



Smart Cities Study 2019

Estudio internacional sobre
la situación y tendencias en materia
de Smart Governance



Con el apoyo financiero de:



Este documento ha sido elaborado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de CGLU y en ningún caso debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea



Sweden
Sverige

Este documento ha sido financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Asdi. Asdi no comparte necesariamente la opinión/las ideas/el punto de vista expresada/mostrada en este material. La responsabilidad de su contenido recae exclusivamente sobre su autor



El presente estudio forma parte de los trabajos de la Comunidad de Práctica de Ciudades Digitales de CGLU, liderada por la ciudad de Bilbao. Coordinado por el Ayuntamiento de Bilbao, el trabajo de enfoque, dinamización de la participación de ciudades y elaboración del estudio final se ha llevado a cabo por la consultora estratégica S&F Consultants.

Smart Cities Study 2019

Estudio internacional sobre
la situación y tendencias en materia
de Smart Governance



Juan Mari Aburto, Alcalde de Bilbao

Tengo el placer de presentar la tercera edición de este “Smart Cities Study”, elaborado por la Comunidad de Práctica de Ciudades Digitales de CGLU. Un estudio que pretende ofrecer de forma didáctica información sobre las estrategias y diferentes proyectos que ciudades de todo el mundo están poniendo en marcha para avanzar en los aspectos clave que configuran una “ciudad inteligente”.

Este tercer estudio se centra en la “Gobernanza Inteligente”, quizás uno de los ámbitos que menos se abordan en los diferentes estudios y eventos sobre las Smart Cities, pero que es en mi opinión un ámbito fundamental en el que las ciudades de todo el mundo debemos centrar nuestros esfuerzos.

En la apuesta por la ciudad inteligente sólo podremos obtener un resultado satisfactorio si somos capaces de integrar a todas las personas que habitan en ella. Por ello, la solidaridad y las políticas de inclusión deben ser elementos configuradores de la ciudad inteligente. Pero necesitamos ir un paso más allá. Necesitamos no sólo trabajar para todas las personas, sino también trabajar con todas las personas. En este sentido, la gobernanza inteligente supone aprovechar todo el potencial de la participación y la colaboración de la ciudadanía y de los agentes clave de la ciudad. Todo ello siempre desde la máxima transparencia y rindiendo cuentas de forma permanente al conjunto de la ciudadanía sobre la actividad que los gobiernos locales desarrollamos.

La ciudad inteligente debe incorporar también el componente de la gestión avanzada. Necesitamos planificar más y mejor, mirando con decisión hacia el futuro y teniendo en cuenta las tendencias globales que van a afectar-nos en cada ciudad más temprano o más tarde. Necesitamos conocer para anticiparnos. Y necesitamos evaluar lo que hacemos, para saber si estamos generando el valor público suficiente o si es necesario reformular nuestras políticas y programas.

En el camino hacia esta gobernanza inteligente las tecnologías son un aliado claro. Aprovechémoslas y pongámoslas a nuestro servicio, al servicio de la mejora de la calidad de vida de quienes habitan y trabajan en nuestras ciudades.

Por último, quiero reiterar la voluntad de las ciudades participantes en el estudio y del conjunto de ciudades que participan en la Comunidad de Práctica de Ciudades Digitales de CGLU, de compartir nuestro conocimiento y nuestras experiencias con otras ciudades. Sólo trabajando y aprendiendo juntas y juntos podremos conseguir el objetivo de seguir mejorando cada día.



Índice

1

P. 07

Las Smart Cities

Palancas del desarrollo sostenible global

2

P. 18

Estudio 2019

Smart Governance, en el centro de las Smart Cities

3

P. 28

Situación actual y principales tendencias de la Smart Governance

P. 42

Gobierno Abierto

P. 76

Gestión Estratégica Avanzada

4

P. 96

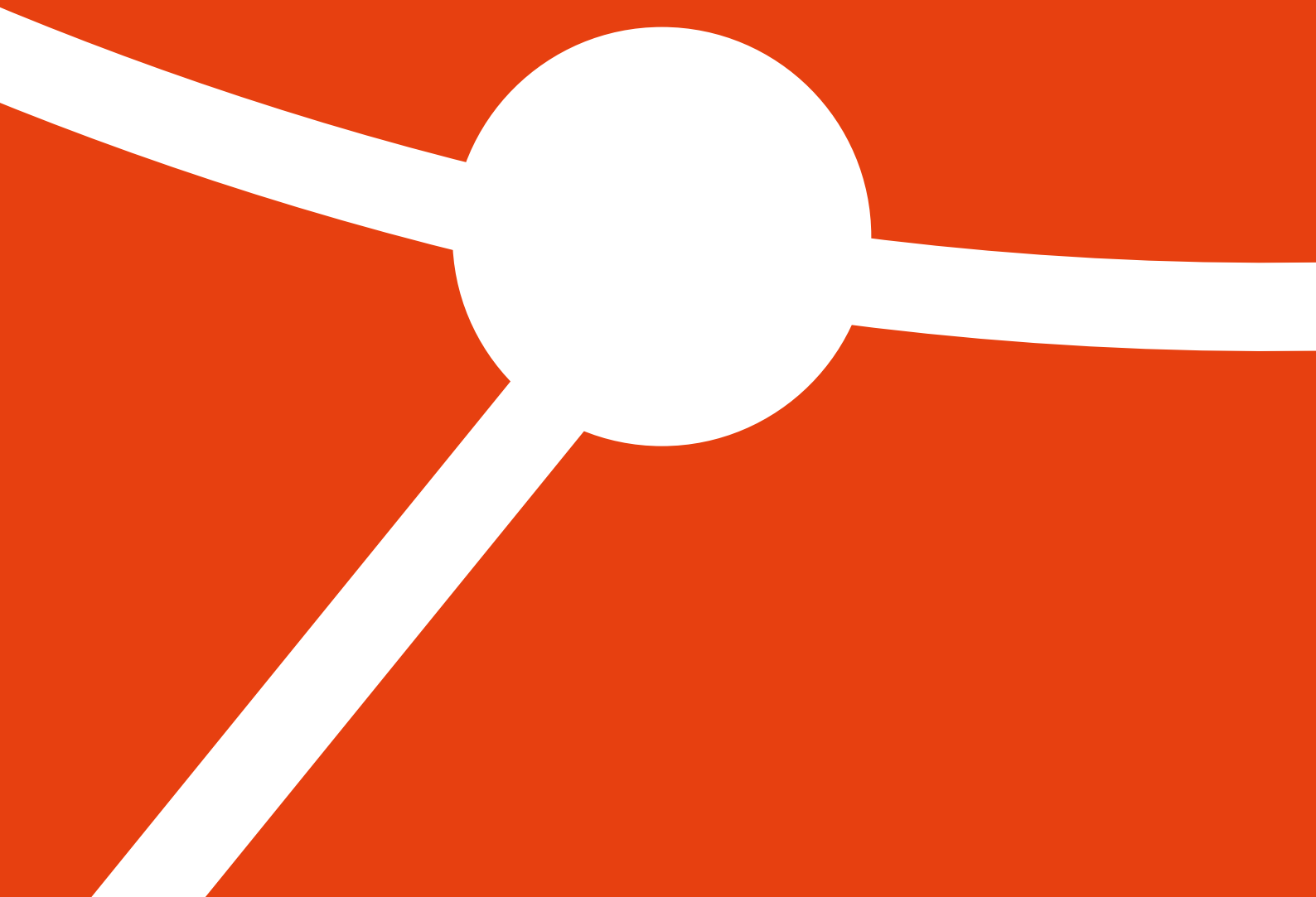
Conclusiones

El camino correcto en el que seguir trabajando



Las Smart Cities

Palancas del desarrollo
sostenible global



The image features a monochromatic, orange-tinted aerial photograph of a city, likely Paris, showing a dense grid of buildings and streets. A large, white, circular graphic element is superimposed over the center of the image, containing the word "Contexto" in a bold, sans-serif font. The overall composition is clean and modern, with a strong emphasis on the central text.

Contexto

La Sociedad de la Información y el Conocimiento

Desde la década de 1990, el desarrollo de Internet y de las Tecnologías de la Comunicación, propició el nacimiento más o menos generalizado de iniciativas dirigidas a la creación de espacios de comunicación e intercambio de información por parte de comunidades de ámbito local o regional.

Las primeras experiencias surgieron muchas veces de modo espontáneo y circunstancial, a modo de foros compuestos por integrantes de determinados colectivos con el fin de tratar asuntos comunes. Este fenómeno nace primero en Estados Unidos, para pasar posteriormente a Europa y al continente asiático.

Las Autoridades Locales son conscientes de que en las últimas décadas se está produciendo un desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la innovación y el conocimiento, elementos que son cada vez más decisivos para garantizar el progreso social y económico de los territorios. El mundo se va haciendo cada vez más digital e inteligente y no podemos permanecer al margen de estas transformaciones.

Un proceso de cambio de proporciones tan enormes y un clima de incertidumbre sobre el modelo social resultante, demanda de las Autoridades Locales (AALL), al ser los agentes públicos más cercanos a la ciudadanía, una respuesta adecuada, sobre todo en términos de aprovechar las oportunidades que ofrecen la tecnología y el nuevo conocimiento para generar progreso y mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía.

La Comunidad de Práctica de Ciudades Digitales de CGLU

2005

Se celebró en Bilbao la “II Cumbre Mundial de Autoridades Locales sobre la Sociedad de la Información” y se creó la Comisión sobre la Sociedad de la Información de CGLU

Enmarcada en el proceso de reflexión global sobre la Sociedad de la Información impulsado por la ONU, en 2005 se celebró en Bilbao la “II Cumbre Mundial de Autoridades Locales sobre la Sociedad de la Información”, cuyos resultados concretos fueron una Declaración y un Plan de Acción, la Agenda Digital Local, donde las Autoridades Locales se comprometían a compartir solidariamente el desarrollo digital con otras ciudades y regiones para avanzar en la consecución de municipios y ciudades inclusivas y a intensificar la utilización de las TIC como herramientas para el desarrollo.

Para llevar a cabo estos objetivos marcados se creó ese mismo año la Comisión sobre la Sociedad de la Información de CGLU, que buscaba promover el desarrollo de una visión y dinámica común entre los gobiernos locales en esta materia.



2005

2009

2009

Los miembros de la Comisión y el Consejo Mundial de CGLU aprobaron sustituir la denominación de “Comisión sobre la Sociedad de la Información” por la de “Comisión de Ciudades Digitales y del Conocimiento”

En noviembre de 2009 se consideró necesario que, además de continuar con el trabajo llevado a cabo de compartir el desarrollo digital de forma solidaria con otras ciudades y regiones alejadas de este objetivo, se le diera a la Comisión un alcance más amplio, basado en la búsqueda de la excelencia competitiva de los gobiernos locales mediante la gestión del conocimiento y la innovación en las ciudades.

Para ello, los miembros de la Comisión y el Consejo Mundial de CGLU aprobaron sustituir la denominación de “Comisión sobre la Sociedad de la Información” por la de “Comisión de Ciudades Digitales y del Conocimiento”, más acorde con los nuevos objetivos fijados y en línea con el trabajo a realizar desde la Comisión.

La Comisión de Ciudades Digitales y del Conocimiento (CDC) de CGLU buscaba crear una red eficiente de cooperación conformada por Autoridades Locales para aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), la innovación y el conocimiento, y compartirlas, asimilarlas y adaptarlas a las necesidades locales para crear nuevas oportunidades para las ciudades.

En 2016 se inició un proceso de reflexión en CGLU sobre su estructura de funcionamiento, que dio como resultado la creación de una nueva estructura de mecanismos de consulta integrada por Consejos Políticos, Comisiones, Grupos de Trabajo, Comunidades de Práctica y Foros.

Teniendo en cuenta esta nueva estructura, se propuso la conversión de la Comisión de Ciudades Digitales y del Conocimiento en la “Comunidad de Práctica de Ciudades Digitales”, cuyo trabajo sigue estando liderado por la Ciudad de Bilbao, con un nuevo enfoque más práctico. Una de las actividades clave de la Comunidad de Práctica de Ciudades Digitales, además de las reuniones de aprendizaje en torno a los temas clave de las Smart Cities y la colaboración con otras instituciones internacionales que trabajan en temas relacionados con las “Ciudades Smart”, es la elaboración periódica del Smart Cities Study. Un estudio sobre la situación, necesidades y tendencias en relación a las diferentes palancas en las que reside el potencial de desarrollo sostenible y de transformación inteligente de una ciudad.

2016

La Comisión de Ciudades Digitales y del Conocimiento se convierte en la “Comunidad de Práctica de Ciudades Digitales”



2016

El concepto de Smart Cities, mucho más allá del uso de las tecnologías



Las Smart Cities como clave para el desarrollo sostenible global

Actualmente el 55% de las personas en el mundo vive en ciudades. Según recientes informes de la ONU, se estima que esta proporción aumentará hasta cerca del 70% de cara a 2050, por lo que estamos cada vez más cerca de que el desarrollo sostenible global dependa fundamentalmente de una gestión apropiada del crecimiento urbano.

En este sentido resulta estratégico desplegar mecanismos que permitan desarrollar ciudades sostenibles desde una triple visión:

1. La sostenibilidad económica.
2. La sostenibilidad medioambiental.
3. La sostenibilidad social.

Esta necesidad de dar nuevas respuestas en las ciudades, unida a la emergencia de las nuevas tecnologías, dio lugar al concepto de Smart Cities.

Las Smart Cities no tienen una definición universal a día de hoy, pero existen ciertos temas clave que a ninguna de las definiciones se le escapa, como la búsqueda de una mejor calidad de vida, de la eficiencia o de la sostenibilidad.

El concepto de Smart City se encuentra en evolución. Si bien históricamente se ha ligado principalmente al uso de las tecnologías para mejorar los distintos ámbitos de gestión de las ciudades (movilidad, administración, salud, educación,...), ser “inteligente” no se refiere a una característica de la ciudad en sí misma, sino que se trata de utilizar la tecnología como “una herramienta” para conseguir dar respuesta a los retos que deben afrontar las ciudades.

“Smart” se asocia con la capacidad que tenga una ciudad de crear más bienestar para su ciudadanía, no solo a través de la mejora de los servicios públicos, sino también, entre otros elementos, a través de la implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones. A día de hoy, la participación ciudadana, la creación de ciudad en colaboración con la ciudadanía, es una de las cuestiones clave que debe caracterizar a una Smart City si quiere ser llamada como tal.

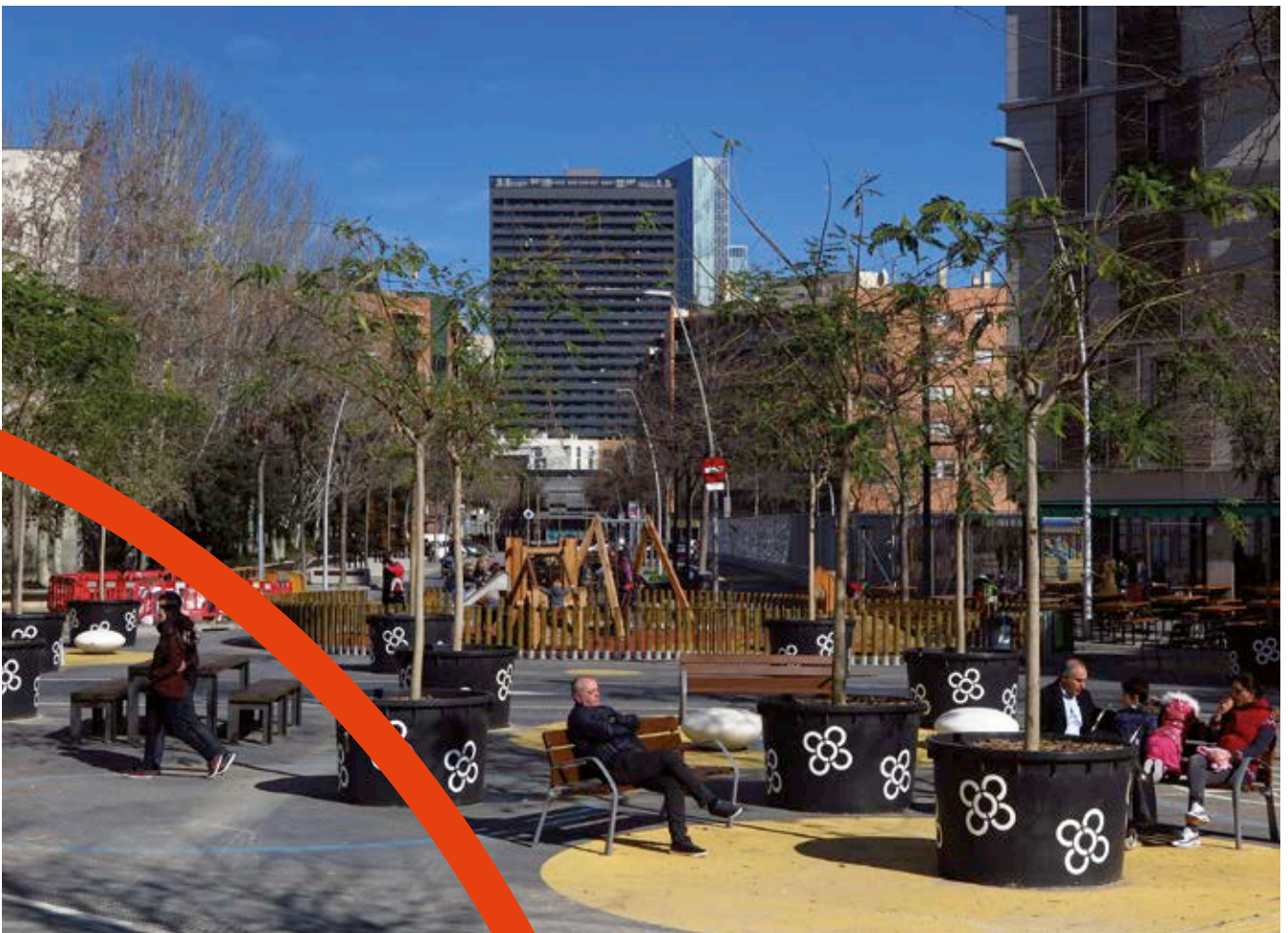


Una ciudad se puede considerar como “inteligente” cuando las inversiones en capital humano y social y en tecnologías e infraestructuras de comunicación fomentan activamente un desarrollo económico sostenible y una elevada calidad de vida, con una sabia gestión de los recursos ejercida a través de un gobierno abierto y excelente.

Otra de las características propias de las ciudades inteligentes es la capacidad de generar ecosistemas entre los diferentes agentes y la generación de valor por la interacción entre los mismos. Así lo recoge también el EIP-SC European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities, que indica que “las Ciudades Inteligentes deben ser consideradas sistemas de personas que interactúan y usan flujos de energía, materiales, servicios y financiación para catalizar el desarrollo económico sostenible, la resiliencia, y una alta calidad de vida. Estos flujos e interacciones se hacen “inteligentes” mediante el uso estratégico de infraestructuras y servicios de TICs en un proceso de planificación urbana y gestión transparentes que responda a las necesidades sociales y económicas de la sociedad”.

Así, de las múltiples definiciones en torno a las Smart Cities pueden extraerse una serie de características que las hacen inteligentes, una serie de claves que las definen, dentro de las cuales la tecnología es una aliada, pero, tal y como se desarrollará más adelante, no la única.

Todas estas características tienen de alguna manera un objetivo común: la generación de valor para la ciudadanía y el resto de agentes que conviven en la ciudad (empresas, agentes del conocimiento, otros agentes institucionales,...). Y, a su vez, estos agentes son los que constituyen el punto de partida para desarrollar el trabajo conjunto necesario para dicha generación de valor.



Características clave de una Smart City



Innovadora



Creativa



Eficaz



Eficiente



Avanzada



Participativa y
Colaborativa



Transparente



Sostenible



Inclusiva



Integradora



Capaz de generar
valor y riqueza para
la ciudadanía



Con un elevado
grado de satisfacción
de sus habitantes



Orientada a
la mejora continua



Aprovecha
las oportunidades
tecnológicas

Al servicio de un nuevo concepto de ciudadanía: la ciudadanía inteligente

Como hemos visto anteriormente, las definiciones de Smart City han pasado de colocar la tecnología en el centro de las mismas a colocar la ciudadanía como razón de ser de estas.

Este concepto de ciudadanía también está pasando por su propio proceso de transformación. Cuando actualmente se habla de ciudadanía nos referimos a una concepción que se aleja de lo que tradicionalmente ha sido el destinatario de la gestión pública (el “usuario” o incluso el “administrado”) y que se acerca más a conceptos como “cliente” e incluso, en un estadio más avanzado del buen gobierno, a su concepción de “colaborador” (o “co-creador”).

En su vertiente de “cliente-ciudadano”, la ciudadanía manifiesta (o no lo hace, pero la ciudad debe ser capaz de detectarlas) sus necesidades y demandas, y las políticas locales deben orientarse a la satisfacción de las mismas, o al menos de las más prioritarias. Sin embargo, también es importante conocer las limitaciones existentes (económicas, competenciales, de conseguir un impacto real,...) para dar respuesta a estas necesidades y comunicarlas con transparencia a la ciudadanía.

En su vertiente “colaboradora” la ciudadanía inteligente da un paso más: participa activamente en la gestión municipal.

Para ello puede trasladar carencias y problemas, expresar sus sugerencias, proponer soluciones, votar alternativas,... Todo ello facilitado por las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Cuando hablamos de ciudadanía y de su evolución hacia el concepto de colaborador/a, no nos referimos únicamente a las personas, sino que este concepto también se puede aplicar a las asociaciones o entidades que agrupan a la ciudadanía y al ecosistema de empresas que generan empleo y riqueza en la ciudad.

Así, las importantes demandas por parte de la ciudadanía que se han puesto de manifiesto de forma significativa en los últimos años son una de las grandes cuestiones que marcan el contexto en el que se inscribe el presente estudio. Asimismo, existen otra serie de factores, como las macrotendencias que desde el punto de vista económico y social afectan a la sociedad, o las limitaciones presupuestarias, que obligan a las ciudades a hacer mejor, a “hacer más con menos”, y a adelantarse al futuro.

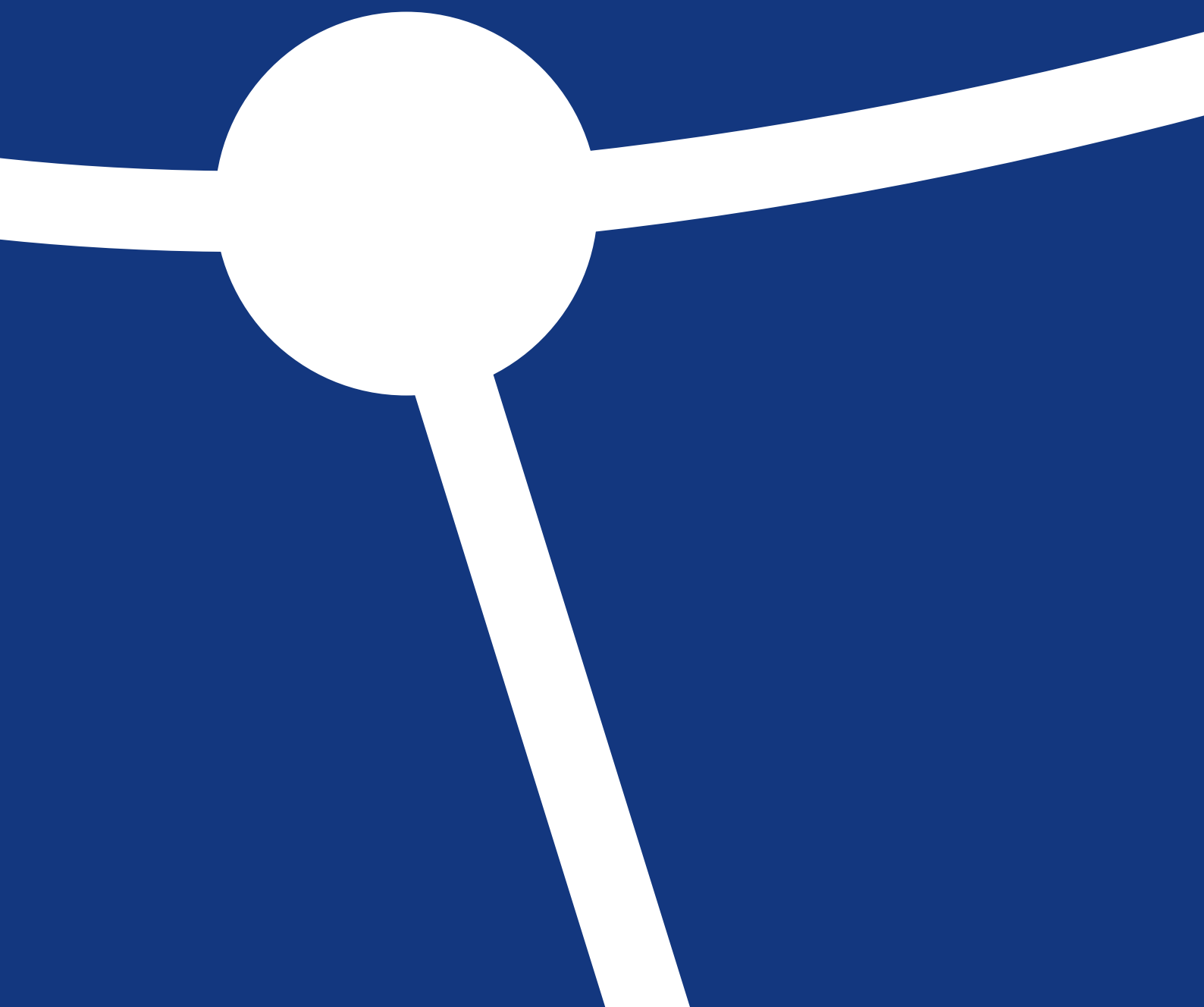
Evolución del concepto de ciudadano/a en la Smart City





Estudio 2019

La Smart Governance







Smart Governance

En el centro de las Smart Cities

Tal y como se ve reflejado en la evolución de la propia definición de las Smart Cities, una ciudad no será “Smart” si no incorpora “maneras de hacer” que sean “Smart”. Es decir, si no se despliegan mecanismos “Smart” en la propia manera de hacer (o gobernanza) de los equipos políticos y técnicos al frente de las ciudades y del resto de agentes relevantes que viven y operan en ellas, difícilmente se podrán conseguir soluciones Smart en áreas clave para la ciudad como puedan ser la movilidad o el desarrollo económico.

Es por ello por lo que este estudio se basa principalmente en la idea de que la Smart Governance no es solo uno de los ejes de una Smart City, sino que es una palanca fundamental para el desarrollo del resto de ejes. A partir de la primera edición del Smart Cities Study, en la que se realizaba una introducción sobre todos los ejes de una Smart City, se han ido realizando estudios más específicos centrados en palancas clave de carácter transversal. Así, en el presente estudio se trata de obtener una visión más detallada de las claves a en torno al concepto de Smart Governance, dada su creciente importancia para las ciudades.

Se ha escogido la Smart Governance no solo por poder profundizar en detalle en uno de los ámbitos de las Smart Cities, sino también porque se considera un elemento central de las mismas por su capacidad de transformación del resto.

La Gobernanza inteligente implica adelantarse a los cambios, prever el futuro, planificar, medir, redefinir, apoyarse y colaborar con la ciudadanía y los agentes clave del ecosistema de la ciudad, utilizar los datos para la toma de decisiones, y evaluar las políticas desplegadas, entre otras.

Todo ello es aplicable al resto de ámbitos de gestión de la ciudad inteligente. **Si se gobierna inteligentemente, se podrá tener una economía inteligente, una movilidad inteligente, un entorno inteligente, servicios inteligentes,...** En definitiva, estar al servicio y potenciar una ciudadanía inteligente.



Objetivo del estudio

Desarrollar en detalle las principales claves sobre la gobernanza inteligente y sus principales ámbitos de actuación, analizando la situación y oportunidades de la gobernanza inteligente como clave de la transformación de las Smart Cities e identificando casos de éxito.



1

Obtener una visión general sobre el grado de desarrollo del gobierno abierto y la gestión estratégica avanzada en las ciudades

2

Identificar las principales cuestiones claves y tendencias en cada uno de los ámbitos del gobierno abierto y la gestión estratégica avanzada a nivel local



3

Identificar los elementos clave

que pueden resultar un freno o constituir elementos facilitadores para el desarrollo de estos ámbitos a nivel local

4

Difundir buenas prácticas

que puedan servir de referencia a otras ciudades para avanzar en el concepto de “Smart Governance”

Metodología

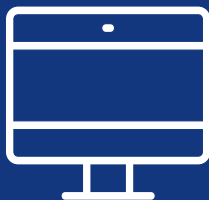
Para conocer la situación actual de las ciudades se ha establecido una batería de preguntas en torno a los grandes ámbitos que caracterizan a las Smart Cities y se ha diseñado un formulario de recogida de información.

En el estudio han participado 24 ciudades, en su mayoría miembros de la Comunidad de Práctica de Ciudades Digitales de CGLU.

Para informar a los miembros de la Comunidad de Práctica de la realización de este estudio y animarles a participar cumplimentando el formulario de recogida de información, se han utilizado los siguientes canales de difusión:



Envío de circulares informativas a las ciudades miembros de la Comunidad



Creación de un apartado informativo en el sitio web de la Comunidad



Publicación de noticias en el sitio web de la Comunidad



Difusión a los miembros a través de circulares enviadas desde CGLU y las secciones regionales de CGLU

Las ciudades que han participado en el estudio

México

Mérida
Tequila

Guatemala

Guatemala

Costa Rica

Costa Rica

Colombia

Bogotá
Medellín

Chile

Talca

Argentina

Pilar
San Antonio de Areco
Villa Gesell

Brasil

São Paulo

España

Barcelona
Bilbao
Córdoba
Cuenca
Santander
Villanueva de la Serena

Francia

Limoges

Italia

Turín

Dinamarca

Viborg

Suecia

Malmö

Finlandia

Lappeenranta

Jordania

Amman

Sudáfrica

Ngaka Modiri Molema

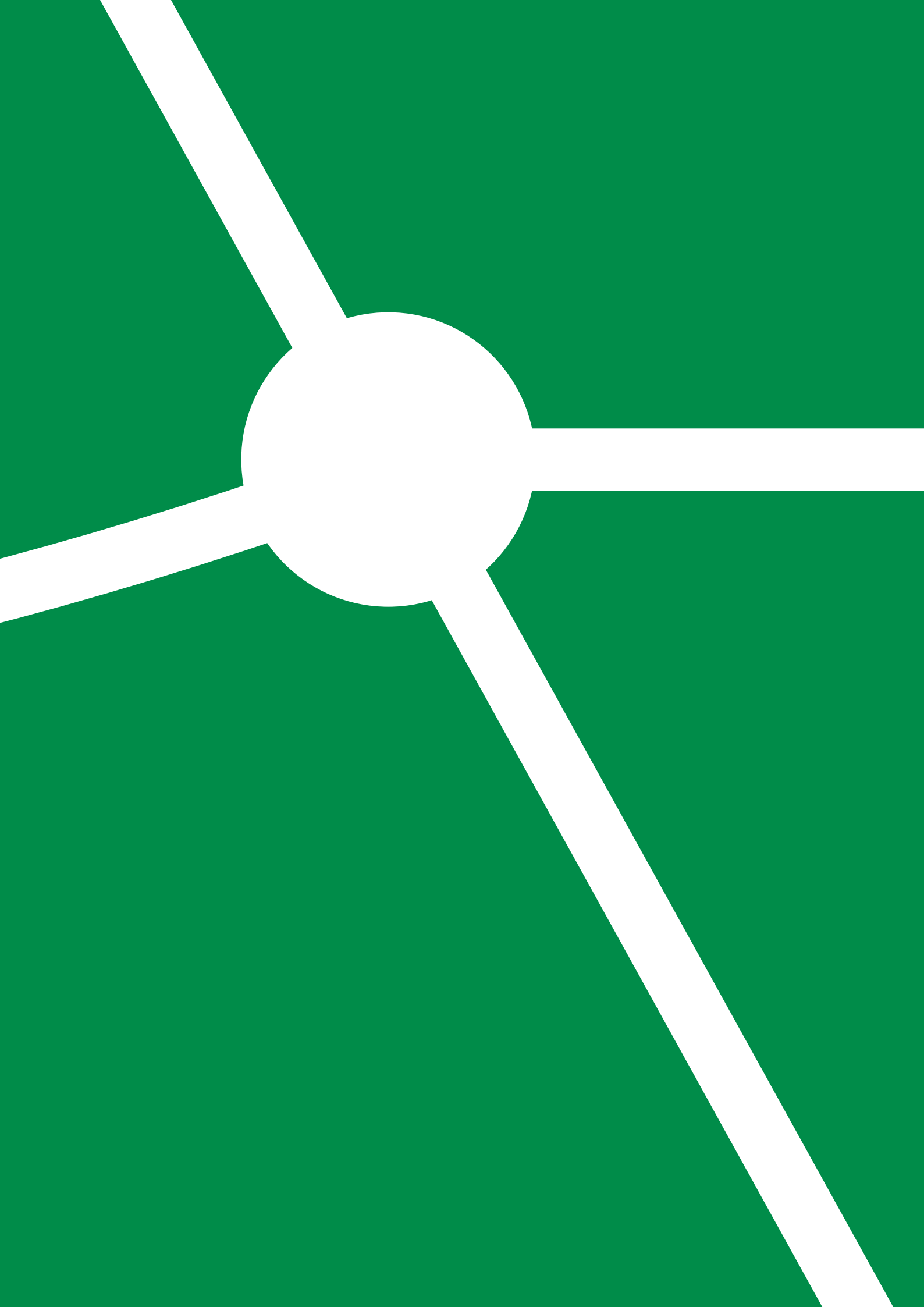




Situación actual y principales tendencias de la Smart Governance



3



¿Cómo es un gobierno inteligente?

El término “Gobernanza” se refiere al proceso de toma de decisiones y la implementación de las mismas, involucrando a actores y generando estructuras formales e informales que permitan tomar, ejecutar y evaluar las decisiones.

Para cumplir con esta misión eficazmente se ha de obrar como buen gobierno, esto es, aplicando la legalidad, con equidad, haciendo un uso de recursos eficaz y eficiente, de forma transparente, promoviendo el consenso, y abordando los retos con máxima celeridad y corresponsabilidad con el bien común.

La Smart Governance va más allá de los valores marcados por el Buen Gobierno. Si bien son la base sobre la que se debe de sustentar la gobernanza inteligente, se trata de profundizar en una manera de hacer más abierta y a través de una gestión estratégica avanzada que permita una identificación de las necesidades más clara y una respuesta más acertada a corto, medio y largo plazo a los retos de los distintos ámbitos de gestión de una ciudad.

Smart Government, una forma de gobernar capaz de analizar, anticiparse a las tendencias, planificar y evaluar sus políticas, en colaboración con la ciudadanía y los agentes clave de su entorno, y que se apoya de forma inteligente en la tecnología para recoger y analizar los datos necesarios para la toma de decisiones



Proactivo y con
visión de futuro



Abierto a la cooperación y transparente

Comprometido con el desarrollo sostenible

Accesible y cercano

Orientado a resultados, con criterios de eficacia y eficiencia

Ágil

Una toma de decisiones inteligente y la identificación y planificación de aspectos estratégicos para las ciudades, esa visión de presente y de futuro, finalmente da lugar a una mayor aportación de valor para la ciudadanía y a un desarrollo más sostenible de las ciudades, el gran reto de la sociedad actual



Tanto es así que las Smart Cities Sostenibles son en sí mismas uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. No obstante, también, y como resultado de su capacidad de visión y resolución, las Smart Cities favorecen la consecución del resto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible de la ONU: la disminución de la pobreza, la disminución de las desigualdades, el avance en una energía eficiente, en la calidad del agua, en la calidad de la educación, en la igualdad, en el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible,...



Objetivos de desarrollo sostenible



1. Fin de la pobreza



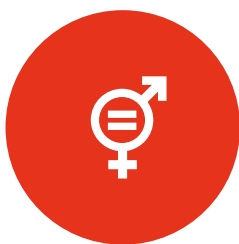
2. Hambre cero



3. Salud y Bienestar



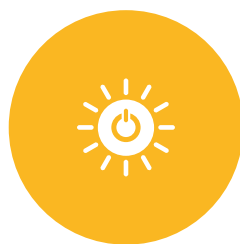
4. Educación de calidad



5. Igualdad de género



6. Agua limpia y saneamiento



7. Energía asequible y no contaminante



8. Trabajo decente y crecimiento económico



9. Industria, innovación e infraestructura



10. Reducción de las desigualdades



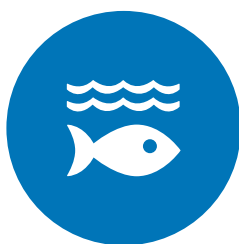
11. Ciudades y comunidades sostenibles



12. Producción y consumo responsable



13. Acción por el clima



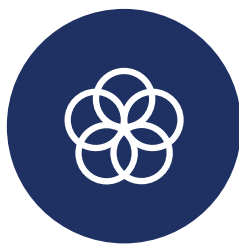
14. Vida submarina



15. Vida de ecosistemas terrestres



16. Paz, justicia e instituciones sólidas



17. Alianzas para lograr los objetivos

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

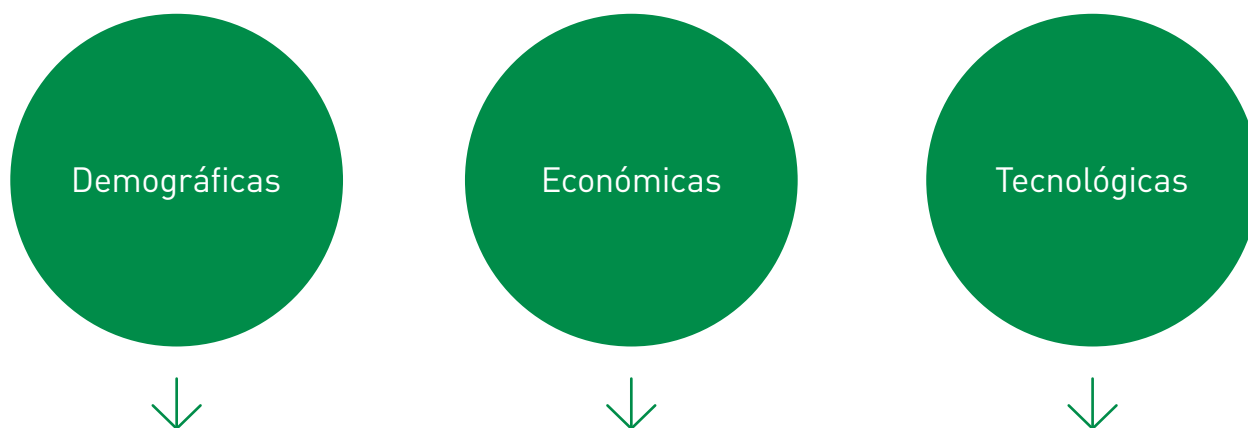


Así, si bien el presente estudio se estructura en dos grandes ejes de la gobernanza inteligente (el gobierno abierto y la gestión estratégica avanzada), en el siguiente ilustrativo se muestra que de alguna manera no se trata de dos ejes independientes, sino de una manera de hacer de carácter transversal.

Esta manera de hacer, la Smart Governance, se fundamenta en hacer uso de una gran variedad de inputs para la toma de decisiones, y despliega procesos que resultan en la puesta en marcha de iniciativas, servicios, programas y políticas más alineadas con las necesidades de la ciudadanía y las empresas, teniendo siempre en cuenta las tendencias emergentes y los retos de futuro.



Macrotendencias que impactan en la realidad de las ciudades



Es necesario dar una respuesta a través de la gobernanza inteligente

Inputs

- Datos
- Análisis de tendencias y escenarios futuros
- Visión de la ciudadanía
- Visión de los agentes clave del ecosistema de la ciudad: empresas y agentes sociales
- Visión de otras instituciones

Procesos clave

- Transparencia
- Participación ciudadana
- Colaboración publico-privada
- Apertura de datos
- Gobernanza multinivel
- Planificación estratégica
- Monitorización y medición de resultados
- Evaluación de políticas públicas

Output

- Políticas
- Servicios
- Programas

Tecnologías Facilitadoras: Cloud, Big Data, IoT,...



- Economía competitiva
- Educación de alto nivel y ajustada a las necesidades
- Cohesión social y disminución de las desigualdades
- Desarrollo y atracción de talento
- Movilidad sostenible
- Eficiencia energética
- Sostenibilidad financiera
- Ciudadanía comprometida
- Calidad de vida



De cara a profundizar en dichos aspectos, como decíamos anteriormente, **el presente estudio se estructura en dos grandes ámbitos en los que se integran las cuestiones clave de la gobernanza inteligente: el Gobierno Abierto y la Gestión Estratégica Avanzada.**

No obstante, cabe mencionar que, de alguna manera, además de saber aprovechar el potencial de un amplio número de herramientas para la toma de decisiones y de desplegar procesos de colaboración, participación y medición de resultados, un gobierno inteligente

se caracteriza por actuar de acuerdo a unos principios o valores de carácter transversal que favorecen que la gestión pueda ser abierta y avanzada. Algunas de estas cuestiones son en sí mismas ejes o ámbitos de actuación (por ejemplo la transparencia), pero a su vez deben de estar presentes e impregnar cualquier proceso y proyecto desplegado y liderado desde la gestión local.

Smart Governance

Gobierno Abierto



Gestión Estratégica Avanzada



Principios y valores de una Gobernanza Inteligente

Aunque se trata de un aspecto transversal, ahondar en dichos valores y determinar cómo incorporarlos a la manera de hacer en toda una ciudad, requiere de un trabajo específico. Un trabajo de reflexión, de planificación y de interiorización.



La Integridad. Mejora la infraestructura ética de las organizaciones públicas.



La Participación ciudadana. Enriquece la democracia representativa y es imprescindible en la gestión pública.



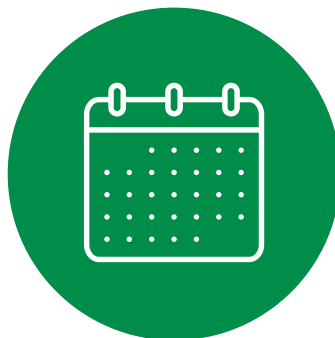
La Transparencia y Responsabilidad. Obligación De Rendir Cuentas. Supone poner a disposición la información pública de forma precisa y accesible.



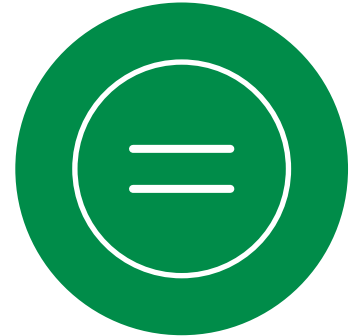
La Ética en la Conducta de las y los cargos institucionales y empleados públicos, que ha de estar orientada al servicio público, lo que conlleva compromisos de naturaleza personal, de calidad institucional para lograr los fines de la organización y compromisos en relación con la ciudadanía.



Principio de Legalidad, que supone la plena adecuación a la normativa vigente.



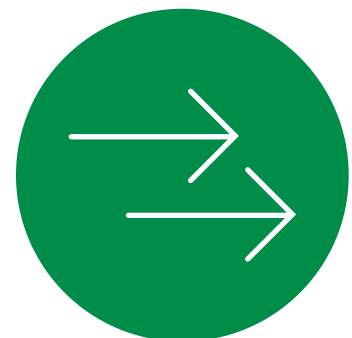
Orientación a largo plazo



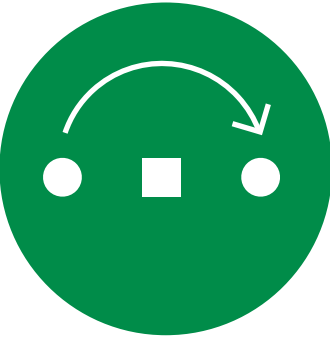
La Equidad, que asegura que todos sus miembros sientan que forman parte de la comunidad y gozan de las oportunidades para mejorar o mantener su situación de bienestar.



La Innovación y la Apertura de Espíritu ante el Cambio



La Eficacia y la Eficiencia en la gestión, que supone que los procedimientos utilizados conducen a los resultados e impactos necesarios, utilizando de la mejor forma posible los recursos de los que se dispone.



La Capacidad de Anticipación y Reacción



La Capacidad de Liderazgo y Coordinación de los agentes clave del ecosistema de la ciudad para maximizar la generación de valor social.



El Consenso, que requiere la mediación entre los diferentes intereses de la sociedad para alcanzar un desarrollo humano sostenible.



✓ Buenas prácticas

En materia de principios y valores para una gobernanza inteligente, merece una mención el proyecto “**Bilbao Ciudad de Valores**”, una iniciativa que tiene por finalidad generar un espacio de análisis, diálogo, reflexión y trabajo colaborativo entre instituciones, entidades sociales, empresas, medios de comunicación, centros educativos y ciudadanía para el fomento de un marco de valores compartidos en la ciudad de Bilbao.

Para ello, como punto de partida se ha trabajado junto con la ciudadanía en la identificación de aquellos atributos que se entienden prioritarios para las personas y agentes que viven y desarrollan su actividad en la ciudad. Tras diferentes reflexiones conjuntas, en 2018 se aprobó la Carta de Valores de Bilbao. En esta Carta se recogen valores de una gobernanza inteligente, así como otros de carácter más sectorial: respeto a los derechos humanos, igualdad entre mujeres y hombres, justicia social, solidaridad, diversidad e inclusión, compromiso, sostenibilidad medioambiental, esfuerzo, identidad, convivencia, corresponsabilidad, honestidad, salud, ilusión, confianza, creatividad y participación.

Una vez definidos estos valores, la ciudad de Bilbao ha trazado un plan, una hoja de ruta para el desarrollo de los mismos en materia de sensibilización e incorporación de estos valores compartidos en la vida diaria de la ciudad de Bilbao, tanto por parte del Ayuntamiento como de la ciudadanía.



Gobierno Abierto

Transparencia
y Rendición de
cuentas



Colaboración

Participación

Open Data

El Gobierno Abierto representa una manera de gestionar en la que, por un lado, la ciudadanía y los agentes clave tienen un rol mucho más activo y colaboran con el gobierno en el diseño e implementación de políticas para dar respuesta a las problemáticas de la ciudad y generar valor para la misma; y, por otro lado, en la que la Administración Local facilita estos procesos a través de una gestión más transparente y generando las oportunidades de colaboración, fomentando previamente un contexto de confianza. Todo ello apoyado en unas nuevas tecnologías que permiten avanzar de manera más rápida hacia este objetivo.

La Alianza para el Gobierno Abierto - OGP define éste como “el proceso que une a gobiernos y sociedad civil para promover la transparencia, empoderar a la ciudadanía, luchar contra la corrupción y aprovechar las tecnologías digitales para mejorar la gobernanza”.

Características clave de una ciudad que gestiona de acuerdo a los principios del gobierno abierto

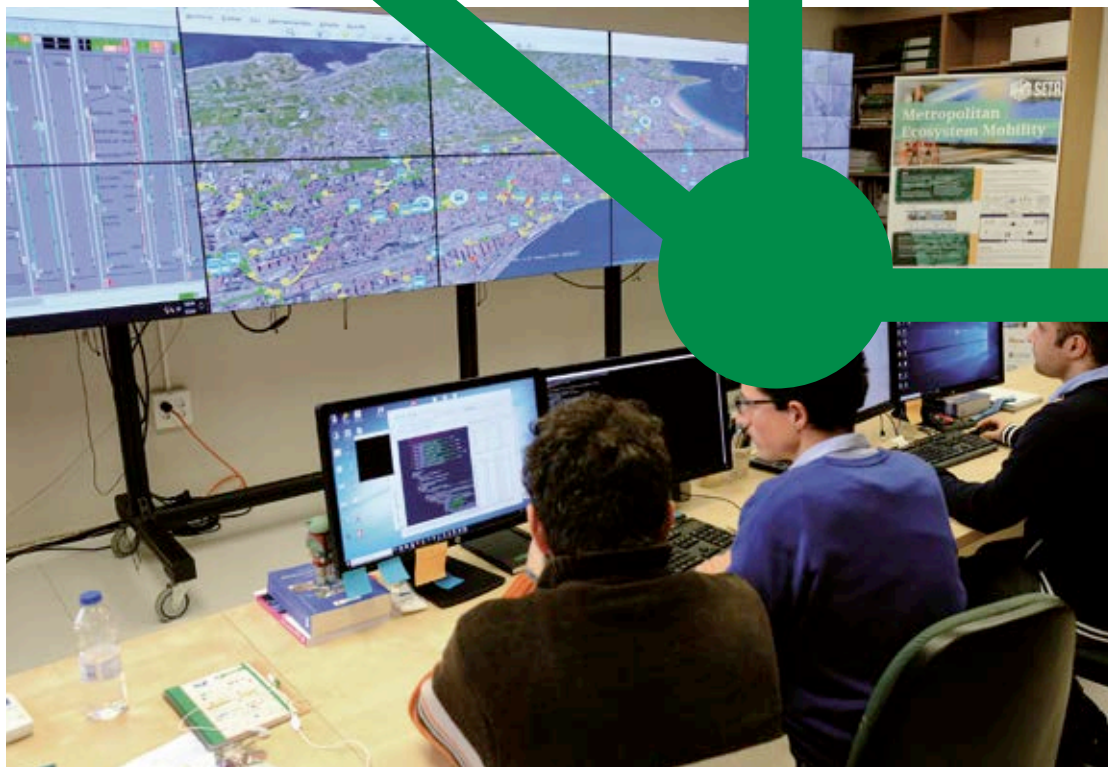
Transparencia

Colaborativa

Participativa y
Multidireccional

Comunicativa





Principales ejes de actuación en el marco del Gobierno Abierto

Aunque gobernar de manera abierta sea una manera de hacer, se identifican 4 grandes ejes o ámbitos de actuación clave sobre los que se debe orientar una Estrategia Local de Gobierno Abierto, que son la transparencia y la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la colaboración y los datos abiertos.

Participación
ciudadana

Colaboración

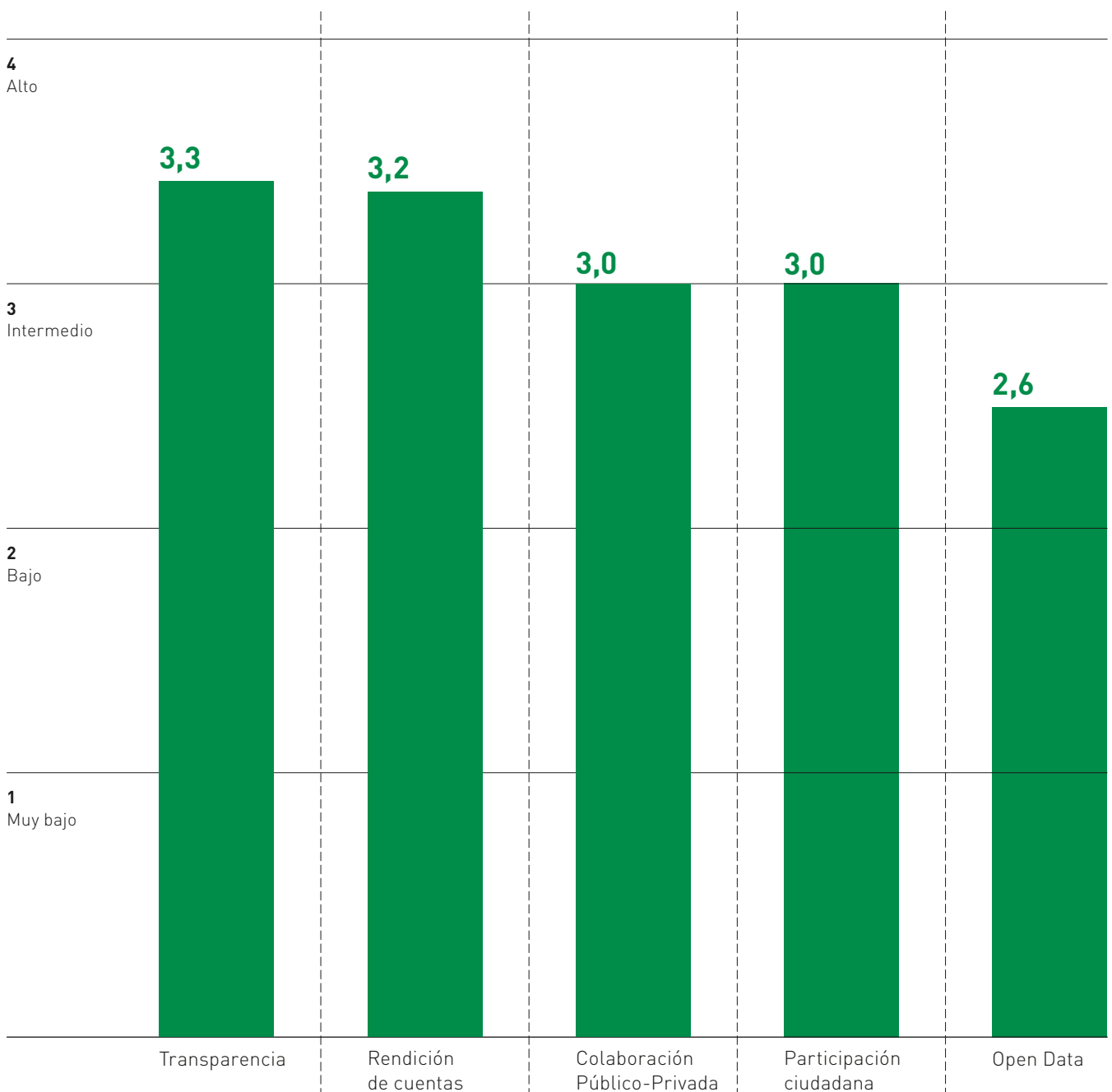
Transparencia
y rendición
de cuentas

Open Data

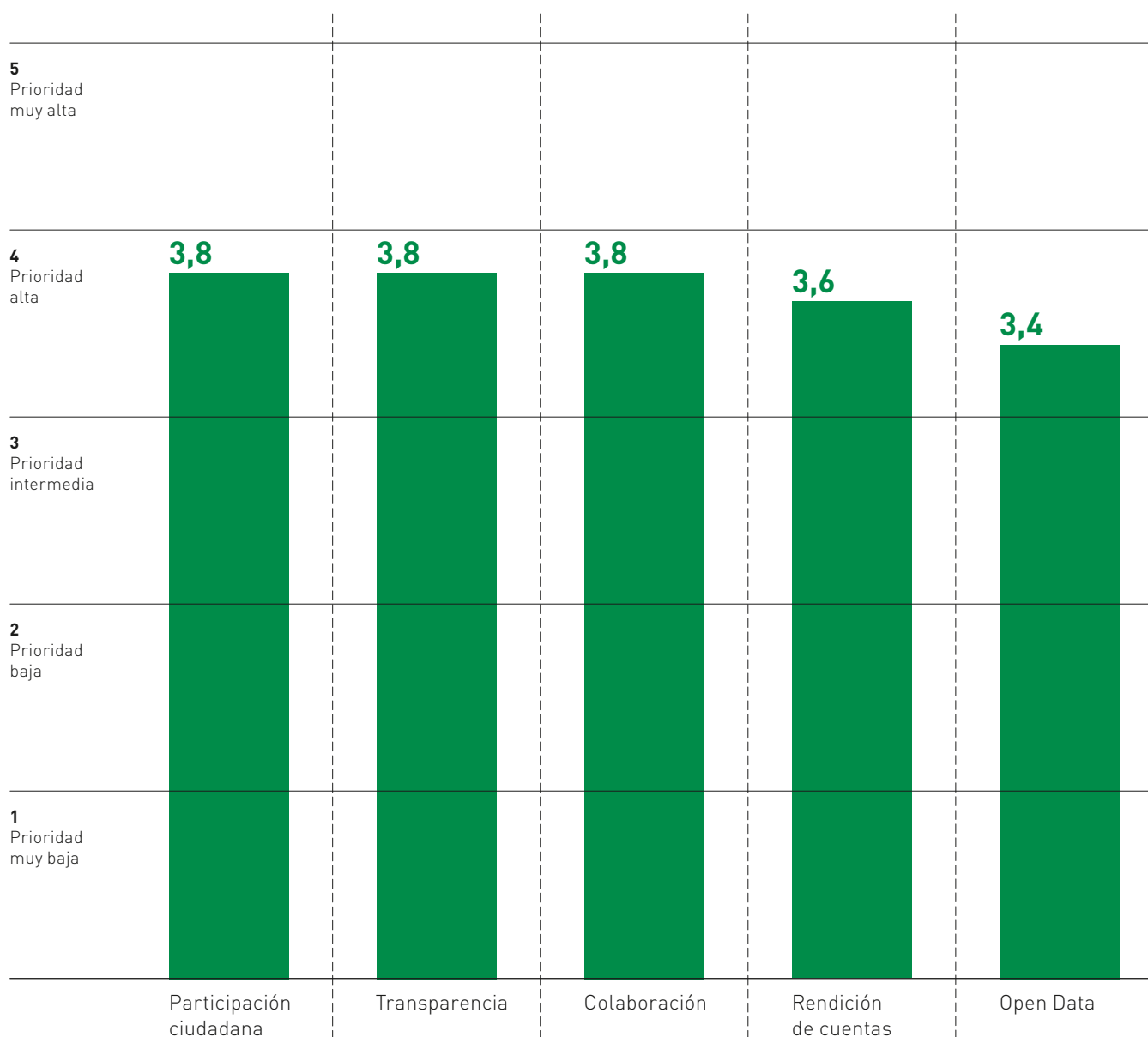
Aunque se trata de líneas de trabajo relativamente familiares para las ciudades, sí que existe una diferencia en el grado de desarrollo de las mismas, siendo la transparencia el ámbito más desarrollado según las ciudades participantes en el estudio y el Open Data aquel con más camino por delante. Cuando se pregunta por el grado de prioridad para avanzar en los diferentes ámbitos del Gobierno Abierto, las ciudades participantes en el estudio destacan con un grado de importancia similar la participación ciudadana, la transparencia y la colaboración.

En este sentido, cabe destacar la importancia que adquieren la participación de la ciudadanía, la transparencia y la colaboración público-privada como ejes clave para el desarrollo de la Smart Governance en los próximos años.

Nivel de desarrollo medio actual de los ámbitos de Gobierno Abierto



Grado de priorización para el desarrollo del Gobierno Abierto en los próximos 5 años



De cara a garantizar el despliegue coherente de actuaciones para el desarrollo de estos ejes, una de las herramientas clave con las que debería contar una ciudad son las Estrategias o Planes de Gobierno Abierto. Porque el gobierno abierto también requiere ser planificado, aterrizado en acciones, y evaluado para mejorar las experiencias en esta materia y adecuarse a las necesidades de la ciudadanía y el resto de agentes locales. Los Planes de Gobierno Abierto constituyen una herramienta esencial para estructurar la actividad en esta materia y garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados.

En este sentido, cabe destacar que, si bien es cierto que las ciudades en su mayoría despliegan actividades en materia de Gobierno Abierto, es menos usual que esto ocurra en base a una planificación formal. De hecho, entre las ciudades participantes en este estudio solo el 48% dispone de esta herramienta.

Solo 1 de cada 2 ciudades participantes en el estudio cuenta con un Plan de Gobierno Abierto

De cara a desarrollar los diferentes ámbitos de trabajo que se recogen en el marco del Gobierno Abierto, existen una serie de herramientas o cuestiones clave que favorecen o incluso son indispensables para la consecución de los objetivos que se persiguen en el marco del Gobierno Abierto:



Conceptualización

Comprensión de las claves enmarcadas en el Gobierno Abierto y capacidad de desarrollo de las líneas estratégicas prioritarias.



Sensibilización de la ciudadanía y promoción de espacios de consulta, participación, colaboración y co-creación.

Es imprescindible que la ciudadanía adquiera conciencia de su papel en la colaboración con la administración local y que se fomente su proactividad. Para ello, es necesario desarrollar mecanismos que permitan congregarse a la sociedad civil y a la Administración Local para resolver problemáticas juntos, a través de espacios virtuales o presenciales, promoviendo la máxima inclusión posible. Tal y como se profundiza en el apartado de participación, también se requiere avanzar en el despliegue de incentivos apropiados para el trabajo conjunto con la sociedad civil.



Compromiso Político.

Al tratarse de un nuevo esquema de gobierno, es fundamental que las y los líderes de gobierno lo impulsen a través de menciones explícitas. Es importante señalar que este compromiso requiere un cambio de cultura y estrategia de gestión en la administración pública. Un modelo de Gobierno Abierto también impulsa el cambio organizacional, pues las y los funcionarios públicos deben acostumbrarse a la transparencia y apertura de sus actuaciones, y además deben hacer que el trabajo colaborativo sea su principal forma de trabajo.



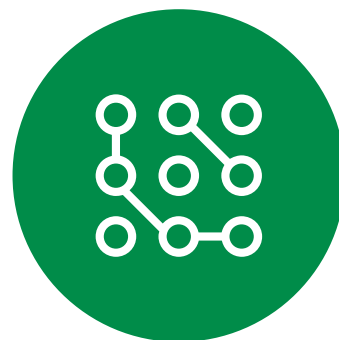
Marco Normativo Adecuado

Es necesario contar con los instrumentos normativos que garanticen el acceso a la información pública, el derecho a participar y las reglas de reutilización de los datos públicos.



Formación de los Equipos Técnicos

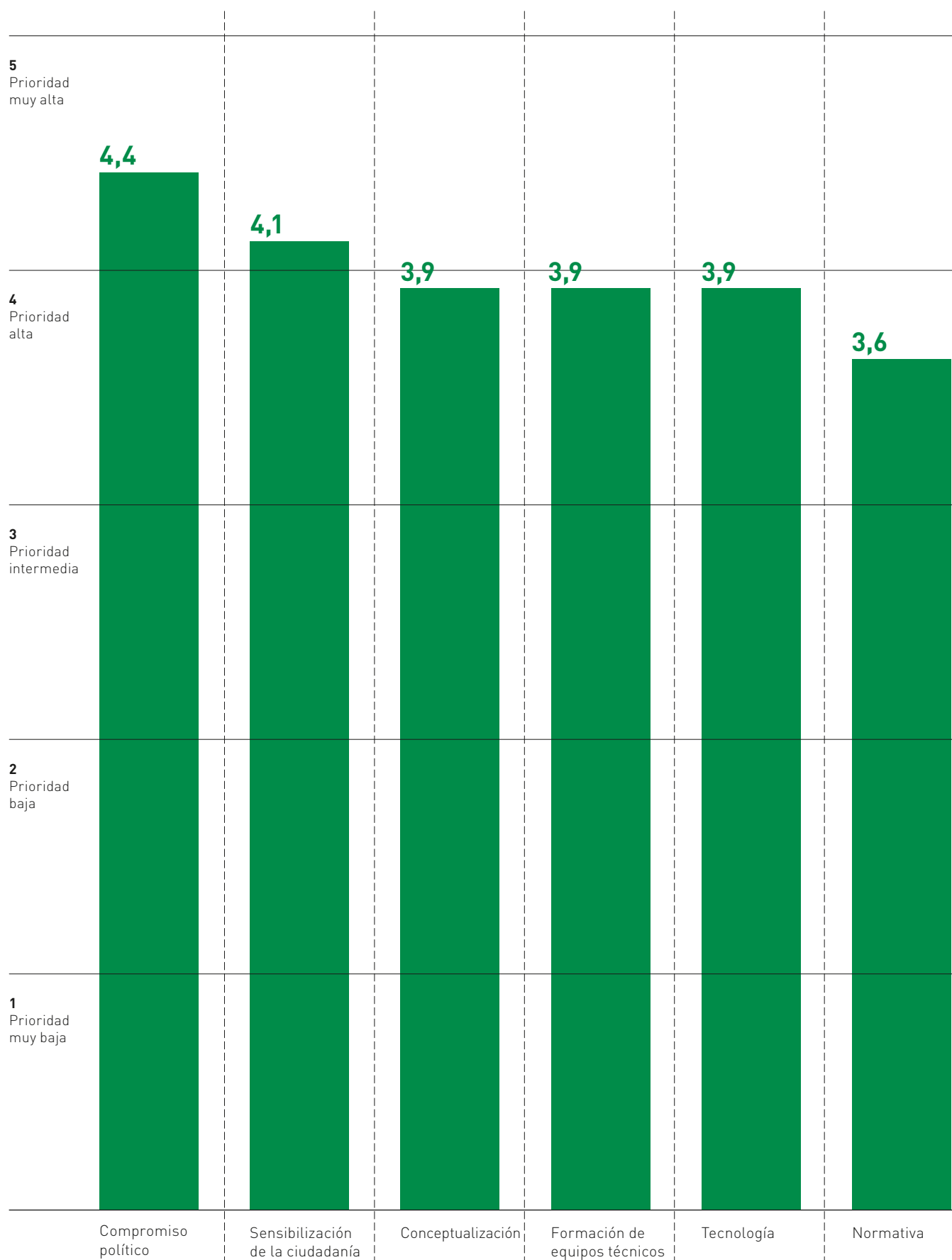
Hasta ahora los perfiles técnicos de las administraciones se dirigían fundamentalmente a los servicios y ámbitos de gestión de la ciudad. De cara a desarrollar el gobierno abierto es necesario formar a las y los profesionales en esta materia, para que sean capaces de innovar en el despliegue de sus herramientas y actividades.



Herramientas Tecnológicas

La disposición de sistemas de recopilación y procesamiento de información pública, así como de portales en donde esté disponible la información, son fundamentales para lograr un Gobierno Abierto. Además es importante que estos sistemas faciliten una visualización amigable y comprensible de dicha información, así como que todo esto se haga de forma accesible (para todas las personas).

Según las ciudades participantes en el estudio, la prioridad más acusada de cara a desarrollar el Gobierno Abierto es el compromiso político, seguida de la sensibilización de la ciudadanía



Participación ciudadana

Un gobierno no sería inteligente si no contara con la ciudadanía para la toma de decisiones. Una de las tendencias más acusadas actualmente es la creciente exigencia de la ciudadanía, tanto con los servicios que tiene a su disposición como en relación con los procesos para la toma de decisiones, de una mayor transparencia y compromiso por parte de las y los líderes políticos locales.

La demanda creciente de la ciudadanía por una práctica más democrática en la gestión pública y una mayor participación activa en el gobierno, ha dado lugar a la necesidad de mejorar la interacción y comunicación entre las autoridades y la ciudadanía.

Este componente se centra en la importancia y el papel de la ciudadanía, es decir, en que los gobiernos locales adquieran una cultura “centrada en la ciudadanía” (“citizen-centric” approach), no solo como “usuarios” de los servicios públicos sino como socios clave de la coproducción de los mismos.

Uno de los principales beneficios de la participación ciudadana es que las y los ciudadanos llegan a percibir ciertas cuestiones a las que la Administración no llega, actuando como “ojos” de la Administración, y por tanto son capaces de proponer y poner sobre la mesa cuestiones sin resolver y soluciones innovadoras. En definitiva, la ciudadanía puede aportar un valor sustancial en ámbitos como:

1. Conocimientos específicos sobre un sector o temática.
2. Una visión más detallada desde un punto de vista geográfico (barrios).
3. Una visión de “experiencia del usuario” sobre políticas, programas y servicios.
4. Capacidad de generar y ampliar el trabajo en red a través de sus contactos y círculos.



En definitiva, la participación ciudadana es sinónimo de generación de valor y mejora de la gestión pública. Sin embargo, las ciudades manifiestan aún una serie de retos de cara a avanzar en este ámbito.

En definitiva, la participación ciudadana es sinónimo de generación de valor y mejora de la gestión pública. Sin embargo, las ciudades manifiestan aún una serie de retos de cara a avanzar en este ámbito.

Por un lado, uno de los retos claves es identificar las mejores vías para el fomento de la participación y la generación de los espacios idóneos y eficaces para la misma. Las nuevas tecnologías generan nuevas oportunidades y facilidades para el desarrollo de espacios de participación virtuales, pero no son los únicos. Por tanto, una de las cuestiones clave en este sentido es identificar bien para qué procesos pueden ser útiles los espacios de participación virtuales, para cuáles es necesario dotar de espacios de participación físicos y en cuáles deben de desplegarse de forma combinada ambos tipos de espacios.





✓ Buenas prácticas

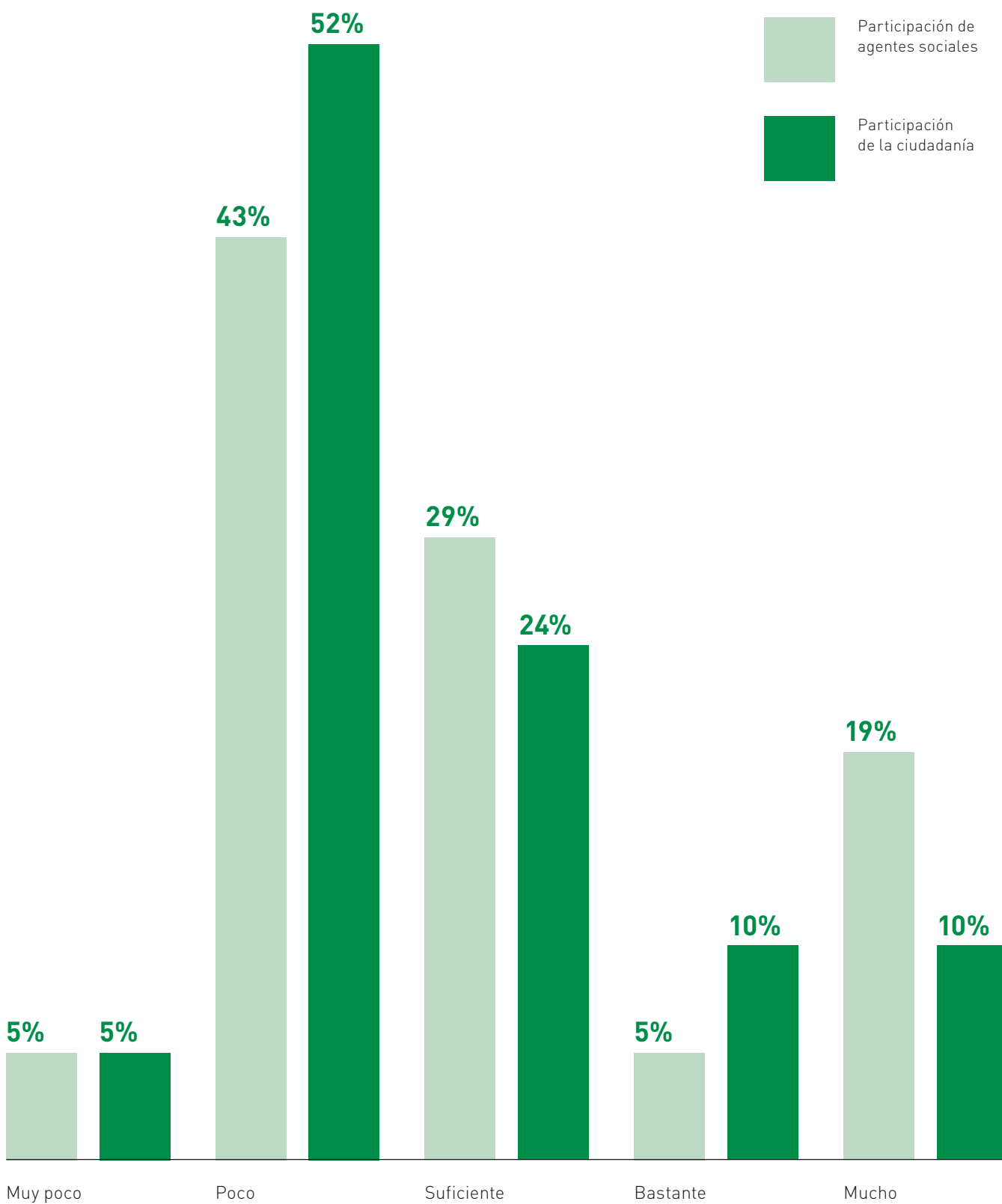
Aprovechando esta oportunidad, en **Barcelona** se ha desarrollado la **plataforma DECIDIM** con el objetivo de que constituya el vehículo fundamental para poder articular cualquier tipo de proceso democrático y de que pueda ser utilizada por otras instituciones y organizaciones. Su diseño y su flexibilidad, su arquitectura modular y su modelo de desarrollo abierto han generado una enorme extensión, hasta el punto de que más de 80 gobiernos locales y regionales y una cuarentena de organizaciones sociales han apostado ya por esta plataforma. Es también una comunidad de personas y organizaciones que busca y diseña mecanismos para la gobernanza democrática que ha trascendido a la propia ciudad de Barcelona y es a día de hoy ya un proyecto de alcance internacional. Así, en este caso se ha conseguido que el espacio se constituya como una referencia fundamental para la ciudadanía cuando se trata de participación, aglutinando cualquier proceso que pueda ser de su interés. Con este mismo espíritu, en **San Antonio de Areco** se ha puesto en marcha la iniciativa “Areco Decide”, con distintas posibilidades, desde la realización de propuestas a la generación de debates entre la ciudadanía.

Todo ello va unido a la necesidad de adaptarnos a la realidad del público objetivo (target) y a los medios digitales y físicos que frecuenta cada segmento. Además de identificar esos espacios, para favorecer la participación es importante que la Administración Local sea proactiva y se acerque a los mismos (por ejemplo, acudiendo a los centros educativos para obtener la visión de las personas más jóvenes sobre un determinado asunto de la ciudad, intensificando la utilización de redes sociales,...). En este sentido, también es importante innovar en las metodologías para la participación (dinámicas, incorporación de elementos lúdicos,...) que hagan de la propia experiencia un valor en sí mismo. Una iniciativa destacable en este sentido son los Centros de Atención Vecinal de la ciudad de **Pilar**, que si bien tienen como objetivo acercar los servicios a la ciudadanía a puntos más accesibles, son una pieza clave para mejorar la detección de las necesidades y preocupaciones de la misma y, en definitiva, poner a la ciudadanía en el centro del diseño o rediseño de los servicios públicos locales. Otra buena práctica para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos participativos es su especialización o segmentación. En el Ayuntamiento de Córdoba, con este fin, se han creado **Consejos Sectoriales** para favorecer la participación de los colectivos con mayor conocimiento y más impactados por las políticas en torno a un tema/sector/colectivo concreto.

En definitiva, se trata de fomentar el compromiso, la colaboración y la implicación de la ciudadanía. Por ello, **una de las claves de la participación en su conjunto es favorecer que las personas participantes puedan visualizar la trazabilidad de su participación a través de la devolución de resultados**. Se trata, por un lado, recoger y reportar las principales conclusiones del proceso de participación y, por otro, de informar sobre en qué resultados se ha traducido dicha participación. A veces las cuestiones planteadas en un momento por la ciudadanía tardan en tomar forma, pero es importante que se identifique claramente la aplicación de la participación (para qué ha servido). De cara a lograr una ciudadanía más comprometida y acostumbrada a participar, se debe de brindar esta oportunidad desde edades tempranas, y es en este sentido en el que se trabaja en Ville de Limoges, donde se despliegan procesos participativos para niños y niñas en torno a proyectos de su interés (por ejemplo, la construcción de un parque), tanto para mejorar el diseño y ejecución de proyectos actuales como para lograr que crezcan en una dinámica más comprometida con su propia ciudad, normalizando la participación y haciéndola algo natural.

Otra de las cuestiones que preocupa a la Administración Local es la importancia de contar con una participación ciudadana representativa de la misma. En este sentido, cada vez cobra una mayor importancia el despliegue de los procesos dirigidos a la ciudadanía “no organizada”. De hecho, **las ciudades participantes en el estudio manifiestan un mayor nivel de trayectoria en promover la participación de agentes sociales que en la participación directa de la ciudadanía, aunque en cualquier caso valoran ambos ámbitos de participación como insuficientes**.

Nivel de suficiencia de la participación. Comparación entre la participación de la ciudadanía y la de los agentes sociales



El nivel de suficiencia de la participación ciudadana en las ciudades analizadas se encuentra por encima en el caso de la participación a través de agentes sociales, con un nivel de 2,9 (en una escala de 1 al 5), frente a un 2,7 en el caso de la participación de la ciudadanía no organizada

Todo lo anterior hacía referencia al “cómo” de los procesos como elementos clave para el fomento de la participación y su eficacia, pero uno de los grandes retos por superar en la materia son el “cuándo” de la participación y el “grado o intensidad” de la misma. **Es muy común que se tienda a desplegar procesos participativos en la fase de diseño de los proyectos y programas, y se participe y colabore menos con la ciudadanía en las fases de implementación y evaluación. Es ahí donde existe aún mayor margen de mejora.**



De manera ilustrativa, se pueden definir cinco estadios en los que desarrollar el grado de implicación de la ciudadanía, pasando de solo informar a incluso “empoderar”, es decir, delegar todo o parte de la decisión.

Tal y como se muestra en la siguiente página, las ciudades participantes se encuentran en estadios de participación más avanzada cuando se trata de diseñar planes y programas que a la hora de llevarlos a cabo y evaluarlos. No obstante, en algunos casos se ha comenzado con iniciativas que van más allá en el grado de participación.



✓ Buenas prácticas

En el caso de **Medellín** se ha dado un paso más en este sentido y la ciudad ha sabido dar acceso a una importante **participación ciudadana en el elaboración de los Presupuestos**.

Otra iniciativa reseñable en la transición que va de “informar” a “empoderar” es el **Auzokide Plana de Bilbao** (literalmente traducido sería “plan vecinal”). Auzokide Plana es una de las herramientas más importantes de participación ciudadana con la que cuenta el Ayuntamiento de Bilbao. Su objetivo es consensuar la planificación, el desarrollo y la ejecución de los proyectos de mejora en los barrios priorizados desde los Consejos de Distrito. Se trata de reservar parte de la inversión para que esta sea priorizada por parte de las y los propios vecinos de cada distrito.

● En la fase de diseño de políticas, planes y programas.

● En los procesos de implementación de las acciones definidas

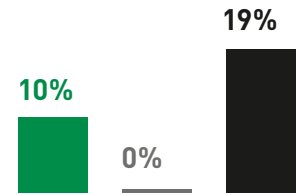
● En la fase de evaluación de las acciones llevadas a cabo

Sin consultar

Se informa a la ciudadanía (se realiza una comunicación unidireccional para notificar las decisiones tomadas), pero no existe participación

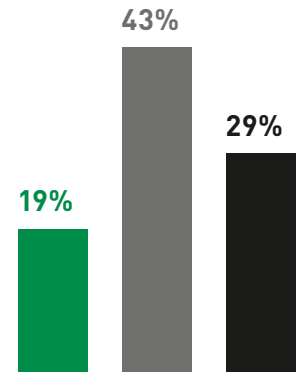
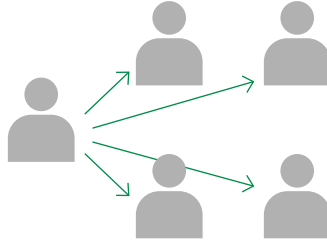


Nivel de participación habitual actual en las distintas fases del ciclo de vida de un plan o programa



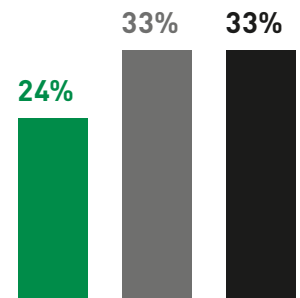
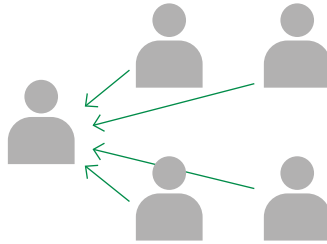
Informar

Se informa a la ciudadanía (se realiza una comunicación unidireccional para notificar las decisiones tomadas), pero no existe participación



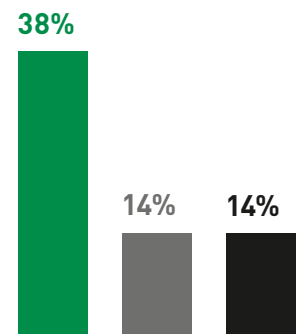
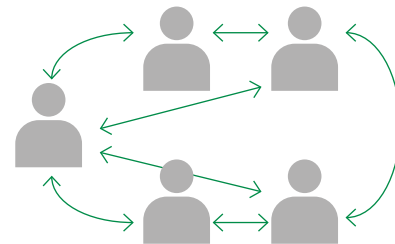
Consultar

Se pregunta a la ciudadanía para conocer su opinión y recibir aportaciones



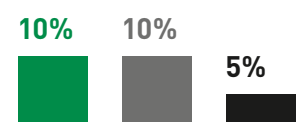
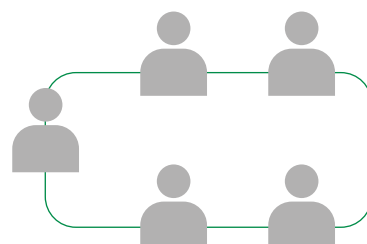
Colaborar

Se trabaja de manera conjunta con la ciudadanía, manteniendo la capacidad de decisión en la Administración



Empoderar

Se delega en la ciudadanía todo o una parte de la toma de decisiones



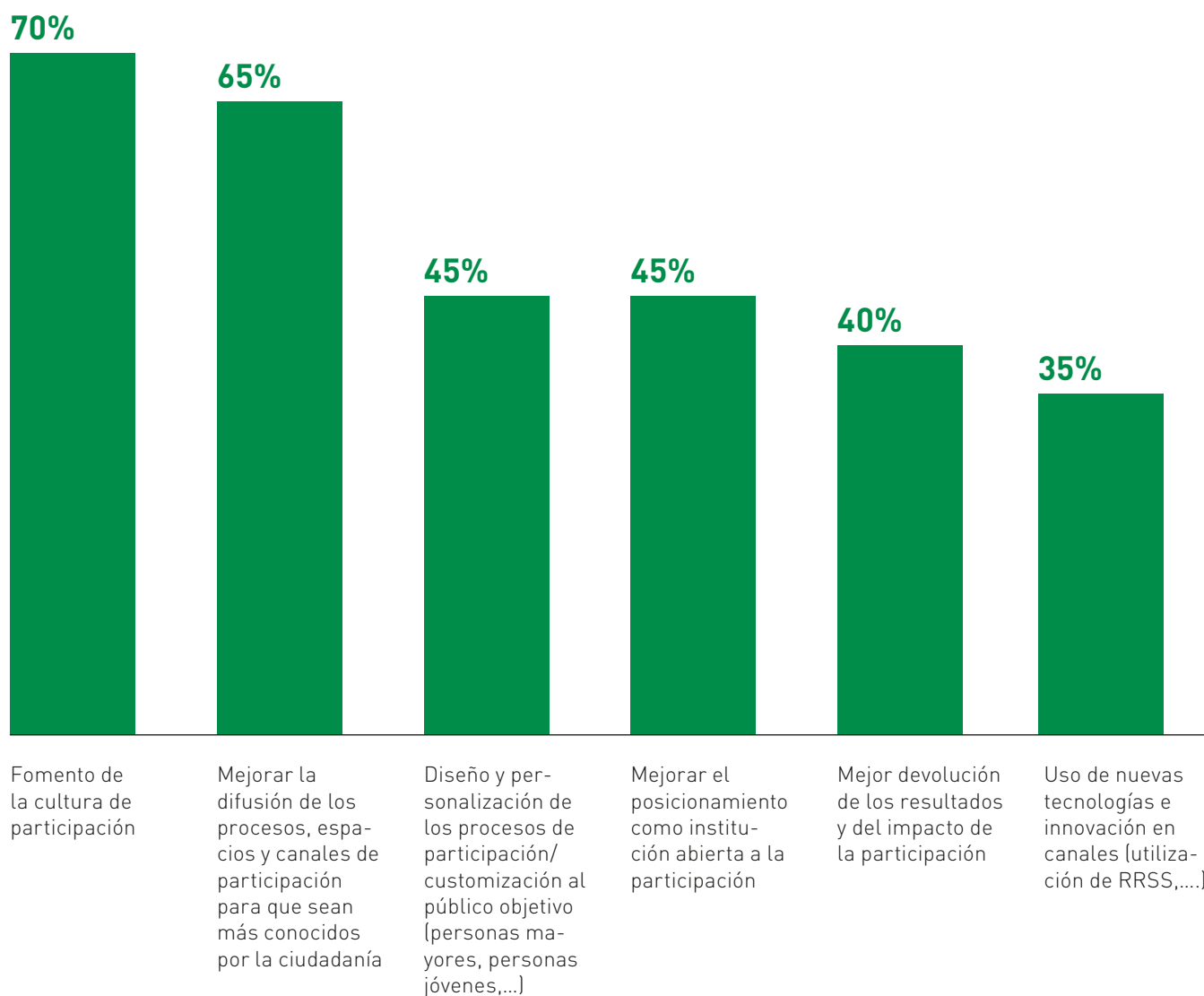
De promedio, las ciudades afirman estar más cerca de colaborar en la fase de diseño, mientras que durante la implementación y la evaluación se encuentran entre informar y consultar

En definitiva, aunque el concepto de la participación sea familiar para las ciudades, existen aún retos significativos para garantizar la efectividad de los procesos. Analizando los datos ofrecidos por las ciudades que han tomado parte en el estudio, se constata que las prioridades para avanzar en la materia son el fomento de una cultura de participación y la mejora de la difusión de los procesos, espacios y canales.

Es importante “acertar” en las metodologías, espacios y canales, momentos,... de la participación, pero de nada servirá si todo esto no va acompañado de una comunicación sobre la existencia de los procesos y canales abiertos para la participación que garantice que se conozcan y utilicen. Asimismo, aunque se pueda contar con la formación técnica y las herramientas necesarias por parte de la Administración Local, la participación no deja de ser un aspecto cultural, por lo que es necesario que la ciudadanía se vaya educando e ir avanzando hacia una tipo de ciudadanía más activa, empezando desde edades tempranas.

Principales retos en materia de participación

(% de ciudades que indican cada uno de los retos entre los 3 principales)



Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia en la gestión de los gobiernos ha pasado de ser una demanda social a una realidad indiscutible. De hecho, la mayoría de ciudades cuenta a día de hoy con mecanismos para poner a disposición de la ciudadanía la información clave. El 85% de las ciudades participantes en este estudio dispone de un Portal de Transparencia.

En cualquier caso, existe todavía espacio de mejora en la manera de mostrar la información y sobre qué información se muestra a la ciudadanía y a los agentes socioeconómicos.

Cada vez es más importante no solo mostrar datos, sino contenidos de información que sean de interés para la ciudadanía. Asimismo, en cuanto a su formato, se tiende a publicar la información tal y como la Administración la tiene y utiliza, y no como la ciudadanía la necesita encontrar. Por ejemplo, un caso habitual es el de publicar las cuentas de resultados, ingresos y gastos exclusivamente en un lenguaje contable o administrativo, en vez de utilizar de forma complementaria un lenguaje o conceptos más familiares para la ciudadanía.

Por otro lado, no se trata solo del lenguaje de la información que se muestra, sino también de la organización de la misma. A veces esta se corresponde con la organización departamental de las Administraciones, y no con los ámbitos de interés de la ciudadanía.

Asimismo, siendo los portales de transparencia la herramienta más familiar para el desarrollo de este ámbito, los propios portales también han ido evolucionando. Existen a día de hoy grandes diferencias entre unos y otros (en usabilidad, formatos, ...). Mientras que algunos de estos son estancos y meramente informativos, otros son interactivos, permitiendo a las personas usuarias filtrar, trabajar y descargar la información que se desea.

Además de mejorar el contenido y el continente, es importante conocer el alcance que tienen las acciones en materia de transparencia, y su acogida por parte de la ciudadanía. Para ello, **es recomendable llevar a cabo evaluaciones de la percepción ciudadana sobre el grado de transparencia de su Administración e identificar la manera de acercarse aún más a ella**, algo poco habitual, ya que el 71% de las ciudades participantes en el estudio indican que no llevan a cabo investigaciones para conocer la percepción ciudadana sobre el grado de transparencia en la gestión municipal.



Existe todavía espacio de mejora en la manera de mostrar la información y sobre qué información se muestra a la ciudadanía y a los agentes socioeconómicos

86%

El 86% de las ciudades participantes en el estudio tiene un Portal de Transparencia

29%

Solo el 29% elabora estudios sobre la percepción ciudadana en torno al grado de transparencia de su gestión

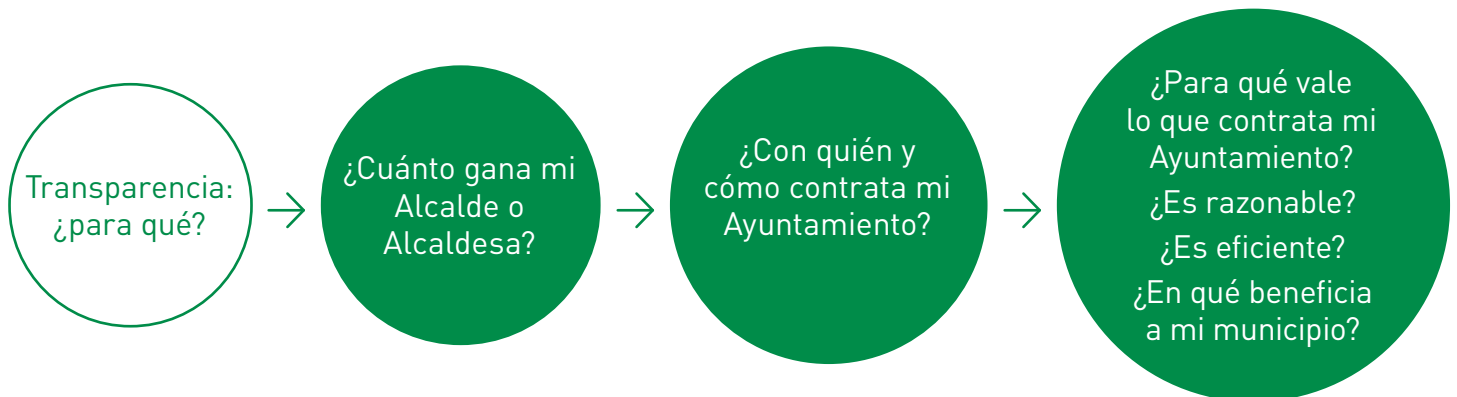


✓ Buenas prácticas

Entre las buenas prácticas identificadas a través del estudio cabe mencionar la iniciativa **TorinoFacile**, cuyo propósito es construir un portal único con todos los servicios e información para la ciudadanía, teniendo como clave de su éxito que el diseño está pensado poniendo a la persona usuaria en el centro. Así, a través de un identificador, además del acceso a toda la información pública y a los servicios, las y los ciudadanos pueden acceder a su propio perfil con el que gestionar todos los servicios y trámites que requieran. El portal, organizado en base a las necesidades de la ciudadanía, se encuentra en una continua evolución. Entre las ciudades participantes en el estudio también cabe destacar los portales dirigidos a la ciudadanía en **Guatemala**, **Malmö** y **Villa Gesell** por haber sido concebidos poniendo a la ciudadanía en el centro de su diseño.

La demanda de un gobierno transparente es una cuestión relativamente reciente, pero es una demanda que está en proceso de cambio y que a día de hoy va más allá de la publicación de los presupuestos y los salarios de las y los políticos locales. A continuación se muestra de manera ilustrativa la evolución que está experimentando esta demanda social de transparencia.

Dinámica evolutiva de la demanda social de transparencia en un municipio



Es así como de manera paulatina se ha evolucionado de la transparencia a la rendición de cuentas. Se podría considerar que, mientras el concepto de transparencia de alguna manera queda en la "publicación" de la información, y normalmente va vinculada a aquello de carácter económico-financiero, la rendición de cuentas va más allá, de manera que se trabaja también en la justificación de las decisiones tomadas y en el reporte de los resultados obtenidos en la gestión.

Entre las principales cuestiones sobre las que se debería rendir cuentas a nivel local, se encuentran:

Grado de cumplimiento en relación con las actuaciones y proyectos previstos.

Por ejemplo, en base a un programa o un plan de mandato definido, explicando el número de actuaciones puestas en marcha, terminadas, en ejecución, sus grados de desarrollo,...

Justificación de las decisiones tomadas.

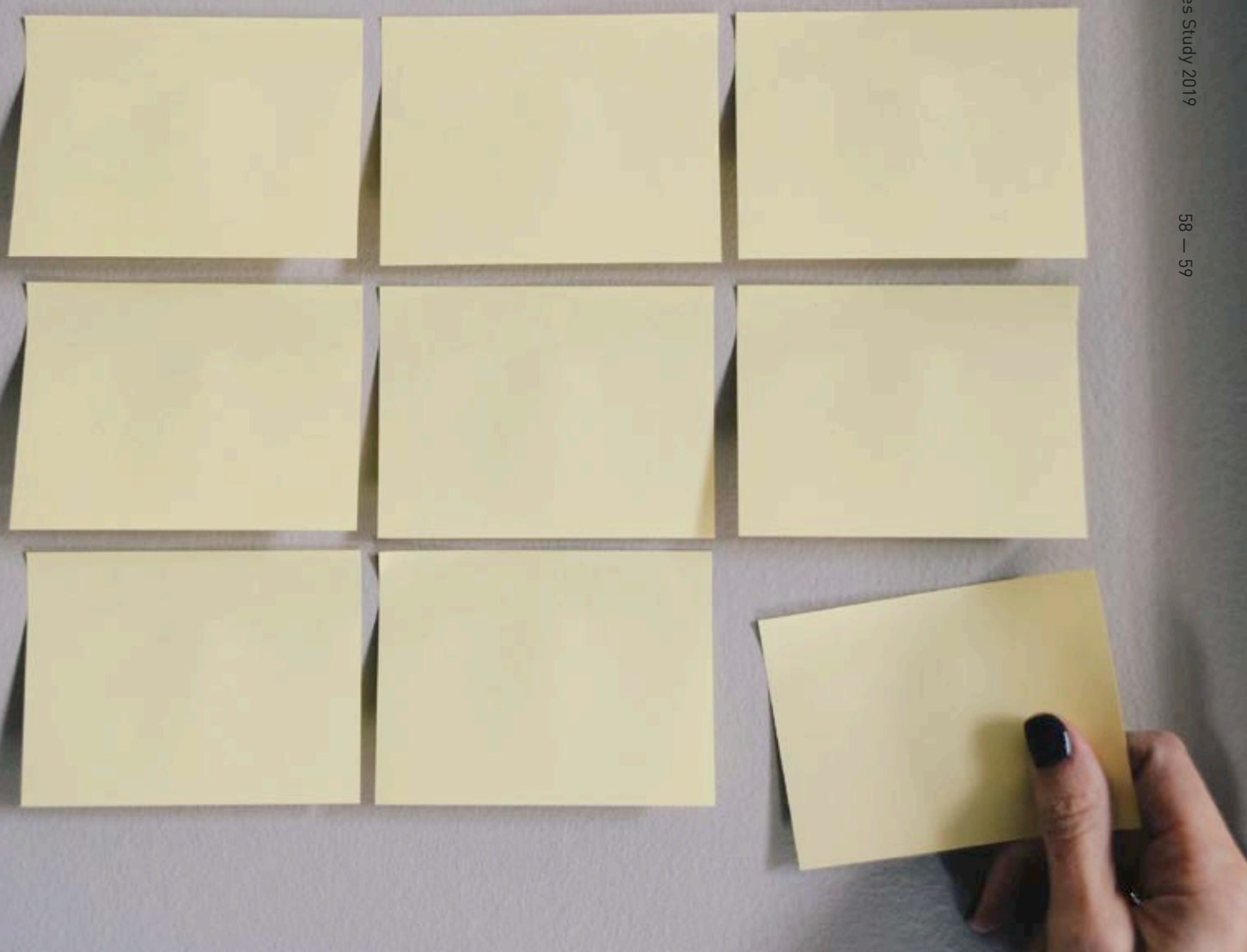
Es importante que la ciudadanía, de acuerdo o no con ciertas decisiones, pueda entender el razonamiento que hay detrás de las políticas desarrolladas. Por ejemplo, que existan referencias de éxito en las que se basa la iniciativa, que ha nacido por petición de la propia ciudadanía, que no ha podido acometerse alguna cuestión por razones técnicas o por modificaciones en el marco normativo, o que se han llevado a cabo pilotos que han determinado un cambio de enfoque,...

Resultados obtenidos en las actuaciones.

Además de entender por qué se ha llevado a cabo una cuestión u otra, la ciudadanía desea conocer el impacto de las mismas, en términos de eficacia (si se han obtenido los resultados esperados), eficiencia (qué recursos se han utilizado), alcance (población beneficiada), equidad,...

Éxitos y fracasos.

Se tiende a rendir cuentas sobre los resultados obtenidos, pero generalmente la rendición se excede en "contar solo los logros", lo cual es importante, pero es fundamental trabajar también en la rendición de cuentas sobre los fracasos, fomentando así la credibilidad. Comunicar por qué un proyecto no se ha llevado a cabo, o por qué no ha obtenido los resultados esperados, qué lecciones se aprenden para siguientes ocasiones y qué medidas correctivas espera adoptar el gobierno local.



✓ Buenas prácticas

Entre las ciudades participantes en el estudio, **Ngaka Modiri Molema** ha avanzado en este sentido a través de su apartado web “Budget related to policies”, en el que se realiza un trabajo de integración entre Estrategia y Presupuestos.

Un ejemplo destacable en este sentido es el del **Municipio de Talca**, donde se han introducido dinámicas presenciales de rendición de cuentas continuadas sobre proyectos clave para la ciudadanía. A través de estas dinámicas se informa sobre los avances de trabajos clave para un barrio y se rinde sobre el grado de avance, limitaciones, retrasos, ..., concibiéndose también como un espacio válido para fomentar la participación de las y los vecinos.



El Plan de Mandato: un instrumento clave para la rendición de cuentas

El Plan de Mandato es el compromiso que el equipo de gobierno asume para una legislatura. Se trata de un documento estratégico en el que se determinan las principales líneas de actuación del gobierno municipal, que se desarrollarán año tras año con transparencia y participación ciudadana. Es, sobre todo, el compromiso político de las y los responsables municipales ante la ciudadanía. Es su hoja de ruta.

Planes de alcance global

Promueve la transparencia en su actuación, informando a la ciudadanía y al conjunto de agentes de la ciudad.

Permite que la ciudadanía y los agentes locales conozcan los proyectos de futuro y, por lo tanto, pueda priorizarlos y opinar, valorando finalmente la actuación de gobierno en función del grado de logro de los objetivos marcados.

Es, al mismo tiempo, un documento estratégico interno, ya que:

Permite que toda la estructura municipal tenga claros los objetivos a conseguir y las acciones a realizar.

Permite que todos los servicios o unidades trabajen de forma coordinada y transversal para alcanzar un mismo objetivo compartido.

En definitiva, haber establecido esa hoja de ruta permite, en última instancia, poder realizar balances parciales y finales sobre el grado de cumplimiento de las actuaciones planificadas y el grado de consecución de los objetivos marcados, pudiendo así rendir cuentas a la ciudadanía sobre la gestión realizada. Una herramienta que, si bien es de gran utilidad, no es de carácter universal y se va adoptando poco a poco por parte de los equipos políticos. Entre las ciudades participantes en este estudio solo el 60% cuenta actualmente con un Plan de Mandato.



El 60% de las ciudades participantes en el estudio cuenta con un Plan de Mandato

El establecimiento de una hoja de ruta para poder realizar una valoración de los resultados es el primer paso. No obstante, a la hora de rendir cuentas, al igual que se mencionaba en el apartado de participación, existen distintas posibilidades para hacerlo en función de su formato o canal de difusión.

De acuerdo a lo señalado por las ciudades participantes en el presente estudio, se concluye que la herramienta más utilizada actualmente para la rendición de cuentas es la web permanente, siendo las jornadas presenciales una actividad aún incipiente.

La herramienta más utilizada actualmente para la rendición de cuentas es la web permanente, siendo las jornadas presenciales una actividad aún incipiente

Redición de cuentas

	No se llevan a cabo	Periodicidad insuficiente	Se realizan/actualizan continuamente
Informes de ejecución	15%	55%	30%
Web permanente	15%	32%	53%
Jornadas presenciales de rendición de cuentas con la ciudadanía y los agentes	50%	35%	15%





✓ Buenas prácticas

Entre las experiencias de las ciudades participantes en el estudio, cabe destacar el **portal de distribución de presupuestos** desarrollado por la ciudad de **Cartago**, que tiene como objetivo presentar el presupuesto y la distribución del mismo de una forma clara. El portal contiene datos en formato abierto, permitiendo visualizar y distribuir los datos en torno a las temáticas clave para la ciudadanía.



Colaboración

Una gobernanza inteligente pasa por integrar a los diferentes grupos de interés en los procesos de decisión e implementación de proyectos en la ciudad.


La limitación de recursos es una cuestión que afecta en mayor o menor medida a todas las ciudades. En este contexto, para dar respuesta a los retos que deben afrontar, las ciudades necesitan contar cada vez más con el apoyo de agentes privados, organizaciones sin ánimo de lucro y otras administraciones.

Este es considerado como uno de los elementos que refleja la evolución de "Gobierno" a "Gobernanza", es decir, de la mera definición de "figura" a la "manera de hacer". Los gobiernos ya no son los únicos proveedores de políticas y proyectos públicos, sino que involucran a otros actores y estos participan en una o más de las diferentes fases o pasos de su formulación, implementación y evaluación.

La colaboración con el sector privado es considerada una parte fundamental de la Smart Governance, por ser una vía para mejorar el resultado de los proyectos, minimizar los riesgos y favorecer una

mayor eficiencia operacional. A modo explicativo, se identifican a continuación una serie de motivaciones que hacen de la colaboración público-privada una manera inteligente y atractiva de actuar para las Administraciones Locales, tanto en el diseño de un proyecto y en su implementación como en la financiación del mismo.

Se trata de que los actores privados desempeñen funciones que los actores públicos no pueden hacer o que los actores privados pueden hacer más eficientemente. Estas colaboraciones pueden llevarse a cabo mediante acuerdos altamente formalizados, como las externalizaciones o las asociaciones público-privadas, o mediante acuerdos más informales, como las redes de colaboración interorganizacional



Preparación
del Proyecto,
Diseño y
Construcción

Mejora del análisis de riesgos, transferencia y gestión de los mismos

Optimización de los proyectos

Capacidad de visibilizar el coste a largo plazo

Garantías de cumplir el presupuesto y los plazos estimados



Operativa de
los proyectos

Mejora del **mantenimiento de activos** (equipamiento, infraestructuras,...) a largo plazo

Mejora de la **consistencia** en la prestación del servicio



Financiación

Permitiendo inversiones adicionales y mejorando la **asequibilidad**

Vinculando los beneficios a largo plazo con la financiación a largo plazo

La financiación privada como **motor del desempeño** del proyecto.



En cualquier caso, aunque la colaboración público-privada es a día de hoy un instrumento cada vez más utilizado, aun existen retos significativos para aprovechar sus beneficios al máximo, siendo los procesos internos, la burocracia y las capacidades internas de la administración pública local los retos prioritarios para las ciudades participantes.

Principales retos de la colaboración público-privada

(% de ciudades que sitúan el reto entre los 3 principales)

Agilidad de la Administración
para el desarrollo de proyectos

81%

Capacidades internas
de la Administración Local

67%

Gestión de la comunicación y la percepción ciudadana
sobre proyectos público-privados

62%

Adaptación del marco legal

47%



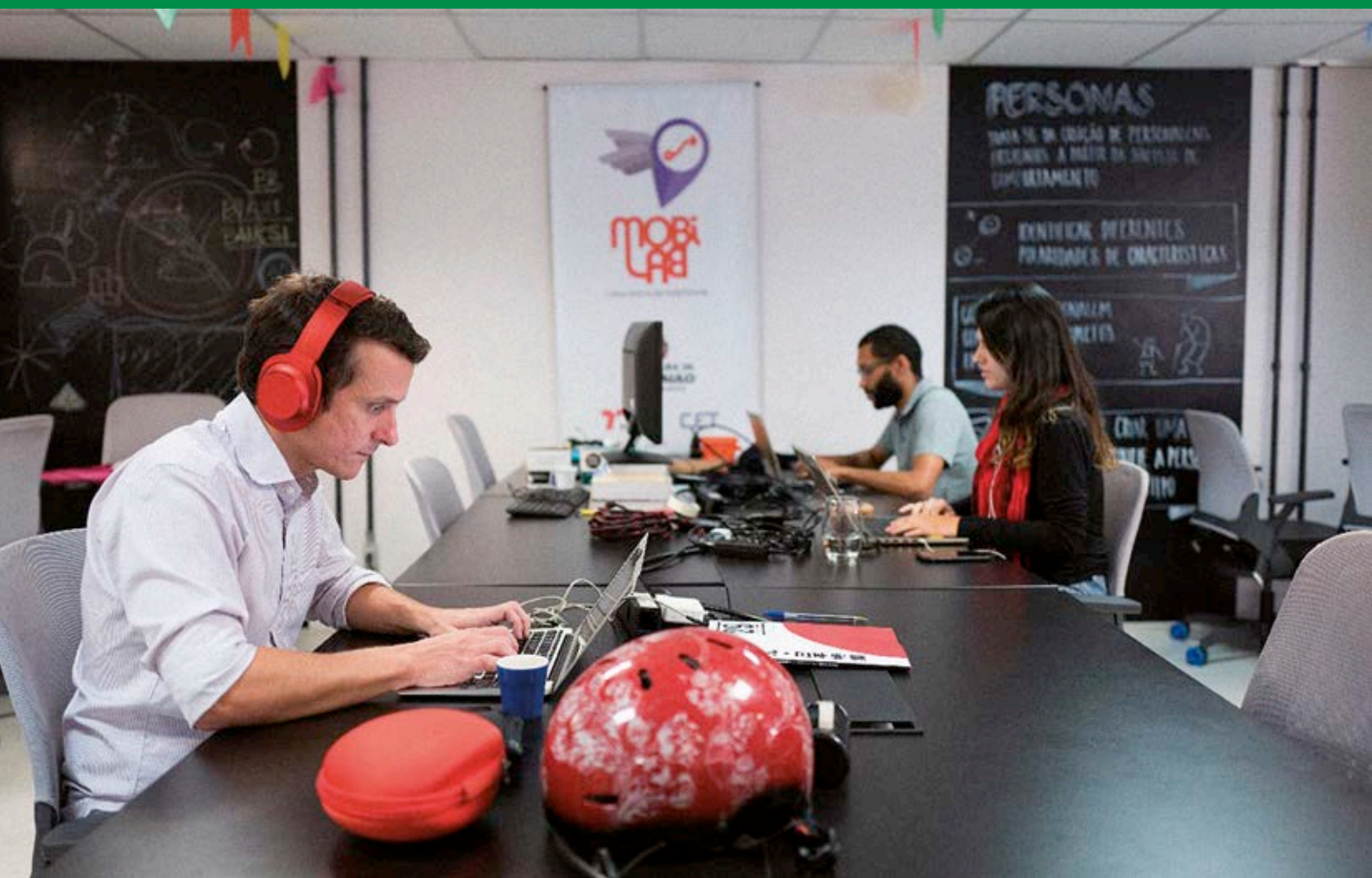
✓ Buenas prácticas



De cara a aprovechar las oportunidades que brindan los proyectos de colaboración, en **São Paulo** se ha creado el espacio **MOBLAB+**, un laboratorio de innovación abierta para el desarrollo de soluciones de aplicación a la ciudad. Su objetivo es movilizar a los actores locales para fomentar su interacción y aprovechar la amplia gama de recursos y conocimientos que la ciudad de São Paulo posee en la innovación para pensar en soluciones innovadoras para esta.

Si bien es un proyecto de colaboración entre actores, es también una iniciativa con visión holística que incorpore otros principios claros de una gobernanza inteligente, como demuestran algunas de sus líneas de actuación:

- Programa de residencia para la selección y alojamiento de empresas, nuevas empresas y organizaciones innovadoras de la sociedad civil.
- Reuniones y eventos abiertos para crear y mantener una comunidad de partes interesadas alrededor del Laboratorio.
- Colaboración intersectorial, estableciendo acuerdos de colaboración con el sector privado y el Tercer Sector.
- Promoción de acciones para identificar la demanda de apertura de datos y conectar a los usuarios con los editores.
- Apoyo a la apertura de datos de los órganos y entidades del municipio para integrarlos a los procesos de innovación.



Por otro lado, cuando se habla de la colaboración como eje del Gobierno Abierto, es importante no olvidar que **es imprescindible aprovechar las oportunidades que brinda la colaboración de las ciudades con otras administraciones, tanto del mismo nivel como a nivel territorial y nacional. Surge así el concepto de la gobernanza multinivel.** Trabajar juntos permite a las autoridades públicas combinar sus experiencias para lograr un mejor resultado y alcanzar objetivos como:

- 1. Garantizar la coherencia entre los planes locales y los regionales.**
- 2. Desarrollar visiones claras y coherentes.** La puesta en común de conocimientos e ideas entre distintas administraciones puede dar pie a la creación de nuevas visiones compartidas.
- 3. Establecer mecanismos de financiación más favorables.** Asociarse con otras autoridades puede generar condiciones de mayor seguridad y estabilidad que atraigan la inversión.
- 4. Comunicar de forma más efectiva.** Definir conjuntamente los objetivos garantiza la armonización de los mensajes compartidos entre las partes interesadas.
- 5. Establecer herramientas o estructuras de seguimiento y presentación de información** para garantizar un seguimiento coherente de los planes, tanto en el ámbito local como en el regional.
- 6. Compartir experiencias, competencias y conocimientos.** Para rellenar importantes vacíos del proceso de planificación y facilitar la difusión de buenas prácticas y acciones innovadoras.
- 7. Agrupar recursos, competencias y técnicas.** Se pueden combinar distintas competencias de trabajo colaborativo, técnicas y recursos de planificación para avanzar aprovechando las economías de escala.

Por último, **merece una especial mención el creciente número de alianzas y proyectos conjuntos que se llevan a cabo entre las Autoridades Locales y las entidades del Tercer Sector Social** (asociaciones sin ánimo de lucro, fundaciones,...), a través de las cuales la Administración puede mejorar la identificación y encontrar soluciones para resolver de la forma más adecuada necesidades sociales insatisfechas.

Trabajar conjuntamente diferentes autoridades públicas permite combinar sus experiencias para lograr un mejor resultado y alcanzar grandes objetivos

✓ Buenas prácticas

Esta manera de hacer cobra especial importancia cuando las ciudades tienen un papel clave en la dinamización de su región. En este sentido, cabe destacar la labor de la ciudad de **Bogotá** en el proceso de elaboración de la **Estrategia de Especialización de la Región**, reflexionando conjuntamente a través de talleres y mesas de especialización con otras 140 entidades del sector público, empresarial, la academia, la comunidad científica, centros de investigación,...



Open Data

Además del indudable valor que puede generar el aprovechamiento de los datos abiertos, estos son importantes porque suponen un paso más en el camino de la transparencia. Tal y como se mencionaba al principio del estudio, la ciudadanía y los agentes del ecosistema de la ciudad son cada vez más exigentes, **y el derecho a la información ha evolucionado también hacia el derecho a acceder a los datos que las Administraciones generan para su gestión.**

Para publicar datos primarios hay que recogerlos, lo que a día de hoy es más sencillo gracias a las nuevas tecnologías. No obstante, el reto para avanzar en una gobernanza inteligente está en saber sacar partido a estos datos. Uno de los claros ejemplos de su aplicación es el acceso a datos de carácter medioambiental por parte de las y los científicos, permitiendo profundizar y entender mejor los problemas y sus causas. También en el Open Data están surgiendo cambios y esta materia se encuentra en un periodo de transición, pasando a focalizar el esfuerzo en publicar los datos que sean necesarios, para entender y dar respuesta a problemas concretos, ya que “publicar cualquier dato del que se disponga” es posiblemente uno

de los errores más comunes a la hora de desarrollar este ámbito. Avanzar a un enfoque más “temático” o “sectorial” resulta más eficiente y más alineado con las necesidades de las y los usuarios o beneficiarios finales de los datos.

No cabe duda, por tanto, de que la captación, filtrado, gestión y publicación de datos empieza a ser una tarea cada vez más compleja para las administraciones, por su volumen y por la necesidad de combinar estas temáticas y su propia estructura. Por ello cada vez es más importante que las ciudades inviertan en lo que se conoce como “infraestructuras de datos”, tanto a nivel físico y de tecnologías como de gestión, estableciendo también un modelo de gobernanza de los datos que permita que estos sean compartidos con agilidad, requisito indispensable para el éxito del Open Data.



Características clave de los datos para que puedan ser considerados abiertos:

Disponibilidad y acceso

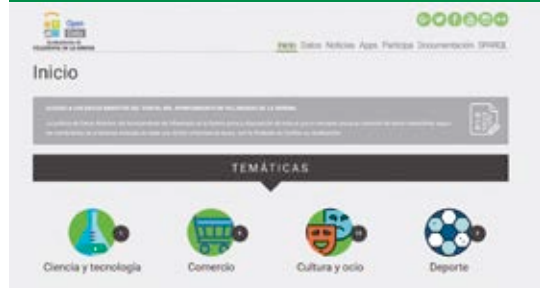
Los datos deben estar accesibles, preferiblemente a través de Internet. El acceso debe poder hacerse a través de un protocolo estándar que no suponga un coste adicional y deben volcarse en un formato ampliamente extendido y que facilite su procesamiento.

Reutilización y redistribución

Los datos deben ser distribuidos bajo unos términos que permitan su uso y explotación de forma libre y que no ponga restricciones a cruzarlos con otros datos.

Participación universal

Todos los interesados, sin excepción, deben poder acceder a los datos y usarlos de la manera que deseen, sin ningún tipo de restricción comercial o de propósito acotado.



✓ Buenas prácticas

Con el objetivo de facilitar la reutilización y redistribución de datos de distintas fuentes de información, en **Villanueva de la Serena** se ha realizado un **trabajo de identificación de todos aquellos datos que son de carácter prioritario para la ciudadanía y se ha desarrollado una aplicación que organiza todos estos datos con la misma base geográfica.**

De esta manera, se logra mejorar la comunicación y gestión vinculadas a la recopilación, mantenimiento, revisión y actualización de la información geográfica, facilitando el almacenamiento, procesamiento, acceso, presentación y distribución de esta información, cumpliendo los criterios de interoperabilidad y permitiendo la visualización de los datos espaciales mediante visores innovadores y amigables para la ciudadanía. Otra de las iniciativas identificadas entre las ciudades participantes es **UrbiThings** de **Cuenca**, en la que, además de acceder a toda la información geolocalizada relativa al urbanismo, la ciudadanía puede realizar comentarios, denuncias, reclamaciones y preguntas.



Para aprovechar al máximo el potencial del Open Data es indispensable colaborar proactivamente con la ciudadanía y con las personas representantes de la sociedad civil y del sector privado, con el objetivo de determinar qué datos necesitan o consideran de su interés, especialmente para el desarrollo de nuevas soluciones.

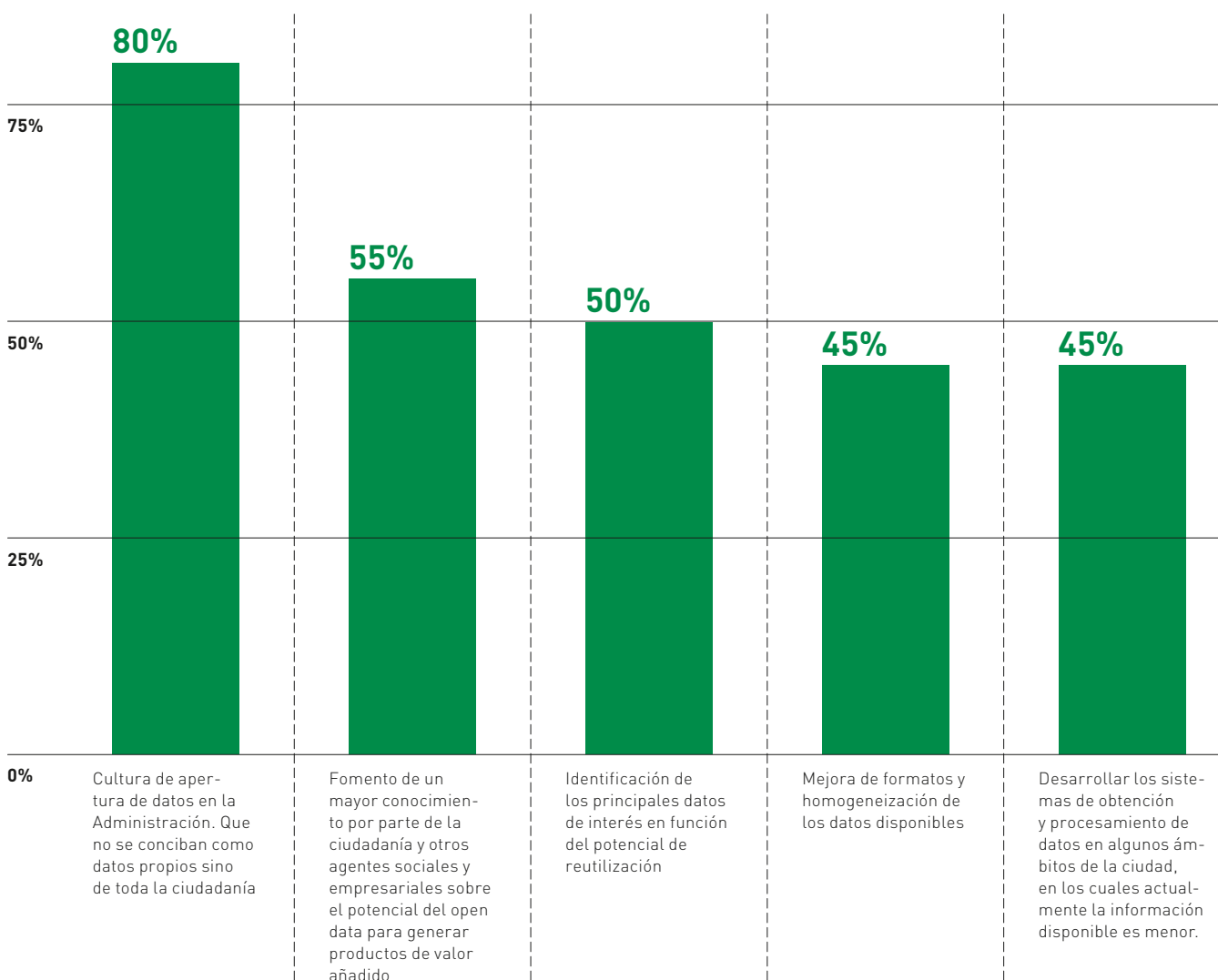
Otro de los mayores retos de este ámbito es la interoperabilidad, ya que en la mayor parte de los casos están involucrados muchos sistemas que se relacionan y trabajan conjuntamente. Es importante trabajar y colaborar entre los diferentes agentes para avanzar en la estandarización de los formatos que permitan la conexión entre diversas fuentes.

Según las ciudades participantes en el estudio, el principal reto en relación con el Open Data sigue siendo el de alcanzar una mayor cultura de apertura de los datos abiertos, que no se conciben como datos propios sino de toda la ciudadanía

Asimismo, aunque se avance en la mejora de los datos abiertos en términos de la calidad y utilidad de los mismos, es cierto que existen retos en relación a su aprovechamiento por las personas usuarias. **El Open Data es un concepto relativamente desconocido para la ciudadanía y, por tanto, es necesario realizar un mayor esfuerzo de comunicación. Contar lo que son y lo que se puede llegar a hacer con esos datos.**

Principales retos para el desarrollo del Open Data

(% de ciudades que indican cada uno de los retos entre los 3 principales)





✓ Buenas prácticas

Es con esta ambición con la que se diseñó el **Portal de Open Data de Amman**, en el que se percibe una clara vocación por la reutilización de datos que abarca ámbitos clave para el desarrollo de soluciones para la ciudad en materias como la gestión del agua, la energía, los recursos naturales o la seguridad.

The background is an aerial photograph of a city, showing a complex network of roads, buildings, and green spaces. A semi-transparent green filter is applied to the entire image. Overlaid on this is a white network diagram consisting of several interconnected circles and lines. The largest circle is at the top center and contains the main title. Two smaller circles are positioned below it, one on the left and one on the right, connected to the top circle by white lines. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on urban infrastructure and strategic management.

Gestión estratégica avanzada

Analítica
avanzada

Planificación
estratégica
avanzada

An aerial photograph of a complex highway interchange with multiple lanes and overpasses, overlaid with a semi-transparent green filter. A white geometric diagram, consisting of a central circle and four radiating lines forming a star-like shape, is superimposed on the image. Two of the white circles at the ends of these lines contain text.

Evaluación
de políticas
públicas

Prospectiva

Como se menciona en el capítulo introductorio, un gobierno inteligente tiene que ser abierto y además deber ser capaz de llevar a cabo una gestión estratégica avanzada.

Una de las claves del contexto actual es la realidad va cambiando cada vez más rápido. **La capacidad de observar y conocer la realidad de cada momento y, a su vez, de prever la futura realidad a la que nos enfrentaremos, puede ser la verdadera diferencia entre acertar en las políticas o que una ciudad se quede atrás y no dé respuesta a las necesidades de la ciudadanía y las empresas que viven en ella.**

Además, ya no se trata solo de proporcionar la respuesta necesaria, sino de hacerla de manera más eficiente. Y para poder “hacer más con menos” es necesario apostar por una gestión estratégica avanzada.

Así, en el presente capítulo del estudio se profundiza en las claves para una gestión estratégica avanzada, cuyo principal pilar o proceso es diseñar y actuar de acuerdo a una Planificación Estratégica Avanzada. No obstante, por su importancia en el proceso y su contribución a un gobierno inteligente, se desarrollan también las claves en torno a la Prospectiva, la Analítica Avanzada y la Evaluación. De hecho, a través del estudio se percibe que **la planificación estratégica está más presente y desarrollada por parte de las ciudades que el resto de elementos clave para la gestión estratégica local.**

¿Qué significa gestionar de manera estratégica y avanzada?

1. Capacidad de prever
 2. Capacidad de observar y analizar lo que ocurre. Conocer el punto de partida
 3. Capacidad de pensar en el presente y el futuro
 4. Capacidad de generar una visión de futuro compartida
 5. Capacidad de establecer una hoja de ruta para llegar a dicha visión
 6. Capacidad de medir (y no solo al final) para aprender y mejorar
-

Visión general de la Gestión Estratégica Avanzada



Procesos y herramientas

Elementos facilitadores

Evaluación

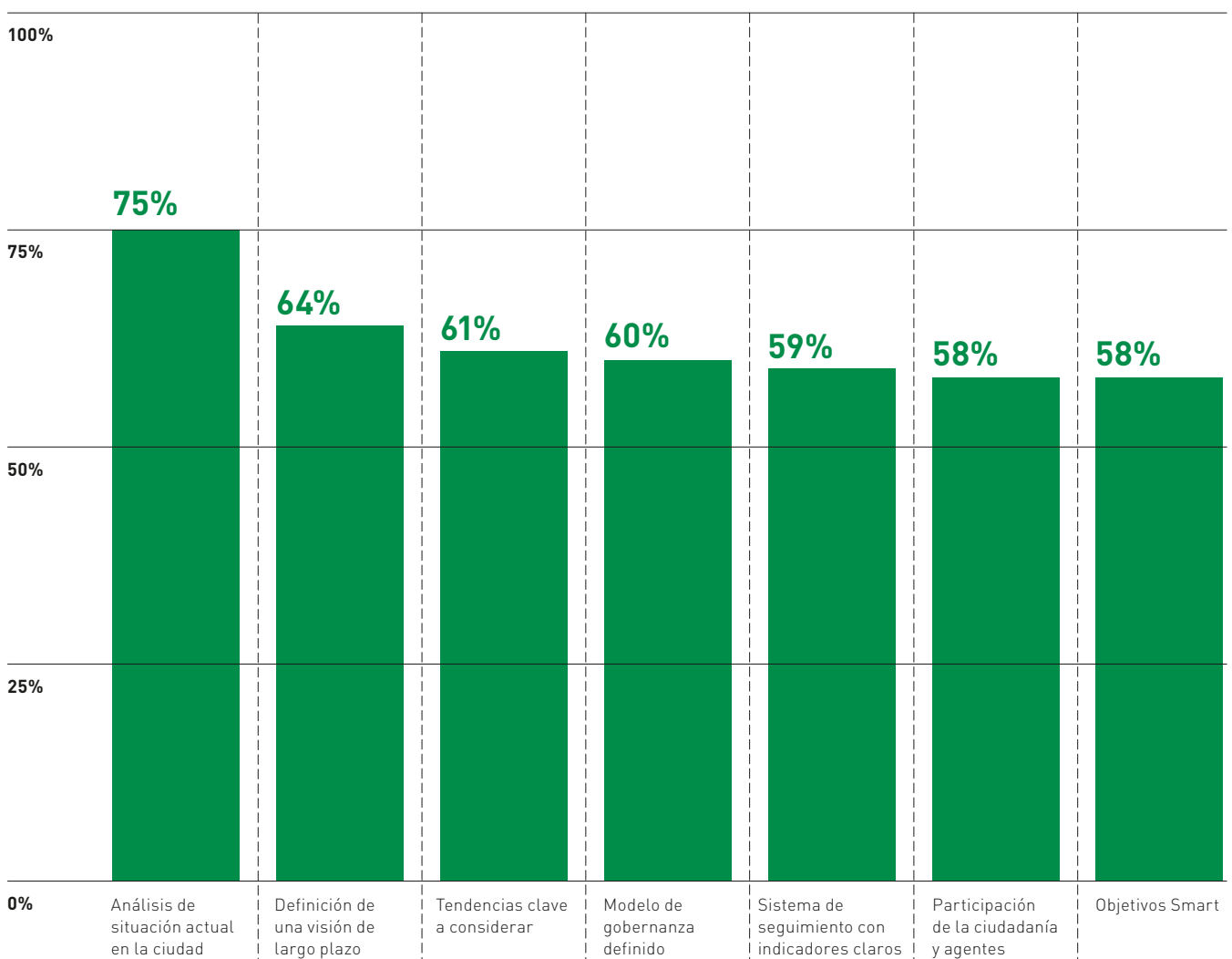
Planificación estratégica avanzada

El contexto en el que se enmarcan las Administraciones Locales requiere que sus actuaciones estén planificadas. Dicho de otra manera, un gobierno local inteligente no improvisa. Una Gobernanza Inteligente exige que las actuaciones en los distintos ámbitos de gestión de la ciudad sean planificadas en base a evidencias, colaborando con la ciudadanía y los agentes de manera activa, y garantizando el seguimiento colaborativo de dichas actuaciones.

Por todo ello, es importante que la planificación estratégica integre una serie de claves que se tratan en el presente estudio, garantizando así que se da respuesta a los retos identificados para la sociedad. Tal y como se muestra en el siguiente gráfico, **en general existe un mayor grado de desarrollo en la inclusión de diagnósticos de partida que de otra serie de elementos clave para garantizar que se da respuesta a las necesidades de la sociedad y que se despliegan mecanismos para garantizar su correcta ejecución y seguimiento.**

Grado de incorporación de aspectos clave para la planificación en las ciudades

(% de ciudades participantes en el estudio que incorporan estos elementos de manera habitual)



La planificación estratégica puede comprender la elaboración de distintos tipos de planes, cada uno de los cuales sirve a distintos objetivos, aborda cuestiones diferentes y tiene alcances temporales diferentes. Esta posible multiplicidad de planes no exime de la necesidad de que todos ellos estén alineados y desplieguen una visión común de lo que queremos que sea la ciudad y de las políticas que deben ponerse en práctica para conseguirlo.

Es particularmente importante la coherencia entre los planes de alcance parcial (por su ámbito territorial o sectorial) y los planes de alcance global (Plan Estratégico y Plan de Mandato). Además, hay que tener en cuenta que todos estos planes suelen desplegarse a través de planes operativos anuales, que concretan las acciones a desarrollar en cada ejercicio y están alineados con los Presupuestos Locales.

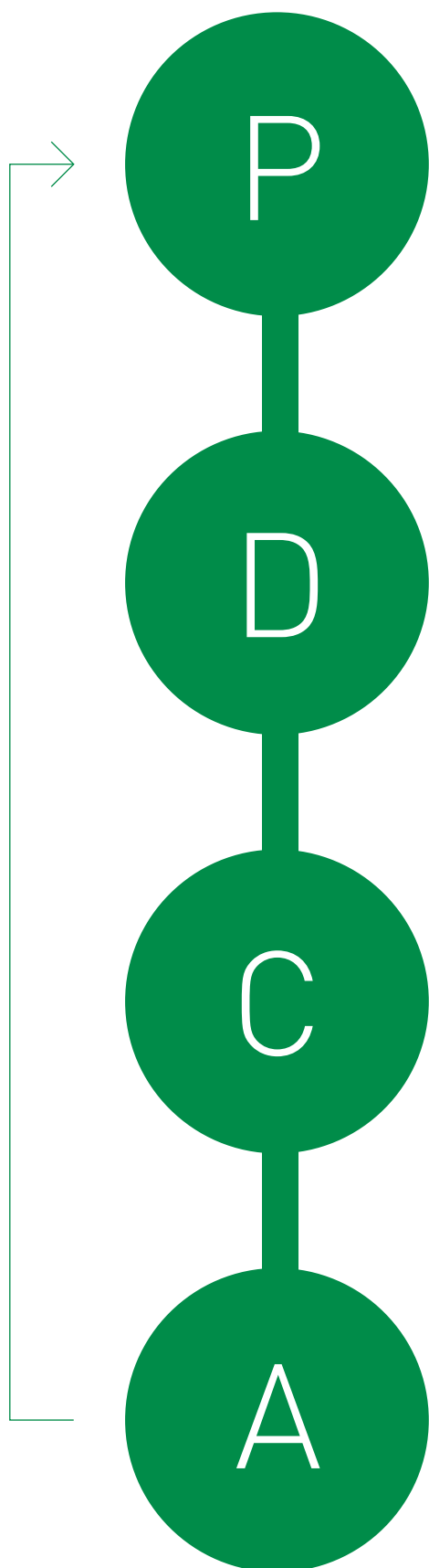
Un claro ejemplo: las Estrategias de Especialización Inteligente en las ciudades

Las Estrategias de Especialización Inteligente son una herramienta cada vez más común en las ciudades. A través de estos procesos de reflexión, las ciudades identifican los activos tangibles e intangibles o ventajas competitivas con las que cuenta para potenciar unos sectores o nichos y posicionarse a la vanguardia de los mismos. Estas estrategias se llevan a cabo con visión a medio-largo plazo, pero tienen como objetivo el despliegue de acciones que faciliten esa transición hacia la especialización deseada.

Planes de alcance global	Plan Estratégico	Representa la visión a largo plazo sobre el futuro deseado para la ciudad y las líneas estratégicas del camino para alcanzarlo
	Plan de Mandato	Recoge, en forma de compromisos, los proyectos prioritarios que el Equipo de Gobierno se plantea alcanzar en la legislatura
Planes de alcance parcial	Planes Sectoriales	Dirigidos a la mejora en ámbitos concretos de la ciudad y que afectan a un número limitado de áreas municipales
	Planes Territoriales: desarrollo de barrios	Dirigidos a la mejora en ámbitos territoriales concretos de la ciudad, normalmente barrios o otras unidades poblacionales de ámbito inferior al municipal
	Planes Transversales	Dirigidos a la mejora en cuestiones que afectan al conjunto de la organización municipal. Incluso a veces tienen también una trascendencia externa de promoción de valores útiles entre la ciudadanía, empresas y agentes locales



Estas cuestiones se pueden resumir en un esquema de actuación denominado el Ciclo PDCA, que se basa en la idea de que la planificación estratégica se lleva a cabo a través de 4 grandes fases que integran otra serie de actividades. Pero sobre todo refleja la filosofía de que la planificación debe de ser una cuestión cíclica, a través de la cual se evalúa, se aprende, se corrige, se avanza y se mejora continuamente, lo que es determinante para un gobierno inteligente.



Planificar (Plan). Se identifican cuáles son las prioridades y se fijan los objetivos estratégicos y actuaciones clave para el logro de los mismos

Hacer (Do). Se despliegan las actuaciones planificadas

Verificar (Check). Una vez desplegadas las acciones, es necesario realizar una evaluación de las mismas. En caso que la mejora no cumpla con las expectativas iniciales, se realizan modificaciones para ajustarla a los objetivos esperados

Actuar (Act). Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se realizarán mejoras en las políticas y programas desplegados, incrementando el valor de estas para la ciudadanía

Los procesos de Planificación Estratégica no tienen por qué estar dirigidos a una estrategia, plan, servicio o programa en su totalidad, sino que pueden ser realizados por fases.

En este sentido, es importante mencionar el **interés de trabajar en base a pilotos e ir desplegando programas y servicios de una manera más inteligente y eficiente que permite evaluar poco a poco los mismos**. Se trata de trabajar en base a metodologías ágiles (como Kanvan, Scrum,...) que permiten adecuarse más fácilmente a un contexto cambiante.

Ventajas de trabajar con metodologías ágiles y el despliegue de pilotos

Mejora de la motivación e implicación del equipo de desarrollo

Mayor velocidad y capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudadanía

Eficiencia y realización de inversiones con mayor probabilidad de éxito

Evitar acciones innecesarias externas de promoción de valores útiles entre la ciudadanía, empresas y agentes locales



✓ Buenas prácticas

Esta filosofía se traslada también a los servicios ofrecidos en la ciudad, y a que la propia ciudad se convierta en un laboratorio de experimentación de soluciones para la misma. Una de las buenas prácticas identificadas entre las ciudades participantes en este estudio es **Torino City Lab**. Se trata de un laboratorio que, además de ser un espacio de colaboración (que integra partners de investigación e industriales), está dirigido a que empresas de reciente creación puedan testar soluciones (en proceso de desarrollo) en la propia ciudad en ámbitos como la utilización de drones, la movilidad autónoma, IoT, la economía circular,...



Evaluación de políticas públicas

Un gobierno inteligente es aquel que aprende. En este sentido la evaluación tiene una función clara de aprendizaje continuo para la mejora del ejercicio de la gestión pública. Es también la vía para responsabilizar a los agentes involucrados en el planteamiento de las intervenciones públicas y para posibilitar la rendición de cuentas.

Un gobierno inteligente diagnostica los resultados alcanzados, su utilidad e impacto, la calidad de los servicios ofertados, ayuda a corregir desviaciones y facilita la gestión de los recursos públicos en función de los objetivos propuestos y de los medios utilizados. Pero, sobre todo, proporciona evidencias sobre el progreso y la orientación de la ciudad hacia el bien común.

Esa evaluación de la actuación pública sólo puede llevarse a cabo con el rigor suficiente en el marco de un proceso planificador. Los gobiernos planifican su actuación, definiendo objetivos e indicadores, y la evaluación posterior examina el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos y pondera las razones por las que, en su caso, se producen las desviaciones constatables.





Impacto de las acciones

Conocimiento de la ciudadanía sobre las acciones que se han ejecutado

Percepción de la ciudadanía sobre los beneficios de las acciones llevadas a cabo

Menos habitual

A través del estudio se concluye que la evaluación de políticas locales se encuentra hasta la fecha más centrada en grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y en el nivel de ejecución (acciones desplegadas frente a las planificadas) y que, por el contrario, las cuestiones más relacionadas con el impacto de las mismas y la percepción ciudadana tienen aún un menor protagonismo en las evaluaciones desarrolladas por las ciudades.

Además del objeto de la evaluación (del “qué”), otro de los retos en este ámbito tiene que ver con el “cuándo”. Históricamente, tanto en el ámbito público como en el privado, la evaluación ha sido una actividad a realizar al terminar con una actuación, una estrategia o una medida en concreto. No obstante, y recuperando la idea de la realización de pilotos y un seguimiento continuo, el no dejar la evaluación exclusivamente para el final sigue siendo una asignatura pendiente en la gobernanza de las ciudades.

Tal y como se muestra en la tabla anexa, las ciudades participantes manifiestan que la evaluación ex-ante se realiza de manera residual, mientras que la evaluación intermedia es algo más común y evaluación final resulta ser la más habitual.

Tabla de evaluaciones

	Nunca	De manera poco habitual	Algunas veces	En la mayoría de casos	En todos los casos
Evaluación ex-ante	26%	26%	32%	0%	16%
Evaluación intermedia	11%	21%	42%	16%	11%
Evaluación final	11%	16%	47%	16%	11%





Asimismo, el “cómo evaluar” también es una cuestión a atender en una gobernanza inteligente. Y es que una de las claves es la incorporación a la evaluación de agentes externos, fundamentalmente de los propios beneficiarios de las políticas.

En cualquier caso, si bien las cuestiones sobre “el qué”, “el cómo” y “el cuándo” son importantes, a través del presente estudio se puede concluir que **el gran reto de la evaluación es principalmente cultural. Parece que aún se carece de una cultura consolidada de evalua-**

ción. es decir, no está suficientemente interiorizada la importancia de la misma. Son pocas las Administraciones que cuentan con procesos de evaluación sistematizados o integrados como un proceso más en su manera de hacer, y así lo manifiestan las ciudades participantes en el estudio, que identifican la falta de una cultura de evaluación y de la sistematización de metodologías para realizar evaluaciones por encima del resto de potenciales barreras.

Principales barreras identificadas por parte de las ciudades

(% de ciudades que indica cada una de las mismas)

Falta de sistematización de una metodología de trabajo relativa a la elaboración y evaluación de planes	75%
Barreras culturales (falta de cultura de evaluación, percepción de que ralentiza el trabajo,...)	60%
Falta de recursos (dedicación de las personas)	45%
Falta de voluntad política	45%
Limitaciones presupuestarias	25%
Falta de formación de los equipos técnicos	10%

Prospectiva. Anticipando el futuro

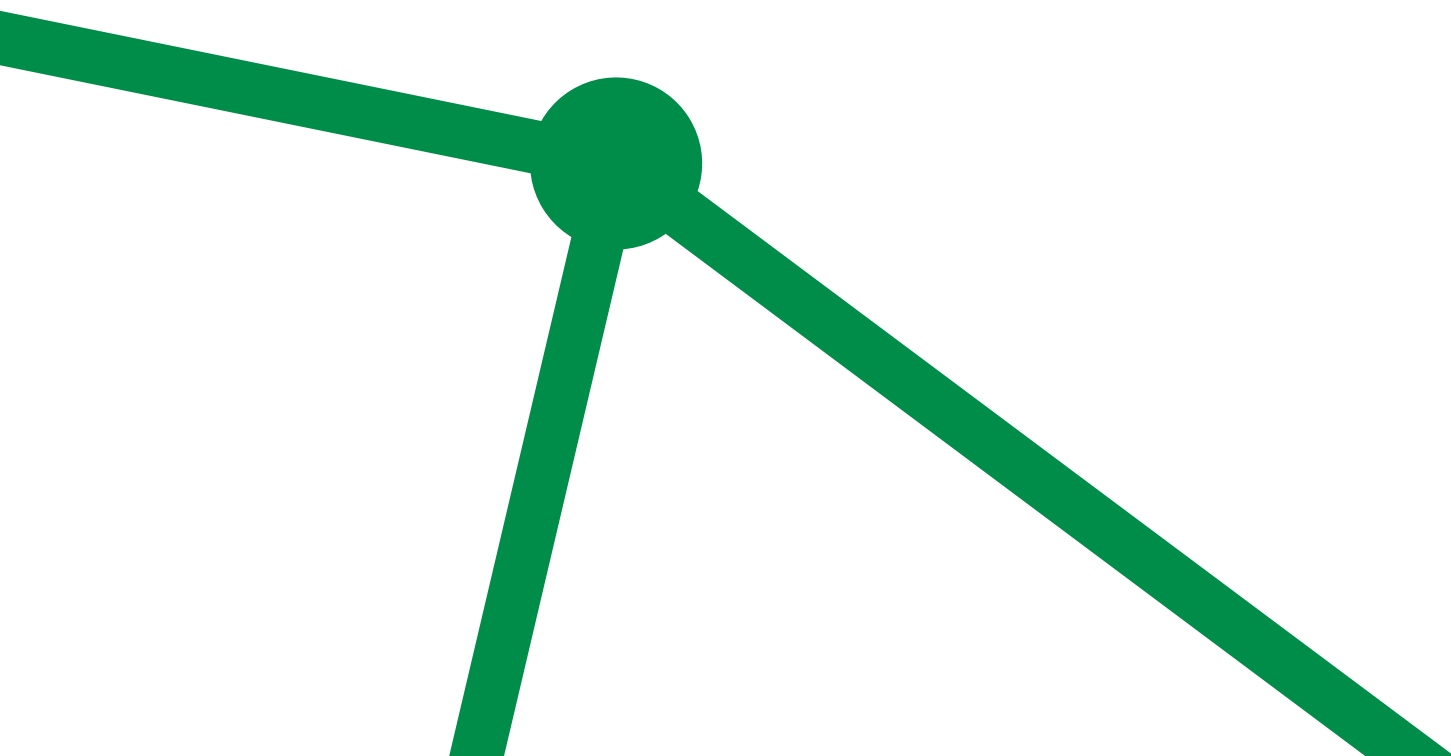
La OCDE define la prospectiva como *“el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”*. Se puede decir entonces que la prospectiva es, por consiguiente, una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos y tecnologías que pueden tener un gran impacto en el futuro mediante el establecimiento de posibles situaciones futuras, considerando tanto los datos de la trayectoria y de la situación presente como el comportamiento esperado.

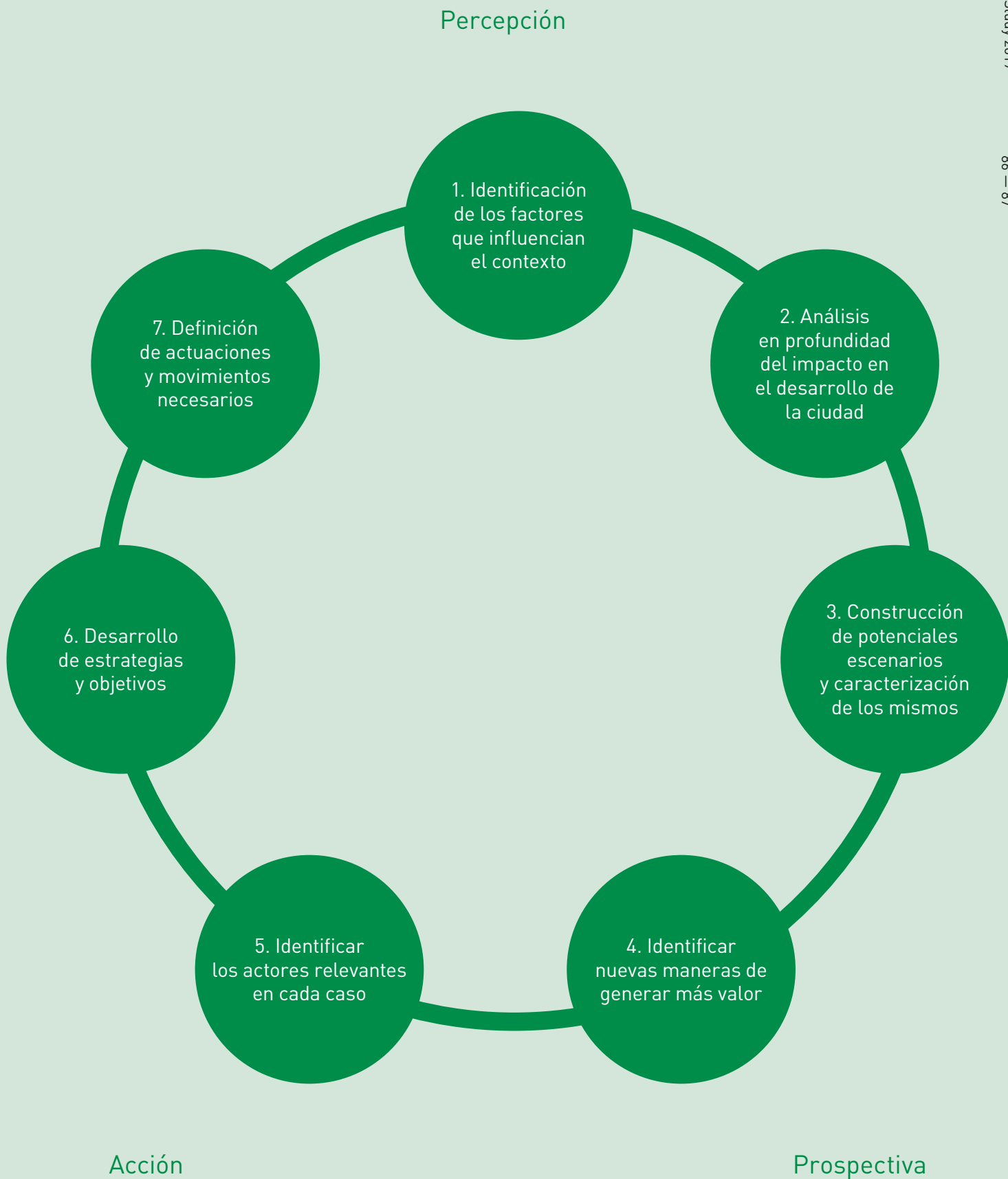
Esta es una cuestión que tradicionalmente parecía que atañía exclusivamente a las empresas privadas, pero por supuesto también compete a los gobiernos de las ciudades, que no sólo deben convivir y estar suficientemente satisfechos con los éxitos del presente, sino que debe seguir visualizando y planificando su visión hacia un futuro prometedor, ya que los éxitos de hoy no serán necesariamente los éxitos de mañana.

Un gobierno inteligente debe estar renovándose continuamente. No es suficiente con formular un plan estratégico si esta formulación no incorpora una prospectiva adecuada del entorno

Las estadísticas dicen que de diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno de ellos se implementa de manera exitosa, y que entre las causas más comunes de fracaso está el déficit de visión y prospectiva.

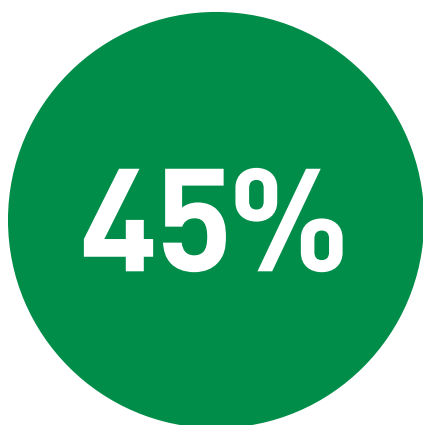
Las actividades de prospectiva permiten satisfacer tanto las necesidades de la ciudadanía como las de la propia Administración Local, respondiendo a sus preguntas más habituales con un enfoque pragmático basado en evidencias que, estando fundamentadas en el análisis estadístico, la participación, la probabilidad, los patrones y otro tipo de datos, permiten comprender cómo funcionarán las cosas, cuáles serán las necesidades y qué cambios serán susceptibles de ocurrir.





No obstante, a pesar de su potencial beneficio, las organizaciones del Sector Público se encuentran en estos momentos en materia de prospectiva por detrás del resto de organizaciones de carácter más empresarial, hecho que se confirma a través de lo expresado por las ciudades participantes en este estudio.

Al preguntarles sobre la percepción que tienen sobre su propio nivel de desarrollo en el ámbito de la prospectiva como clave de la "Smart Governance", este grado de desarrollo es de un 4,6 de media sobre 10, o lo que es lo mismo, un nivel insuficiente. No obstante, las ciudades otorgan una prioridad de 7 sobre 10 a la necesidad de trabajar este ámbito.



Solo el 45% de las ciudades afirma que utiliza estudios de prospectiva como soporte para la toma de decisiones

Por otro lado, además de que las actividades de prospectiva aún no están del todo desarrolladas e interiorizadas en las maneras de hacer de las ciudades, su grado de desarrollo es bastante dispar en función de las diferentes temáticas sectoriales.

Entre las ciudades que sí llevan a cabo estudios de prospectiva, se identifica que los ámbitos de estudio más comunes son las tendencias poblacionales (natalidad, envejecimiento,...) y medioambientales, seguidos de las tendencias de crecimiento económico y los sectores de actividad y especialización, encontrándose entre las cuestiones menos analizadas la desigualdad, las nuevas tecnologías y **el talento, ámbito sobre el cual solo el 11% de las ciudades participantes en el estudio manifiestan realizar con carácter habitual estudios de prospectiva.**

Las tendencias en torno a las nuevas tecnologías, las desigualdades sociales y el talento están entre los ámbitos menos estudiados en materia de prospectiva

Ámbitos sobre los que se realizan estudios de prospectiva (% de ciudades que realizan estudios en cada tema)

Consecuencias de las tendencias poblacionales (envejecimiento, natalidad, etc.) **100%**

Tendencias en medio ambiente **100%**

Tendencias de crecimiento económico **89%**

Tendencias en sectores de actividad y especialización sectorial **78%**

Nuevas Tecnologías **56%**

Tendencias en relación con desigualdades sociales **56%**

Talento y perfiles profesionales de futuro **11%**

En definitiva, **prospectar el futuro es fundamental para que una ciudad sea "smart". Olvidándonos de los escenarios futuros difícilmente acertaremos en las políticas públicas para que garanticen un desarrollo sostenible.**

✓ Buenas prácticas

Una manera de adelantarse al futuro es mantener un rol activo la identificación de las soluciones para los retos sociales. El Ayuntamiento de **Santander lidera de forma habitual procesos de innovación social** en áreas clave para la ciudad (movilidad, integración pago en transporte público, comercio, sostenibilidad turística, gestión de residuos,...). Uno de los elementos clave de esta iniciativa es la implicación de diversos actores (autoridades políticas, personal municipal, empresas, expertas y expertos y ciudadanía). Entre los principales beneficios identificados están el aprendizaje en torno a las distintas soluciones por parte del personal municipal y la integración dentro de los pliegos de contrataciones de nuevas ideas y soluciones.

La ciudad de **Tequila** también va más allá en este sentido. Consciente del poder de los datos y de la necesidad de anticipación, ha creado el proyecto llamado "**Big Data Tequila**". El objetivo del proyecto es lograr nuevas percepciones, crear nuevas formas de valor, analizar tendencias y realizar simulaciones que apoyen los modelos de prevención, de tal forma que los mercados, las organizaciones y las relaciones entre la ciudadanía y el gobierno local sean un elemento transformador para Tequila.

El proyecto integra datos de la ciudad que provienen tanto de sensores, micrófonos, cámaras, como de redes sociales y webs, que nutren un Think Tank creado para analizar datos históricos y tendencias para generar conexiones, simulaciones y modelos de prevención para una mejor gestión de la ciudad.



Entre los factores de éxito de la iniciativa se encuentran, además de la tecnología utilizada, el hecho de haber reflexionado sobre qué cuestiones es prioritario analizar.

Así, se ha pasado del Big Data al Smart Data, y la información generada a través del sistema se ha integrado completamente en la toma de decisiones, habiendo avanzado especialmente en materias como:

- El análisis para la mejora de tráfico.
- El análisis de densidad de población para el ordenamiento de espacios públicos.
- El seguimiento de la información a tiempo real para la prevención ante eventos recurrentes.





Analítica avanzada de datos

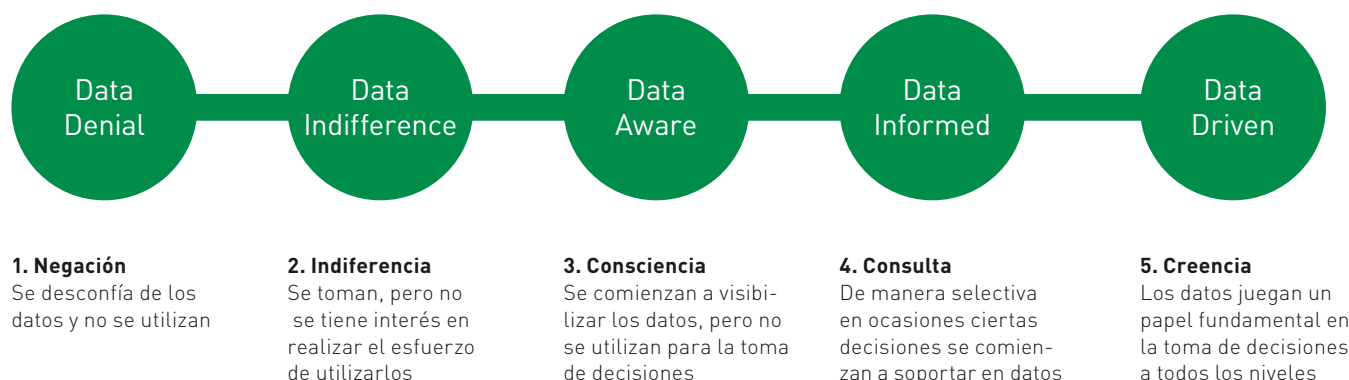
Data Driven Decision Making

Históricamente gran parte de la función que asumía y del valor que representaba la Dirección para las empresas, así como los y las responsables políticos para la Administración, se ha medido en función de lo acertada que fuera su intuición a la hora de tomar determinadas decisiones. Sin datos de respaldo, y por tanto sin un análisis sólido que las justificara, estas decisiones se basaban en el puro instinto, la tradición, la historia, la teoría o una mezcla de todas ellas. Sin embargo, la transformación digital ha llegado para quedarse y, junto con ella, la capacidad de medir y recoger todo tipo de información que podrá acabar siendo de utilidad si es tratada y analizada de la manera adecuada.

Y esta, además de ser la principal virtud también es el principal peligro, ya que el afán de maximizar las inversiones hasta el límite y de contar con un análisis que abarque la mayor muestra de datos posible puede llevar al colapso. Comúnmente a esto se le denomina “parálisis por análisis”. La parte más relevante de la medición y recogida de datos es la de realizar las preguntas adecuadas. Es fundamental invertir mucho tiempo en el planteamiento de las preguntas y en la definición de hipótesis. El objetivo no es recoger la máxima cantidad de datos, sino que estos sean de la mayor calidad posible para poder transformarlos en métricas, las métricas en KPIs y, a su vez, los KPIs en las mejores decisiones posibles. Es decir, pasar del ‘Big Data’ al ‘Smart Data’.

Una de las grandes preguntas a responder es si se puede aplicar el modelo de la toma de decisiones basadas en datos (DDDM) a la gobernanza tradicional, convirtiéndola así en una gobernanza basada en datos (DDGM). La respuesta es clara: por supuesto. De hecho, si el objetivo común es el de lograr una mejor gobernanza y un diseño de políticas que se ajusten a la realidad, no solo es posible sino que se antoja necesario implementar y utilizar soluciones TIC que permitan procesar, integrar y explotar esa masa, que cada vez es más y más grande, de datos de los que se dispone en la actualidad gracias a la multitud de sensores, redes sociales, sistemas, agentes,... que participan en el desarrollo de la vida diaria de las ciudades. El proceso es más sofisticado cuando se utilizan datos sobre el pasado y el presente para predecir qué es probable que suceda en el futuro. Este enfoque tiene muchos nombres: “Big Data”, “Data Analytics”, “Business Intelligence”..., pero lo que subyace en todos ellos es la convicción de que unos mejores datos se acaban convirtiendo en unas mejores decisiones. No obstante, no es un proceso sencillo.

Para llegar a instaurar una cultura basada en datos, las organizaciones (tanto públicas como privadas) suelen pasar por un proceso similar al que se muestra en el gráfico siguiente:





Al preguntar a las ciudades participantes en el estudio sobre “su relación con los datos”, se observa que aunque en algunos casos se midan en general no se llega a aprovechar al máximo todo su potencial.

Estado en los que se posicionan las ciudades participantes en el estudio en su desarrollo hacia una analítica avanzada de datos

Medir	42%
Medir y publicar	21%
Pulir	11%
Incorporar en la toma de decisiones	16%
Funcionar con los datos	10%



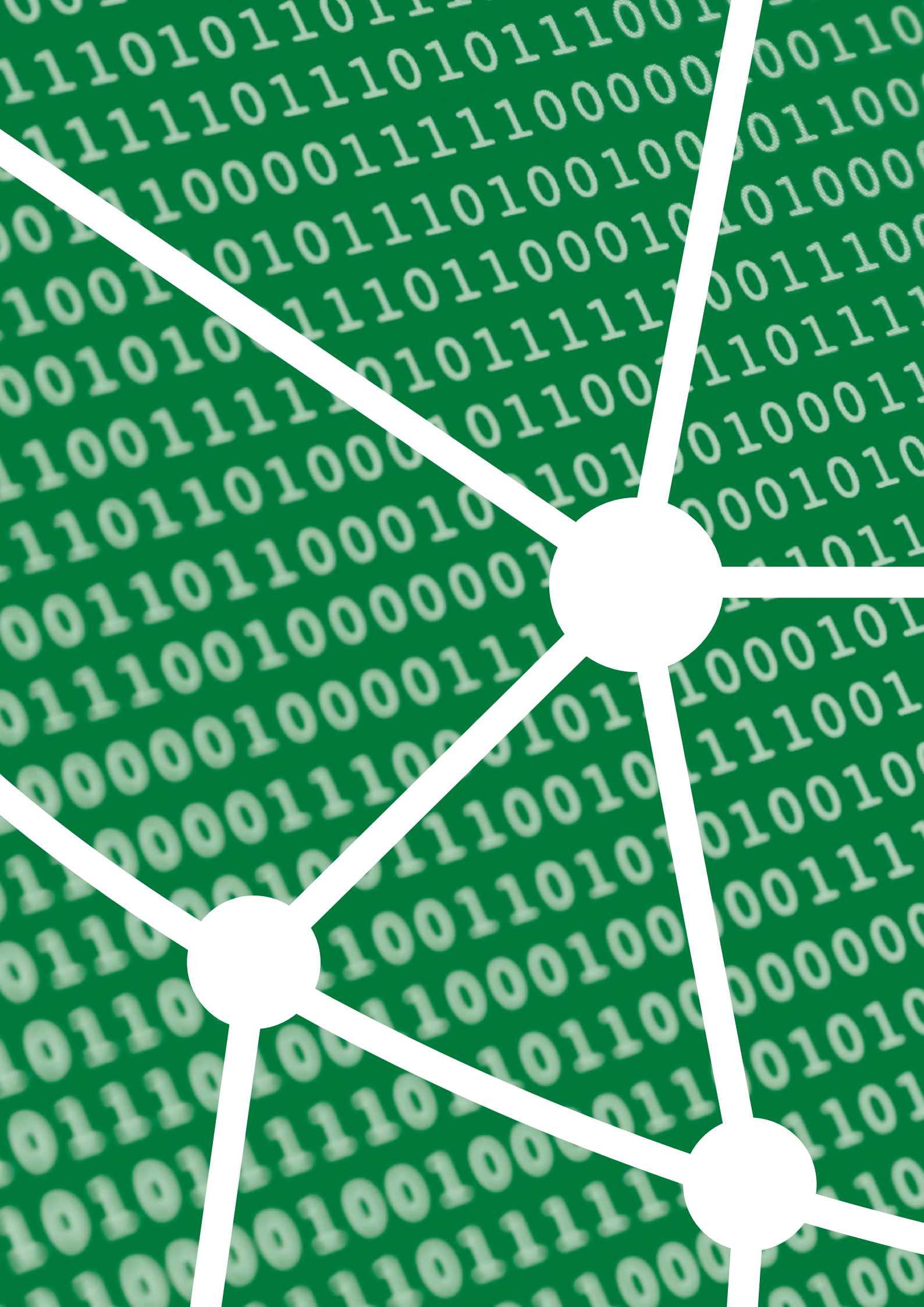
Conscientes del potencial de una gestión inteligente de los datos, en **Mérida** (México) se han puesto en marcha los proyectos **BlockChain Mérida** y **Hyperledger Mérida**. Su objetivo es impulsar “ecosistemas de confianza” que faciliten la gobernanza urbana, la alfabetización cívica y nuevos entornos de emprendimiento mediante blockchain o Tecnologías de Registros Distribuidos y procesos descentralizados de consenso comunitario basados en mecanismos de criptoseguridad.

Se han creado dos comunidades de la sociedad civil para promover la gobernanza descentralizada, gracias a las cuales se están desarrollando aplicaciones para el seguimiento de las cadenas

de suministro para la industria pesquera alimentaria local y una incubadora de proyectos productivos de alto impacto con activos físicos y sostenibilidad ambiental y social.

La decisión basada en datos puede dar lugar a soluciones clave como es la buena práctica de la ciudad de **Lappeenranta**, en la que se ha desarrollado una planta eléctrica virtual que ayuda a equilibrar el consumo de energía, a disminuir la necesidad de energía de reserva y, en consecuencia, a reducir las emisiones de dióxido de carbono. El proyecto ha adoptado un enfoque innovador para aumentar los beneficios de los sistemas de energía cada vez más descentralizados. El corazón de la planta de energía virtual es una plataforma de software que equilibra inteligentemente las cargas eléctricas de los edificios que se han conectado en una microrred, incorporando energía renovable y almacenamiento de energía. La nueva plataforma de planta de energía virtual, un sistema digitalizado de respuesta a la demanda, hace posible por primera vez combinar las pequeñas cargas eléctricas de edificios o establecimientos industriales. La ciudad de Lappeenranta comenzará con 9 edificios públicos, con el objetivo de conectar 50 edificios a dicha microrred. En definitiva, la combinación e integración de información de diversas fuentes, proporciona la posibilidad de una mayor eficiencia para el sector público y disminuye el impacto ambiental.





Una de las principales barreras de entrada para no realizar una toma de decisiones basadas en datos, y con especial relevancia en el sector público, ha venido siendo las implicaciones económicas que surgían de las especificaciones informáticas requeridas para poder alcanzar la capacidad de computación suficiente para procesar y analizar esos grandes volúmenes de datos. **Pero poco a poco la inversión económica que supone la inteligencia de datos se ha convertido en algo relativamente asequible, y esta ha dejado de ser una excusa válida. De hecho, la mayoría de ciudades participantes en el estudio achacan fundamentalmente el retraso en la analítica avanzada de datos a la falta de una cultura orientada a datos, a la falta de una figura que lidere este ámbito en su ciudad y a la falta de voluntad política.**

Según las ciudades participantes en este estudio, las barreras más acusadas para el desarrollo de la analítica avanzada son la falta de una cultura orientada a los datos y la falta de liderazgo a nivel municipal

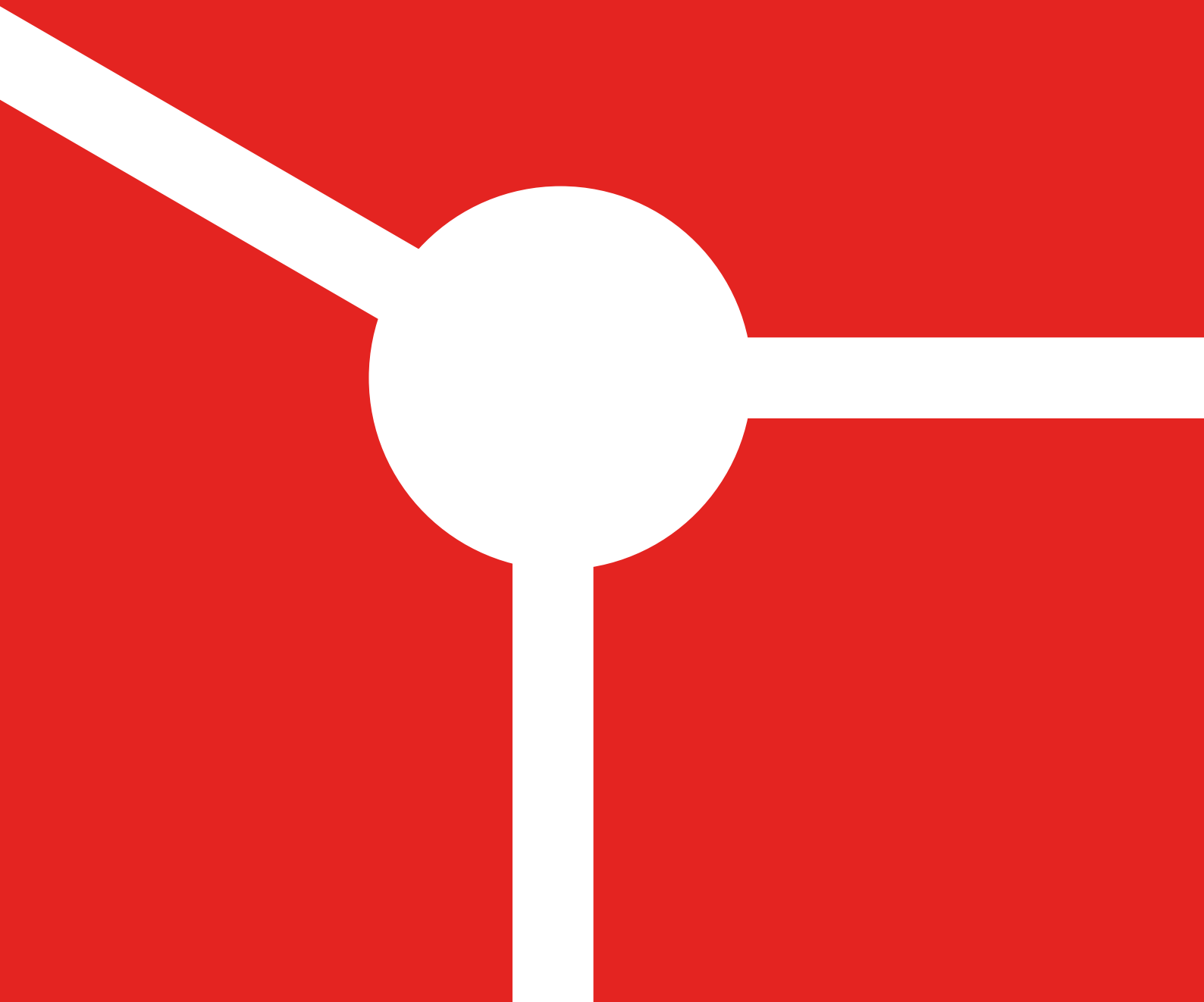
Principales barreras de entrada para no realizar una toma de decisiones basadas en datos

Falta de una cultura orientada a los datos	20%
Falta de una figura que lidere a nivel municipal para apostar por la inteligencia de datos	20%
Falta de voluntad política	18%
Fuentes de datos no interconectadas	13%
Barreras presupuestarias	13%
Datos no informatizados	8%
Falta de software de análisis	5%
Falta de conocimiento técnico de los equipos	5%



Conclusiones

El camino correcto en
el que seguir trabajando





Diagnóstico de la Smart Governance en las ciudades. ¿Cómo estamos y hacia dónde vamos?

La Smart Governance no es un ámbito más de una ciudad inteligente, sino que se convierte en el catalizador y facilitador para la consecución de los objetivos de la ciudad, mejorando el bienestar de sus habitantes y avanzando en el desarrollo inteligente de otros ámbitos clave de la ciudad, como la movilidad, la gestión de recursos, la energía,...

Se trata de una manera de hacer que integra tanto principios como procesos clave que pueden ser estructurados en torno a los conceptos de Gobierno Abierto y Gestión Estratégica Avanzada.

Las ciudades participantes en el estudio consideran que, si bien se está trabajando en su desarrollo, es de máxima prioridad profundizar en una Gobernanza Smart en las ciudades.

El Gobierno Abierto, por su lado, es familiar para las ciudades, pero aún existe margen de mejora para no quedarse en la primera fase de su desarrollo y para poder innovar en las actividades que se llevan a cabo en el marco del mismo. Algunas claves de avance serían:

Es necesario pasar de tener un Portal de Transparencia a rendir cuentas, tanto sobre los logros como también sobre los fracasos.

Pasar de preguntar la opinión sobre algo definido a diseñar “desde cero” con la ciudadanía.

Incorporar en mayor medida a la ciudadanía no organizada a los procesos de participación, acercándose a los espacios donde se encuentra la ciudadanía.

Profundizar en la colaboración con otros agentes.

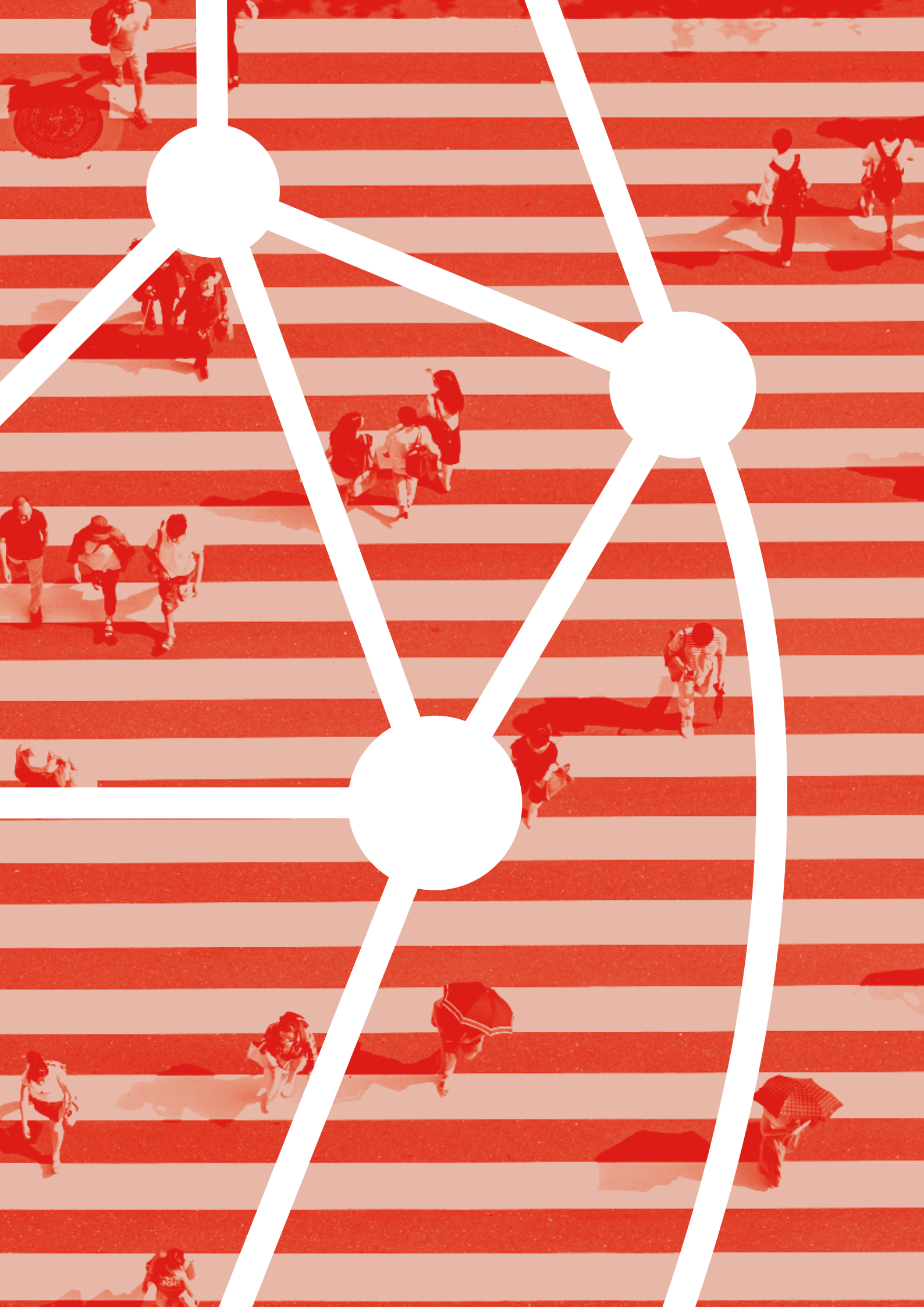
La Gestión Estratégica Avanzada se considera también una prioridad para las ciudades, que deben avanzar en líneas como:

Reforzar los procesos de planificación estratégica.

Evaluar más y mejor, dando más peso al concepto de “evaluación de impacto” y desarrollando evaluaciones “más participativas”.

Otorgar una mayor prioridad a los estudios de Prospectiva y la Analítica Avanzada. Se trata de herramientas aún emergentes en la mayoría de las ciudades, pero que son clave para el desarrollo de una visión clara de futuro y para una gestión eficiente de los recursos públicos que genere valor social.





Oportunidades y elementos facilitadores

La propia exigencia creciente de la ciudadanía constituye un impulso para abordar una gobernanza inteligente.

El acceso a las tecnologías necesarias ya no supone una barrera y facilita un trabajo que hace unos años parecía imposible.

Personal técnico cada vez más formado y con conocimiento en la materia.

Mayor concienciación de los agentes sociales y empresariales de las ciudades sobre su papel en el desarrollo de las mismas.

Barreras identificadas para el desarrollo de la Smart Governance

Una insuficiente cultura de apertura de datos por parte de la Administración Local.

Déficit de liderazgo y figuras ad-hoc para el desarrollo del Gobierno Abierto y la Gestión Estratégica Avanzada en las ciudades.

Necesidad de sistematizar procesos vinculados a la evaluación continua de las iniciativas desplegadas. Medir para aprender y mejorar.

La necesidad de trabajar en la construcción de un contexto de confianza que anime a ciudadanía y a las empresas a colaborar y a creer en el equipo al frente de la ciudad.

Fotografía interior

- p. 02. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Bilbao
- p. 04. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Bilbao
- p. 08. Kaspars Upmanis, Unsplash
- p. 10. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Bilbao
- p. 12. Guillem Cardona Comas
- p. 14. Comissionat de Tecnologia i Innovació Digital, Ayuntamiento de Barcelona
- p. 17. Antenna, Unsplash
- p. 20. Jezael Melgoza, Unsplash
- p. 21. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Santander
- p. 30. Yrityskylä, Ayuntamiento de Lappeenranta
- p. 31. Área de TIC. Municipalidad de Cartago, Colombia
- p. 32. Departamento de Relaciones Internacionales, Ayuntamiento de Turín
- p. 32. Yrityskylä, Ayuntamiento de Lappeenranta
- p. 34. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Santander
- p. 34. Departamento de Relaciones Internacionales, Ayuntamiento de Turín
- p. 36. Erol Ahmed, Unsplash
- p. 39. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Bilbao
- p. 40. Antenna, Unsplash
- p. 42. Alfonso Govela, Municipalidad de Mérida, Mexico
- p. 43. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Santander
- p. 48. Área de TIC. Municipalidad de Cartago, Colombia
- p. 49. Secretaría Municipal de Innovación Tecnológica, Ayuntamiento de Sao Paulo
- p. 50. Comissionat de Tecnologia i Innovació Digital, Ayuntamiento de Barcelona
- p. 53. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Bilbao
- p. 53. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Bilbao
- p. 56. Comissionat de Tecnologia i Innovació Digital, Ayuntamiento de Barcelona COMPROBAR
- p. 57. Departamento de Relaciones Internacionales, Ayuntamiento de Turín
- p. 59. Kelly Sikkema, Unsplash
- p. 60. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Santander
- p. 62. Secretaría Municipal de Innovación Tecnológica, Ayuntamiento de Sao Paulo
- p. 63. Área de TIC. Municipalidad de Cartago, Colombia
- p. 63. Área de TIC. Municipalidad de Cartago, Colombia
- p. 65. Mimi Thian, Unsplash
- p. 66. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Bilbao
- p. 67. Secretaría Municipal de Innovación Tecnológica, Ayuntamiento de Sao Paulo
- p. 67. Secretaría Municipal de Innovación Tecnológica, Ayuntamiento de Sao Paulo
- p. 69. Random Institute, Unsplash
- p. 70. Concejalía de E-administración e Innovación Tecnológica, Ayuntamiento de Villanueva de la Serena
- p. 71. Concejalía de E-administración e Innovación Tecnológica, Ayuntamiento de Villanueva de la Serena
- p. 71. Concejalía de E-administración e Innovación Tecnológica, Ayuntamiento de Villanueva de la Serena
- p. 73. Denilo Vieira, Unsplash
- p. 74. Denys Nevozhai, Unsplash
- p. 81. Departamento de Relaciones Internacionales, Ayuntamiento de Turín
- p. 81. Departamento de Relaciones Internacionales, Ayuntamiento de Turín
- p. 82. Concejalía de E-administración e Innovación Tecnológica, Ayuntamiento de Villanueva de la Serena
- p. 83. Área de TIC. Municipalidad de Cartago, Colombia
- p. 84. Área de TIC. Municipalidad de Cartago, Colombia
- p. 85. Área de TIC. Municipalidad de Cartago, Colombia
- p. 89. Grupo JBTequila, Mexico
- p. 89. Departamento de Comunicación, Ayuntamiento de Santander
- p. 90. JC Gellidon, Unsplash
- p.92. Yrityskylä, Ayuntamiento de Lappeenranta [Repetida en p.33]
- p. 93. Alfonso Govela, Municipalidad de Mérida, Mexico
- p.93. Yrityskylä, Ayuntamiento de Lappeenranta
- p. 94. Alexander Sinn, Unsplash
- p. 98. Charles, Unsplash
- p. 101. Banter Snaps, Unsplash
- p. 102. Ryoji Iwata, Unsplash

