabildo de Tenerife y NovaGov. Este congreso ha servido como punto de encuentro presencial a las personas profesionales más innovadoras del ecosistema público que, venidas desde España y distintos países de Latinoamérica, han contribuido al debate y a la difusión de conocimiento para convertir esta cita en uno de los principales referentes de la innovación pública en España y toda Iberoamérica.

**Organizan:** Fundación Novagob, Instituto Andaluz de Administración Pública, Federación Andaluza de Municipios y Provincias, Fundación Democracia y Gobierno Local

**Más información:** <https://www.congresonovagob.com/programa-2020/>

---

### WEBINAR: 27 de noviembre de 2021

#### **“Cultura digital y conectividad. Hacia el reto demográfico”**

Con la participación de expertos en la materia, el principal objetivo de este webinar es analizar el estado actual de la cultura digital y de la conectividad, la transformación digital que tiene lugar en nuestros días, y su relación con el reto demográfico.

**Organizan:** Diputación de Málaga y Fundación Democracia y Gobierno Local

**Más información:** <https://www.gobiernolocal.org/jornada-online-cultura-digital-y-conectividad-hacia-el-reto-demografico27-de-noviembre-de-2020-1000-h/>

---

### Formación virtual, 16 a 30 de noviembre de 2020

#### **Introducción al Gobierno Abierto (transparencia, colaboración y participación)**

Los objetivos de este curso son: introducir el marco normativo de la transparencia y participación ciudadana; concretar las finalidades de una política local de transparencia; y dar a conocer las herramientas básicas para garantizar una mayor transparencia y participación ciudadana.

**Organiza:** Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional. CEMCI

**Más información:** <https://www.cemci.org/actividades/introduccion-al-gobierno-abierto-transparencia-colaboracion-y-participacion-152>

---

### Venecia, 26 y 27 de noviembre de 2020

#### **Venice City Solutions 2030 - Visualizando la Agenda 2030 en la ciudad**

Venice City Solutions 2030 es un evento anual que se centra en un aspecto específico de la implementación local de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y que quiere destacar el papel de los gobiernos locales como actores clave de la Agenda 2030. Venice City Solutions 2030 identifica herramientas para que los gobiernos locales y regionales implementen los ODS. La iniciativa va más allá de un evento, y se configura como un proceso que todos los años genera nuevas ideas, alianzas, elementos que contribuyan a la narrativa política sobre la Agenda 2030.

**Organizan:** United Cities and Local Governments (UCLG), AICCRES, UNDP, UN-Habitat y UN SDG Action Campaign.

**Más información:** [https://www.uclg.org/sites/default/files/esp\\_notas\\_conceptual\\_final.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/esp_notas_conceptual_final.pdf)



<https://www.ontsi.red.es/>

### **Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (ONTSI)**

El ONTSI es el observatorio español de la economía y la sociedad digital, siendo su propósito el de generar conocimiento de valor para las políticas públicas -así como para la intervención empresarial y ciudadana- en torno al desarrollo tecnológico y sus distintos impactos en la economía, el empleo, los servicios públicos, los derechos, la seguridad, la calidad de vida y la igualdad entre las personas.

El ONTSI realiza estudios e indicadores, analiza políticas y estrategias, evalúa programas, analiza tendencias, identifica buenas prácticas, y procesa, difunde e intercambia conocimiento en relación con estos campos.



<https://www.dipujaen.es/microsites/reto-demografico/>

### **Diputación de Jaén**

El programa RETO DEMOGRÁFICO de la Diputación Provincial de Jaén facilita los siguientes instrumentos a jóvenes que deseen tener un proyecto empresarial, profesional y de vida en los 78 municipios de la provincia menores de 10 000 habitantes que han perdido población en la última década: ayudas económicas para proyectos empresariales y de autónomos; ayudas económicas para proyectos empresariales de economía social; ayudas económicas a las empresas para contratar jóvenes; formación para el emprendimiento.

Este programa tiene un triple objetivo: combatir la despoblación rural, favorecer el empleo juvenil, y fortalecer las capacidades emprendedoras en los citados municipios.



<http://www.juntaex.es/con03/extremadura-ante-el-reto-demografico>

### **Junta de Extremadura**

En este sitio web se aborda el reto demográfico y territorial en clave de acción política y administrativa como prioridad en la tarea de gobierno, por la transversalidad de las políticas sobre un territorio común desde una visión de gobernanza multinivel que implica a todas las administraciones y agentes sociales, y desde el reconocimiento de las características y condiciones específicas de Extremadura, con especial atención a su condición periférica y fronteriza.



<https://oidp.net/es/index.php>

### **Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (OIDP)**

El Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (OIDP) es una red de más de 1000 ciudades del mundo, entidades, organizaciones y centros de investigación que quieren conocer, intercambiar y aplicar experiencias sobre democracia participativa en el ámbito local para profundizar la democracia en el gobierno de las ciudades.



