

Gobiernos abiertos, inteligentes y sostenibles

Félix Herrera Priano

Coordinador del Grupo Smart Cities, Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, Madrid.

Responsable del área de Ingeniería Telemática, Universidad de La Laguna.

RESUMEN: Las administraciones públicas están sometidas, desde hace años, a un proceso de transformación permanente. En su mayor parte bajo la etiqueta de “modernización” o “modernización administrativa” donde incorporan procesos telemáticos, promueven una mayor apertura de la acción de gobierno (gobiernos abiertos) o planteando nuevas acciones bajo el término “smart” o inteligente. Aunque se emplee la palabra eficiente como sinónimo de inteligente, no es del todo preciso. De igual forma que una persona inteligente no tiene por qué ser bondadosa, no todo lo inteligente tiene que ser eficiente, y no todo lo inteligente tiene por qué ser sostenible.

A todo este conjunto de cambios se suma el espectacular efecto mundial de la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible ODS como consecuencia de la fuerte oferta y demanda en el consumo de recursos y servicios.

Este artículo analiza la transformación permanente de los gobiernos en sus diferentes fases, deteniéndose finalmente en diez elementos (a modo de ejemplo) que podrían ayudar a desbloquear la real transformación de las administraciones. No se trata de darle un enfoque jurídico, sino de aportar un punto de vista más tecnológico y organizativo.

En nuestra mano está evaluar y solucionar alguno de estos retos, no de carácter necesariamente tecnológico, pero sí inherentes al crecimiento y a la complejidad excesiva que parece rodear al entorno de lo público.

Palabras clave: administración, ciudad, ciudad inteligente, gobierno electrónico, gobierno abierto, gobierno inteligente, eficiencia, inteligencia, modernización administrativa, planificación estratégica, proyecto

ABSTRACT: Public administrations have been undergoing a continuous process of transformation for years. Most of it falls under the labels of ‘modernization’ or ‘administrative modernization,’ where they incorporate telematic processes, promote greater openness in government action (open governments), or propose new initiatives under the term ‘smart’ or ‘intelligent.’ Although the word ‘efficient’ is often used interchangeably with ‘intelligent,’ it is not entirely accurate. Just as an intelligent person may not necessarily be kind, not everything intelligent needs to be efficient, and not everything intelligent has to be sustainable.

To this array of changes, we must add the spectacular global effect of sustainability and the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs) as a result of the strong supply and demand for the consumption of resources and services.

This article analyzes the ongoing transformation of governments in their different phases, finally focusing on ten elements (by way of example) that could help unlock the true transformation of administrations. It is not about giving it a legal approach, but rather providing a more technological and organizational perspective.

It is within our power to assess and address some of these challenges, which are not necessarily technological but are inherent to the excessive complexity that seems to surround the public sphere's environment.

Keywords: administration, city, smart city, electronic government, open government, smart government, efficiency, intelligence, administrative modernization, strategic planning, project

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN. 2. MODERNIZAR O TRANSFORMAR. 2.1. Gobiernos electrónicos. 2.2. Gobiernos abiertos (comenzando desde la e-Gobernanza). 2.3. Gobiernos inteligentes. 2.4. Gobiernos eficientes. 3. POR QUÉ LA ADMINISTRACION NO PUEDE FUNCIONAR COMO GOOGLE. 4. LA ADMINISTRACION PUBLICA IDEAL SEGÚN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. 5. GOBERNAR LA CIUDAD, UNA TENDENCIA CONSOLIDADA. 6. PASOS HACIA LA TRANSFORMACION EFICIENTE. 6.1. cambios en la estructura organizativa. 6.2. Analizar más es mejor. 6.3. Planificar de forma coordinada. 6.4. Normalizar es clave para la eficiencia. 6.5. Conocer la ratio de recursos disponibles. 6.6. Formación y carrera profesional más planificada. 6.7. Pertenencia y reconocimiento. 6.8. Consolidar, más que innovar. 6.9. La volatilidad de lo realizado implica que no hay sensación de mejora. 6.10. El dato sí, pero el útil. 7. CONCLUSIONES. 8. REFERENCIAS.

1. INTRODUCCIÓN

Las administraciones públicas son la estructura encargada de implementar y ejecutar las políticas, programas y decisiones de gobierno. Es decir, llevan a cabo las políticas y programas gubernamentales, gestionan los recursos públicos y proporcionan servicios a los diferentes públicos objetivo (ciudadanía, empresas y resto de administraciones y organizaciones). Esto implica la ejecución de leyes y regulaciones, la gestión de personal, la administración de presupuestos y la prestación de servicios públicos esenciales.

Este artículo podría comenzar enumerando muchas de las ventajas detectadas en su proceso de transformación. O, incluso, completarlo con experiencias piloto o casos de éxito nacional/internacional de efecto positivo.

Pero, ¿se ha mejorado de forma significativa? Sin duda alguna. Basta con leer cualquier informe o *ranking* de medición para darnos cuenta de esa evolución creciente. Evidentemente, el paso a digital supuso un enorme revulsivo. En el artículo de Yildiz, M., & Sharda, R. (2019) encontramos una interesante revisión de la literatura sobre la transformación digital en el gobierno, identificando los desafíos y oportunidades clave de este proceso.

Estamos más conectados e informatizados que nunca. Pero que vivamos un proceso de transformación digital no significa necesariamente que estemos optimizando el tiempo o dando servicios de calidad. Los documentos pueden ser masivamente digitales, pero su gestión administrativa implica, por parte de los gestores, su lectura, interpretación e incorporación —por ejemplo— a un procedimiento administrativo. Pradeep Kumar Suri, Sushil (2022) plantean cómo los proyectos de gobierno electrónico se enfrentan a muchos desafíos relacionados con la planificación y la implementación. Esa complejidad exige una planificación estratégica adecuada antes de iniciar estos proyectos. Sin embargo, se observa que muchas veces, incluso los proyectos bien planificados, pueden no funcionar según las expectativas debido a una implementación estratégica ineficaz.

Reflexionaremos sobre aquellos elementos que parecen frenar las ventajas que nos ofrecen administraciones que llevan a cabo acciones electrónicas, abiertas, inteligentes, eficientes y sostenibles. Analizaremos cada una de estas fases y los aspectos que podrían ser mejorados para lograr transformaciones más efectivas.

2. MODERNIZAR O TRANSFORMAR

La modernización administrativa y la transformación digital de las administraciones implica diferentes enfoques y niveles en el funcionamiento de las instituciones. La transformación de las administraciones públicas se impregnó durante años de la etiqueta “modernización administrativa”, término que transmite cambio, ganas de mejorar. Sin embargo, a día de hoy, la palabra clave parece ser “transformación digital”. Veamos sus diferencias:

Modernización Administrativa: Se centra en la mejora y optimización de los procesos y estructuras administrativas en el gobierno. Implica la adopción de prácticas de gestión más eficientes, la reducción de la burocracia, la simplificación de procedimientos y la mejora de la atención al ciudadano, entre otros elementos. La modernización administrativa puede no estar necesariamente centrada en la tecnología, sino en la revisión y actualización de políticas y procedimientos.

Una visión general de la modernización administrativa y sus componentes clave lo podemos encontrar en Shabbir et al. (2019).

Transformación Digital: La transformación digital de las administraciones implica una reestructuración más profunda y estratégica que va más allá de la eficiencia operativa. Se centra en la utilización de tecnologías digitales para cambiar la forma en que las instituciones interactúan con los ciudadanos y prestan servicios públicos. Esto puede incluir la implementación de servicios en línea, la digitalización de procesos, la apertura de datos, la participación ciudadana y la creación de ecosistemas digitales. El artículo de Verdegem et al. (2019) da incluso un paso más allá y aborda los desafíos y oportunidades de la transformación digital en la administración pública y cómo equilibrar la innovación con la rendición de cuentas.

En resumen, la modernización administrativa se enfoca en la mejora de los procesos y la gestión sin, necesariamente, centrarse en la tecnología. La transformación digital implica una reinención más profunda y estratégica que emplea la tecnología como habilitador para mejorar la interacción con la ciudadanía y proporcionar servicios más eficientes y accesibles. Su elección depende de los objetivos y las necesidades específicas de cada gobierno. Evidentemente son compatibles. El problema surge cuando, fruto de esa combinación, se generan en las organizaciones planes y/o programas que no las conectan.

Las Figuras 1 y 2 muestran la evolución de la transformación de un gobierno a cuatro fases, donde la última etapa de consolidación es la inteligente.

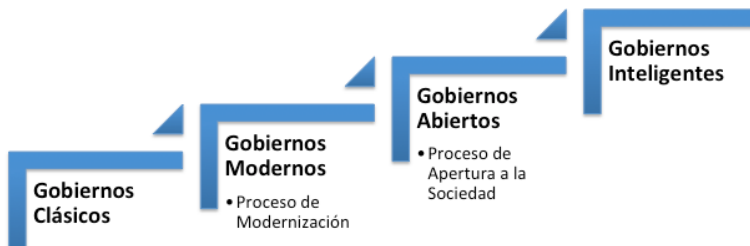
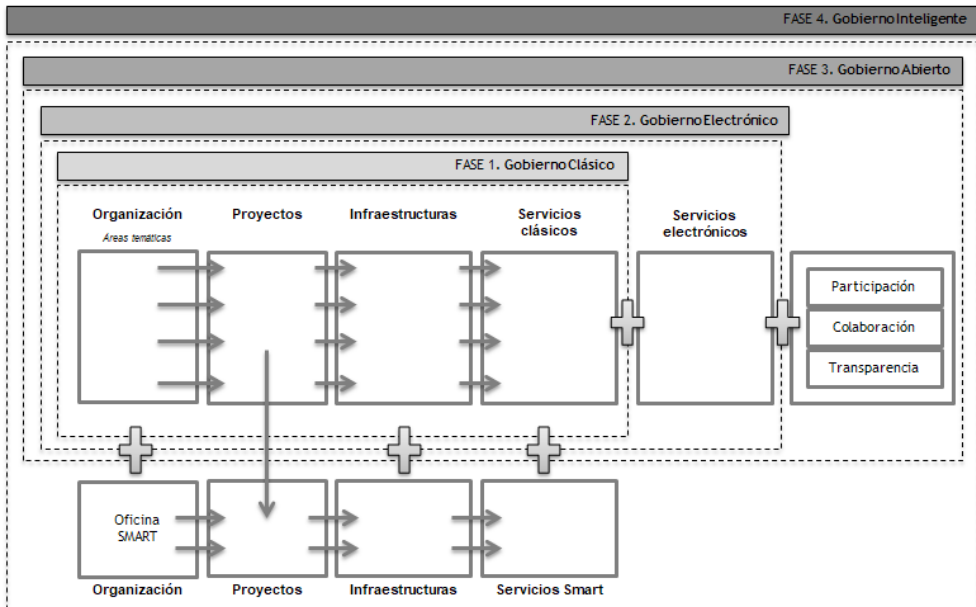


Figura 1. Del Gobierno clásico al gobierno inteligente.

Fuente: Propia



Fuente: Modelo propio, fpriano@ull.es

Figura 2. Del Gobierno clásico al gobierno inteligente (mayor nivel de detalle).

Fuente: Propia

2.1. Gobiernos electrónicos

Si nos detenemos momentáneamente en la fase de modernización y ponemos el foco en las iniciativas más “electrónicas” podemos medir fácilmente el progreso atendiendo al grado de automatización de las actuaciones. El procedimiento administrativo y las actuaciones son dos conceptos relacionados, pero distintos en el ámbito de la administración pública.

El procedimiento se refiere a «el conjunto ordenado de documentos y actuaciones que sirven de antecedente y fundamento a la resolución administrativa, así como las diligencias encaminadas a ejecutarla» (art. 70.1) y que tendrá «formato electrónico» (art. 70.2)” tal como indica el Artículo 70 de la Ley 39/2015 y que supuso una evolución del concepto si se compara con normas anteriores:

Los procedimientos están diseñados para garantizar la legalidad, transparencia y equidad en la toma de decisiones y la ejecución de actividades gubernamentales.

La actuación es una acción o actividad específica dentro de un procedimiento administrativo más amplio. Constituye un paso individual que un ciudadano o una entidad realiza para cumplir con los requisitos y las obligaciones establecidos en un procedimiento. Las actuaciones pueden ser formales, como la presentación de documentos, la solicitud de permisos, el pago de tasas, etc.

La automatización de actuaciones se dividió en varios niveles, que varían en términos de digitalización y automatización de los procesos:

- Nivel 1.—Procesos manuales: En este nivel, las actuaciones se realizan de manera completamente manual. Los ciudadanos deben presentar documentos en papel o acudir en persona a las oficinas para completarlo. No se utiliza tecnología digital en el proceso.
- Nivel 2.—Formularios electrónicos: En este nivel, se introducen formularios electrónicos que los ciudadanos pueden completar en línea. Aunque los formularios son electrónicos, los procesos de revisión y aprobación pueden seguir siendo manuales.
- Nivel 3.—Automatización de flujo de trabajo (*Workflow*): Aquí, se implementan sistemas de flujo de trabajo que automatizan la secuencia de tareas relacionadas con una actuación. Esto incluye la automatización de aprobaciones y notificaciones. Los formularios electrónicos y los documentos pueden circular digitalmente, reduciendo la necesidad de papel.
- Nivel 4.—Integración de sistemas: En este nivel, se integran múltiples sistemas y bases de datos para compartir información y automatizar la verificación de datos. Los ciudadanos pueden presentar información una vez, y esta se utiliza en varias actuaciones sin necesidad de duplicarla.
- Nivel 5.—Automatización total en línea: En este nivel, toda la actuación se realiza *online*. Los ciudadanos pueden iniciar, completar y dar seguimiento a las mismas sin necesidad de acudir a una oficina. La aprobación y los

controles se realizan en línea, y los documentos se presentan y almacenan electrónicamente.

- Nivel 6.—Automatización predictiva y autónoma: En este nivel avanzado, se utiliza la inteligencia artificial y la automatización cognitiva para predecir y anticipar las necesidades de los ciudadanos. Los sistemas pueden completar las actuaciones automáticamente en nombre del ciudadano en función de la información disponible.

La transición hacia niveles más altos de automatización en línea generalmente implica una mayor eficiencia, conveniencia para los ciudadanos y reducción de costos para las administraciones públicas. La implementación de estos niveles de automatización suele ser parte de los esfuerzos de modernización y transformación digital de las administraciones públicas.

Las administraciones, cada vez más digital, desarrollaron conceptos en función de la relación electrónica de cada gobierno con sus públicos objetivo:

- **Gobierno a Ciudadanos (Government to Citizens, G2C)** Información y servicios desde los gobiernos a los ciudadanos, en ámbitos como educación, impuestos, seguro social, registro civil, elecciones, etc.
- **Gobierno a Negocios (Government to Business, G2B)** Información y servicios de Gobiernos a Empresas. Ejemplos: acceso a información, subvenciones, obligaciones legales, pago de impuestos, pago de patentes, licitaciones públicas, etc.
- **Gobierno a Empleados (Government to Employee, G2E)** Ejemplos: formación, nóminas, boletines, promociones, agenda, gestión del conocimiento, reglamento interno.
- **Gobierno a Gobierno (Government to Government, G2G)** Ejemplos: acceso a servicios de información entre administraciones públicas, servicios centralizados, compras públicas, licitaciones.

2.2. Gobiernos abiertos (comenzando desde la e-Gobernanza)

Surge una duda conceptual: ¿gobierno electrónico o gobernanza electrónica? Miriam Lips (2006) exploraba ambos conceptos y cómo utilizarlos para mejorar la relación con la ciudadanía. La diferencia entre ambos radica en su enfoque y alcance:

El e-Gobierno (*e-Government*) se centra en la utilización de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mejorar la eficiencia y la efectividad de la administración pública y la prestación de servicios a los ciudadanos. Implica la digitalización de los procesos internos y la oferta de servicios en línea. Sus objetivos incluyen la automatización de actuaciones, la reducción de burocracia y la accesibilidad de los servicios a través de plataformas *online*. El e-Gobierno busca proporcionar servicios en línea eficientes y accesibles, pero su enfoque es la mejora de la gestión interna y la eficiencia.

Gobiernos abiertos, inteligentes y sostenibles

La e-Gobernanza (*e-Governance*) va más allá del e-Gobierno. Se centra en la participación ciudadana, la colaboración y la gobernanza basada en la tecnología. Se refiere al uso de las TIC para involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones y en la formulación de políticas públicas. Los objetivos de la e-Gobernanza incluyen fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones, mejorar la transparencia y promover la colaboración entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado. La e-Gobernanza pone énfasis en la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones y en la co-creación de políticas públicas. Busca empoderar a la ciudadanía y aumentar su influencia en los asuntos de gobierno.

Pero ¿existen diferencias entre la e-Gobernanza y el Gobierno Abierto? Aunque puedan tratarse como equivalentes, la e-Gobernanza se centra en la utilización de tecnologías para mejorar la eficiencia, la transparencia y la prestación de servicios. El Gobierno Abierto abarca una visión más amplia, centrada en sus tres componentes: la participación ciudadana, la transparencia y la colaboración de forma electrónica, o no.

Dennis Linders (2012) Introduce, incluso, un nuevo término “We-Government” para definir cómo las redes sociales y la participación ciudadana en línea podían realmente transformar la relación entre el gobierno y los ciudadanos.

Por tanto, se fue desplegando una modernización administrativa cargada, cada vez más, de una componente digital que, posteriormente se simultaneó con el desarrollo de acciones propias del gobierno abierto (*Open Government*) fomentando una o varias de sus tres componentes.



Figura 3. Las tres componentes del Gobierno abierto. Fuente: Propia

2.3. Gobiernos inteligentes

¿Qué es exactamente un gobierno inteligente? ¿Es también eficiente? ¿Y sostenible?

Aclaremos los términos: Un sistema inteligente tiene la capacidad de aprender, adaptarse y tomar decisiones basadas en datos y algoritmos. Puede analizar información, identificar patrones y tomar acciones autónomas o proporcionar recomendaciones informadas.

Un sistema eficiente se centra en realizar tareas o procesos de manera rápida, precisa y sin desperdicio de recursos. Su objetivo principal es optimizar la ejecución de tareas con los recursos disponibles.

La principal diferencia radica en el enfoque y capacidad de tomar decisiones autónomas basadas en datos y aprendizaje. Un “sistema inteligente” tiene la capacidad de aprender y adaptarse, mientras que un “sistema eficiente” se enfoca en la ejecución rápida y precisa de tareas (sin necesariamente tomar decisiones autónomas basadas en la inteligencia artificial). Ambos tipos de sistemas pueden ser complementarios en diferentes contextos y aplicaciones.

“Inteligente, pero no Eficiente”

Un ejemplo inteligente pero no eficiente —en una ciudad, por ejemplo— sería un sistema de gestión del tráfico avanzado que, debido a su enfoque en la reducción de emisiones y la promoción de medios de transporte sostenibles, ocasionalmente genera congestión y tiempos de viaje más largos para los conductores. En una ciudad inteligente es común implementar sistemas de gestión de tráfico inteligentes que utilicen sensores, cámaras, algoritmos y datos en tiempo real para controlar el flujo de vehículos y promover el uso de medios de transporte sostenibles (como bicicletas, patinetes y vehículos eléctricos). Estos sistemas pueden ajustar los semáforos, regular la velocidad de tráfico y ofrecer incentivos para desalentar la conducción de automóviles tradicionales de combustión. Sin embargo, debido a su enfoque en sostenibilidad y en la reducción de emisiones, estos sistemas pueden dar lugar a situaciones en las que se reduce la capacidad de las carreteras para vehículos tradicionales y se aumentan los tiempos de viaje. Podrían darse casos en los que se priorice a los carriles exclusivos para bicicletas o autobuses, lo que podría reducir el espacio disponible para automóviles y causar congestión.

En este escenario, el sistema es “inteligente” en términos de capacidad para promover la sostenibilidad y la movilidad, pero no es “eficiente” en términos de mantener un flujo de tráfico rápido y fluido para los vehículos. Los conductores pueden experimentar tiempos de viaje más largos debido a las restricciones impuestas por el sistema inteligente.

“Inteligente, pero no sostenible”

Un sistema inteligente pero no sostenible —buscando otro ejemplo en la ciudad— sería un sistema de transporte público que utilice tecnología avanzada

para mejorar la eficiencia y la comodidad de los usuarios, pero que dependa en gran medida de combustibles fósiles. Imaginemos una empresa de autobuses urbanos inteligentes equipados con tecnología de última generación que permite la gestión óptima de rutas, la recopilación de datos en tiempo real y la mejora de la experiencia del usuario a través de aplicaciones móviles y sistemas de información en paradas.

A pesar de la comodidad para el usuario, el sistema depende de combustibles, en lugar de utilizar tecnologías sostenibles (como autobuses eléctricos o de cero emisiones). Es decir, sigue contribuyendo negativamente a la contaminación del aire y al cambio climático. Se trataría de un sistema “inteligente” en términos de capacidad para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario, pero no es “sostenible” desde el punto de vista ambiental.

Este efecto de descontrol y disminución de la sostenibilidad se da especialmente en las grandes urbes, muy masificadas. Desde abril de 2015, la prestigiosa revista *Wired Magazine* (Lizzie Wade 2015) alertaba cómo las grandes ciudades no son la solución para salvar al planeta por su incompatibilidad manifiesta con la sostenibilidad. Especialmente por la concentración de recursos necesarios para dar servicios de calidad en modelos de grandes dimensiones.

2.4. Gobiernos eficientes

¿Tenemos gobiernos realmente eficientes? Pensamos que aún no. Hay muchas formas de medir la eficiencia en una administración pública y, por ende, su acción de gobierno. Desde hace más dos décadas Laurence E. Lynn Jr. y Carolyn J. Heinrich (2000) ofrecían una revisión exhaustiva sobre la medición de la eficiencia en el sector público y un marco analítico para evaluarla a través de diferentes enfoques y metodologías. Son interesantes las múltiples dimensiones de la eficiencia, incluyendo la eficiencia técnica y la eficiencia de costos.

Una muy simple sería analizar su nivel de endeudamiento. Si la cifra se mantiene estable o decrece pero, simultáneamente, se siguen manteniendo y aportando nuevos servicios a la ciudadanía con calidad contrastada (por un sistema de participación ciudadana, por ejemplo) estaríamos ante una acción de gobierno eficiente. El problema radica en que las administraciones son amplias y el número de servicios también.

En resumen, no todo lo inteligente debe ser eficiente. Aunque, de forma rigurosa, se pueda mantener esa diferencia parece más práctico vincular ambos términos. Resulta complejo imaginar un proyecto inteligente que no resulte eficiente. Lo inteligente (eficiente y sostenible) debería ser inherente al desarrollo de cualquier iniciativa de las administraciones públicas. Basta pensar, por ejemplo, en sus repercusiones en el presupuesto y en el medio ambiente (en una visión muy simple, como si de dos dimensiones se tratara). Ahmad Althunibat et al (2021) incluso plantean que los estudios realizados sobre la adopción de

servicios de gobierno inteligente por parte de los usuarios conlleva etapas que se han de completar de forma diferente.

3. POR QUÉ LA ADMINISTRACION NO PUEDE FUNCIONAR COMO GOOGLE

Esta pregunta se ha formulado en más de una ocasión. Hasta que no trabajas en procedimientos administrativos y en sus diferentes fases de optimización (normalización, simplificación y racionalización) no llegas a entender la complejidad del sistema público.

Una administración pública no es “Amazon” ni “Aliexpress”. Ni en objetivos, ni en servicios, ni en misión, visión, etc. La relación con sus públicos objetivo, en especial con la ciudadanía, es multidisciplinar. Por el elevado número de procedimientos que se establecen y porque, además, se ha de velar por las garantías jurídicas atendiendo a la normativa vigente. Estos dos factores introducen mayor complejidad y condicionan fortísimamente la flexibilidad de todo lo que hacen las administraciones.

Una administración pública y “Google” (por poner un ejemplo) son entidades muy diferentes en términos de naturaleza, propósito, estructura, financiación y responsabilidades. Mientras que una administración pública sirve al interés público y está sujeta a la regulación gubernamental y legal, Google es una empresa privada cuyo objetivo principal es generar ganancias y satisfacer las necesidades de sus clientes y accionistas.

Naturaleza Jurídica y Propósito: La administración pública es una entidad gubernamental que opera bajo un marco legal y tiene la responsabilidad de proporcionar servicios públicos, regular y hacer cumplir la ley, y tomar decisiones políticas para el bienestar de la sociedad. Su objetivo principal es servir al interés público y cumplir con sus obligaciones legales y constitucionales.

Google es una empresa privada con fines de lucro que opera en el sector de la tecnología y la información. Su principal objetivo es generar beneficios económicos para sus accionistas, a través de la oferta de productos y servicios.

Estructura Organizativa: Las administraciones públicas suelen tener una estructura jerárquica y burocrática. Están compuestas por diferentes departamentos, áreas, agencias y niveles de gobierno, cada uno con sus funciones y responsabilidades específicas.

Google es una empresa de tecnología con una estructura organizativa empresarial. Tiene departamentos y equipos dedicados a diferentes áreas de negocio, como ingeniería, ventas, marketing y desarrollo de productos.

Fuentes de Financiación: Las administraciones públicas obtienen su financiación principal a través de impuestos y otros ingresos públicos. Su presupuesto proviene de los contribuyentes y se utiliza para financiar servicios y funciones gubernamentales.

Google obtiene sus ingresos principalmente de la publicidad en línea, la venta de servicios en la nube, la comercialización de hardware y otras fuentes comerciales. No depende de impuestos o financiación pública para sus operaciones.

Responsabilidad Legal y Política: Las administraciones públicas están sujetas a leyes y regulaciones específicas, así como a la rendición de cuentas ante los ciudadanos y los órganos legislativos. Sus decisiones y acciones tienen implicaciones políticas y legales.

Google está sujeta a regulaciones comerciales y de privacidad. Su enfoque principal es la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Sus decisiones comerciales pueden estar influenciadas por el mercado y las oportunidades comerciales.

4. LA ADMINISTRACION PUBLICA IDEAL SEGÚN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

A modo de experimento resulta sugerente consultar a la IA (Inteligencia Artificial) sobre diez iniciativas de interés a poner en marcha en la administración pública española para que su transformación sea más efectiva. Aquí va la respuesta de ChatGPT:

“La transformación efectiva de la administración pública en España requeriría una serie de iniciativas estratégicas para mejorar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana. Aquí te presento diez iniciativas que podrían ser implementadas:

- *Digitalización Integral: Impulsar la digitalización de todos los servicios gubernamentales para que estén disponibles en línea, facilitando así el acceso de los ciudadanos y reduciendo la burocracia.*
- *Datos Abiertos: Ampliar y mejorar la disponibilidad de datos abiertos gubernamentales para promover la transparencia y fomentar la innovación y la participación ciudadana.*
- *Plataforma de Participación Ciudadana: Establecer una plataforma en línea para facilitar la participación ciudadana en la formulación de políticas y la toma de decisiones gubernamentales.*
- *Evaluación Continua: Implementar un sistema de evaluación y seguimiento continuo de la eficiencia de los servicios públicos y la satisfacción de los ciudadanos para identificar áreas de mejora.*
- *Formación en Competencias Digitales: Ofrecer programas de formación en competencias digitales para empleados públicos con el fin de garantizar que estén preparados para la era digital.*
- *Gobierno Abierto: Fomentar la cultura de gobierno abierto, promoviendo la colaboración con la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y el sector privado en la toma de decisiones y la co-creación de políticas.*

- *Ciberseguridad Reforzada: Fortalecer las medidas de ciberseguridad para proteger la información y los servicios gubernamentales en línea contra posibles amenazas.*
- *Simplificación Normativa: Simplificar y reducir la complejidad de las regulaciones y actuaciones administrativas para facilitar la interacción de los ciudadanos y las empresas con el gobierno.*
- *Teletrabajo Sostenible: Establecer políticas de teletrabajo sostenible para los empleados públicos, lo que no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce la congestión urbana y las emisiones de carbono.*
- *Inteligencia Artificial (IA) y Automatización: Incorporar la IA y la automatización en los procesos gubernamentales para agilizar tareas repetitivas y permitir una toma de decisiones basada en datos más eficiente.*

Estas iniciativas pueden ayudar a la administración pública española a avanzar hacia una transformación efectiva que responda a las necesidades de los ciudadanos y mejore la eficiencia de los servicios gubernamentales. Sin embargo, es fundamental un enfoque estratégico y una colaboración interinstitucional sólida para implementar con éxito estas medidas.”

Cualquier gestor de lo público que lea la respuesta generada pensará automáticamente “buena parte de lo relacionado, ya está en marcha”. Y no estaría equivocado. Veamos:

- Digitalización integral: Cierto. Igual no del todo integral, pero sí en proceso avanzado. Más si tomamos como medida el nivel de automatización/telematización de los procedimientos administrativos.
- Datos abiertos: Cierto. Materializado a través de los múltiples proyectos y portales de *Open Data*.
- Plataforma de participación ciudadana: Cierto. También materializado a través de diferentes iniciativas, portales, “apps” de participación, entre otras y por ser uno de los tres ejes que conforman el gobierno abierto.
- Evaluación continua: Cierto. Implementado —en mayor o menor grado— por buena parte de las administraciones públicas. Eso sí, con resultados y métodos algo diferentes.
- Formación en competencias digitales: Cierto. Innegable la apuesta de las administraciones en ese sentido. Inexorablemente se trata de un proceso continuo debido al grado de uso y evolución de tales herramientas.
- Gobierno abierto: Cierto. También implementado por muchas administraciones tras el del desarrollo electrónico (*e-Government*). Con especial énfasis a otro de los tres ejes que componen el *Open Government*, como es la transparencia. Fomentado portales e información multidisciplinar.
- Ciberseguridad reforzada: Cierto. La seguridad también es un proceso continuo y, como tal, los gobiernos han ido apostando proporcionalmente en proyectos de esta naturaleza a medida que crecían en el entorno digital.

Vamos a detenernos y reflexionar algo más en las tres últimas respuestas que aportó la IA en la que no estamos tan de acuerdo:

Simplificación Normativa: Muy baja. Se podría considerar uno de los talones de Aquiles de la administración pública. La gestión de procedimientos y expedientes implica obligaciones normativas que pueden sumar una elevada carga administrativa. Incluso exigir fases y validaciones que carguen con mayor contenido y complejidad el resultado.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN NORMATIVA EN ESPAÑA

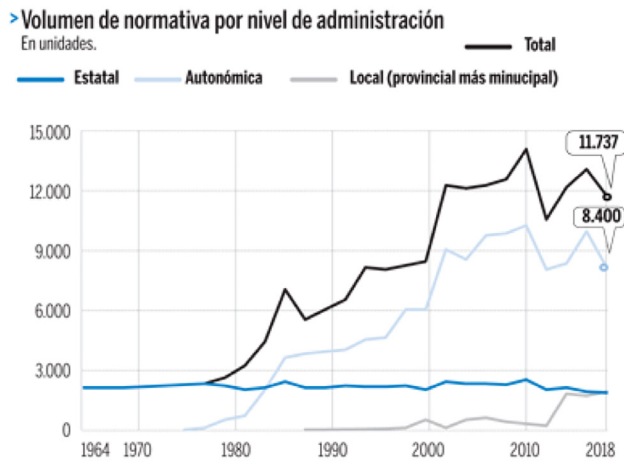


Figura 4. Normas en España.

Fuente: Juan Mora-Sanguinetti. Diario Expansión 2019

Ya en el año 2019 España contaba con más de 12.000 normas aprobadas a nivel estatal, autonómico y local. Esta cifra era sólo la cuarta parte a principios del año 2000.

Algunos esfuerzos se han desarrollado a partir de la Ley 1/2021, de 11 de febrero, de simplificación administrativa. Esta incluye —en su Artículo 5— las directrices de Plan de Simplificación Normativa. Concretamente, en su apartado 3, detalla como dicho plan tendrá por objeto la revisión, actualización, simplificación y, en su caso, consolidación de las disposiciones autonómicas vigentes incorporando todas o algunas de las siguientes medidas:

- La simplificación y reducción del número de normas.
- La adaptación de las normas a los principios de buena regulación.
- La consolidación de la normativa vigente.

Teletrabajo sostenible: No tan desarrollado como se piensa. A pesar de que la pandemia del COVID-19 aceleró el proceso, no parece haberse consolidado.

Es un elemento a tener en cuenta porque el éxito de su implantación tiene efectos directos e indirectos sobre áreas como la sostenibilidad.

El informe “Flash Datos de Teletrabajo 2022” —aún no disponible el de 2023— del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI) muestra la evolución del teletrabajo en la población española en los últimos trimestres, teniendo en cuenta factores como la frecuencia, edad, lugar de residencia y género. Los datos muestran cómo el teletrabajo se redujo de manera gradual en 2022, con un leve repunte en el último trimestre. Además, entre 2021 y 2022, descendió del 13,6% (2.742.000 personas) al 12,5% (2.563.000 personas). El teletrabajo habitual —el que se realiza más de la mitad de los días en que se trabaja— descendió del 7,9% al 6,4%. Respecto a la modalidad ocasional, —el que se desarrolla menos de la mitad de los días en los que se trabaja— aumentó del 5,7% al 6,1%. La adopción del teletrabajo se distribuye de forma desigual entre los países europeos. Según Eurostat (2021) la media se sitúa en sólo un 24%, Países Bajos es el Estado miembro con mayor implantación (53,8%), seguido de Suecia (46,2%) y Luxemburgo (45,1%). España se encuentra por debajo de la media europea con un 15,3%.

Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el segundo trimestre de 2023, un 7,3% de las personas ocupadas en España desarrolló su actividad profesional desde su domicilio más de la mitad de los días que trabajó. Es decir, un total de 1.527.800 personas teletrabajando. Una cifra a la que, además, hay que añadir un 6,6% que asegura que teletrabajó de manera ocasional (1.381.200 personas). En total, 2,9 millones de personas trabajaron desde casa en alguna de estas modalidades durante el último trimestre contabilizado. En resumen, se produce un incremento en lo que va de 2023 respecto a finales del año 2022 (346.300 personas más). A pesar de este repunte, las cifras todavía son inferiores de las registradas en el pico de la pandemia.

Émilie Vayre, Christine Morin-Messabel, Florence Cros, Anne-Sophie Maillot, Nelly Odin (2022) muestran algunos de los beneficios e inconvenientes basado en una investigación cualitativa que se centra especialmente en valorar la calidad de vida “en el trabajo”.

El teletrabajo sostenible se refiere, además, a la práctica del trabajo a distancia minimizando el impacto negativo en el medio ambiente y, especialmente, promoviendo un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Combina los beneficios del trabajo remoto con un compromiso con la protección del medio ambiente y el bienestar de los empleados. Se enfoca en la integración de prácticas de trabajo a distancia que son beneficiosas tanto para el medio ambiente como para el bienestar de los empleados.

Alguno de sus aspectos clave son:

- Reducción de la huella de carbono: Las organizaciones que lo adoptan pueden contribuir a la reducción de las emisiones de carbono al disminuir la necesidad de desplazamientos diarios. Menos desplazamientos implican menos emisiones de gases de efecto invernadero.

Gobiernos abiertos, inteligentes y sostenibles

- Uso eficiente de recursos: El teletrabajo sostenible también puede implicar la reducción del consumo de recursos físicos en la oficina, como energía, papel y agua.
- Promoción de estilos de vida saludables: El teletrabajo sostenible puede fomentar un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Al eliminar la necesidad de desplazamientos, se dispone de más tiempo para actividades personales.
- Fomento de la inclusión: Esta modalidad de teletrabajo puede brindar oportunidades de empleo a personas que, de otro modo, podrían enfrentar barreras para acceder a empleos tradicionales debido a discapacidades o ubicaciones geográficas remotas.
- Mayor flexibilidad laboral: Introduciendo prácticas laborales más flexibles, como horarios de trabajo personalizables y la opción de trabajar desde diferentes ubicaciones, lo que contribuye a mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Gestión responsable de residuos: A través de la implementación de políticas de teletrabajo sostenible, las empresas pueden promover prácticas de gestión de residuos responsables, como la reducción de impresiones innecesarias y la gestión adecuada de dispositivos electrónicos obsoletos.

En resumen, tampoco hemos sabido aprovechar una oportunidad que nos aportaba tantos beneficios sostenibles.

Inteligencia Artificial (IA) y Automatización: En proceso de incorporación. Su velocidad e impacto están aún por determinar.

El informe de Plain Concepts & IDC España (2022) sobre la “Inteligencia Artificial como palanca de generación de valor: Madurez del mercado en España” señala que el 91% de las empresas españolas considera que la Inteligencia Artificial les ayudará en sus objetivos de crecimiento, pero sólo el 22% la está utilizando. Apuntan también que *“la Inteligencia Artificial es uno de los avances tecnológicos menos entendidos: la falta de conocimiento y experiencia suele ser el principal desafío a la hora de convertirla en una realidad”*.

Para el caso de las administraciones públicas es aún pronto para tener cifras realistas de intención, implantación de soluciones e impacto.

El hueco en la “capacidad de procesamiento automatizado” es donde, en una primera fase, mejor puede ayudar la IA a las administraciones. Con los mismos recursos humanos disponibles es posible acelerar los procesos y, en consecuencia atender más y mejor a la ciudadanía y al resto de públicos objetivo.

Veamos algunos ejemplos de aplicación (algunos ya operativos):

- Atención al cliente y “chatbots”: Implementación de chatbots con IA para responder preguntas frecuentes de los ciudadanos y proporcionar asistencia las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Ejemplo: “María” es el asistente Virtual del Ayuntamiento madrileño de Las Rozas desarrollado para que la ciudadanía de este municipio pueda resolver sus preguntas cotidianas de forma eficiente y satisfactoria.

- Detección de fraude: Utilización de algoritmos de IA para analizar datos y detectar posibles fraudes.

Ejemplo: La Policía Nacional está desarrollando y aplicando desde 2015 un algoritmo que permite detectar las denuncias falsas. Lo que comenzó como un experimento de inteligencia artificial y procesamiento del lenguaje natural se ha convertido en un sistema que promete reducir la comisión de delitos de denuncia falsa, con un 96% de acierto.

- Gestión de tráfico y transporte: Optimización del tráfico urbano que ajustan los semáforos en tiempo real y proporcionan información actualizada sobre el tráfico a los conductores.
- Predicción de delitos: Emplear algoritmos para predecir patrones de delitos y asignar recursos policiales de manera más eficiente en áreas de mayor riesgo.
- Traducción y accesibilidad: Utilización de herramientas de traducción automática para proporcionar información y servicios en múltiples idiomas y mejorar la accesibilidad para personas con discapacidad.
- Análisis y redefinición de contenidos. Utilización de herramientas de IA para optimizar la información gubernamental.

Ejemplo: El GDS británico (la agencia de gobierno digital) ha utilizado análisis del lenguaje y modelos de clasificación para analizar más de 100.000 páginas de contenido y clasificarlas automáticamente. El proceso consistió primero en definir la nueva taxonomía de categorías y temas de la web, y entrenar un clasificador que a partir del contenido de la página la asigne en la categoría correspondiente.

- Procesamiento de documentos: Automatización de la extracción y clasificación de datos en documentos para acelerar la revisión y aprobación de solicitudes.
- Análisis de opiniones: Análisis de redes sociales y comentarios en línea para comprender mejor las opiniones y preocupaciones de los ciudadanos, lo que puede influir en la formulación de políticas públicas.
- Salud pública: Utilización de algoritmos para rastrear y predecir brotes de enfermedades, gestionar inventarios de suministros médicos, recursos hospitalarios, etc.

Ejemplo: Estudiar y predecir comportamientos del COVID-19. Este tipo de estudios se está beneficiando del big data y de los modelos predictivos del machine learning. Lo que hasta hace poco era un proceso de meses o años para conocer la forma 3D de las proteínas ahora se logra en semanas o días.

- Reconocimiento de imágenes: Analizar datos geoespaciales, identificando áreas de deforestación, seguimiento de recursos naturales y evaluar el impacto ambiental.
- Optimización de recursos energéticos: Aplicación de algoritmos para gestionar y optimizar el consumo de energía en edificios públicos, reduciendo costos y huella de carbono.

5. GOBERNAR LA CIUDAD, UNA TENDENCIA CONSOLIDADA

Las ciudades inteligentes llegaron tras algunas transiciones de interés: la sociedad de la información, la del conocimiento, la administración electrónica o la modernización administrativa. El efecto inteligente o “smart” mundial ha sido sorprendente y exponencial. No sólo se limita a las ciudades, contagia a regiones, a territorios o, incluso, a destinos turísticos. Estos últimos (los destinos) ilustran bien la amplitud del concepto, ya que los límites geográficos de un destino pueden o no coincidir con los de una ciudad. Por no incluir los hoteles, los bosques, las playas,.. o cualquier otro elemento/área susceptible de acoplarle la etiqueta inteligente.

El panorama mundial se inundó de iniciativas y proyectos para transformar las ciudades. Este cambio se materializó con la llegada de modelos de referencia, estándares, financiación externa o la incipiente cultura de la “eficiencia” en las organizaciones.

En la última década se han publicado multitud de hojas de ruta, decálogos, informes y recomendaciones para abordar el proceso de transformación de las ciudades. Pero cualquier ciudad es lo suficientemente variable en dimensiones, densidad poblacional, geografía, clima, cultura, conectividad o desarrollo económico como para normalizar un proceso de transformación.

Planteemos otra evidencia: El cambio de paradigma. Gobernar para el ciudadano (forma de actuar del gobierno clásico) o gobernar la ciudad, por ser el hábitat natural del ciudadano en la urbe. Así de simple es la diferencia. Mejoramos las ciudades para que, directa o indirectamente, mejore la calidad de vida y condiciones de la ciudadanía.

Dos apuntes de interés:

- a) La ciudad inteligente tiene un ámbito local, municipal. Es decir, sus implicaciones se sitúan a nivel de gobierno de la ciudad. No a niveles mayores como es el caso de un Gobierno Autónomo, una Diputación, un Cabildo o equivalentes. Aunque es una realidad que este conjunto de administraciones también han ido adoptando el término para definir sus proyectos a escala mayor con el objeto de transformar regiones, territorios, islas o lo que consideran dentro de sus competencias.
- b) El modelo clásico de ciudad inteligente definido por la Universidad de Viena (2007) ya incluía un bloque exclusivo destinado a Gobierno Inteligente, pero no el sentido amplio que hemos definido al inicio de este artículo.



Figura 4. Gobernado la ciudad para beneficiar al ciudadano.

Fuente: Propia



Figura 5. Los seis bloques clave de una ciudad inteligente.

Fuente: University of Vienna

Cuanto mayor sea la ciudad, mayor dificultad a la hora de buscar un modelo acorde a sus requerimientos. Por esa misma razón resulta tan compleja la medición y la comparación entre urbes.

Efectos como la calidad de vida, la felicidad de las personas que la habitan o la prosperidad para desarrollarse profesionalmente son algunos de los indicadores que pueden reflejar, con diferente precisión, lo bien o mal que puede estar transcurriendo esta transformación.

Todo este proceso resultaría más sencillo si, directamente, construyéramos ciudades de la nada. Estas ciudades de nueva creación permiten enfatizar y desarrollar proyectos con elevada componente inteligente, sostenible y/o innovadora. Citemos algunos ejemplos:

- Masdar City, Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos: Ciudad completamente sostenible y eficiente desde el punto de vista energético. Utilizando energías renovables y reduciendo al mínimo las emisiones de carbono. Incluye sistemas de transporte eléctrico y una planificación urbana centrada en la sostenibilidad.
- Songdo, Corea del Sur: Diseñada para ser ecológica y tecnológicamente avanzada. Cuenta con un potente sistema de residuos inteligentes, una red de transporte eficiente y edificios equipados con tecnología automatización y control ambiental.
- Skolkovo Innovation Center, Rusia: Se enfoca en la investigación y la innovación. Está diseñada para ser un centro de tecnología y emprendimiento. Alberga un clúster tecnológico con empresas de alta tecnología y centros de investigación, y está diseñada para fomentar la colaboración entre empresas, universidades e instituciones de investigación.
- Forest City, Malasia: Es un desarrollo urbano en una isla artificial frente a la costa de Malasia. Está diseñada para ser una ciudad verde y tecnológicamente avanzada. Forest City tiene como objetivo reducir la huella de carbono y cuenta con sistemas de gestión de residuos inteligentes, vehículos eléctricos y una infraestructura digitalizada.

A pesar de sus espectaculares definiciones, estos casos tan ideales están siendo actualmente cuestionados desde el punto de vista financiero y de impacto real. Lo que lleva a pensar nuevamente en la complejidad de los proyectos multidisciplinarios y la coordinación de las áreas de un gobierno inteligente.

Al igual que la Modernización administrativa no tiene que ser exclusivamente electrónica, no toda transformación a ciudad inteligente ha de ser tecnológica

Muchos cambios de proyecto de gobierno inteligente se podrían realizar a través de la planificación urbanística, pero sus resultados se verían a muy largo plazo, requiriendo elevadas inversiones. La tecnología nos brinda modificaciones más rápidas y efectivas con la ventaja de obtener un retorno acelerado.

Siempre insistimos en que la transformación de una ciudad —también aplicable a servicios gubernamentales para la ciudadanía— debe abarcar toda su extensión y no limitarse a pruebas piloto en áreas limitadas. Pero en muchas ocasiones se contabiliza como una transformación al completo. De ahí la dificultad de afirmar que un gobierno es inteligente.

Cuando se trabaja en esta materia influyen especialmente tres factores:

- Considerar las tecnologías como algo positivo, sin más.
- No determinar la tecnología más adecuada en cada momento.
- Capacidad real —medida en recursos— que puede planificar/desarrollar una administración.

Curiosamente las ciudades inteligentes llegan antes que la explosión mundial de la inteligencia artificial. Entendiendo “inteligencia” como la búsqueda de la eficiencia de las soluciones. No obstante la inteligencia artificial, como tecnología habilitadora digital (THD) al igual que la robótica, el *cloud*, Internet de las Cosas IoT o la ciberseguridad, entre otras, no hace más que sumar a este efecto de transformación.

6. PASOS HACIA LA TRANSFORMACION EFICIENTE

Este último apartado recoge algunas medidas a considerar que podrían mejorar sustancialmente el proceso para obtener unos resultados de transformación más efectivos en las administraciones. Para ello empleamos un modelo simple: Por un lado la organización (la forma de organizar las áreas de gobierno), por otro lado los recursos (tanto humanos como materiales) y, por último, los proyectos, con las siguientes condiciones:

- Se considerarán las unidades mínimas de transformación.
- Deben estar agrupados en forma líneas estratégicas, ejes u otra catalogación que permita lograr uno o más objetivos generales y/o específicos.
- Se identificarán claramente sus cinco fases: análisis, planificación, ejecución, medición y difusión. Una fragilidad en cualquiera de las fases puede convertir la transformación en el eslabón más débil de la cadena.

6.1. Cambios en la estructura organizativa

Las diferentes AAPP en España, para ejercer iguales o similares acciones de gobierno, establecen esquemas poco similares.

Las características de cada administración o su histórico organizativo suele derivar en esquemas organizativos propios. Debería hacerse un esfuerzo en normalizar estas estructuras. Más si pensamos que los públicos objetivo y los servicios que ofertan las administraciones son iguales o muy similares.

Los cambios organizacionales pueden provocar que el personal al servicio de las administraciones sienta poco sentido de pertenencia. En ocasiones la estructura interna (organigrama) y las denominaciones no llevan una lógica concreta, ni se ajustan para ejecutar mejor lo planificado. Simplemente surgen como un nuevo agrupamiento de hacer las cosas.

6.2. Analizar más es mejor

No es cuestión de acudir al “todo está inventado” pero en materia de AAPP existen muchas soluciones probadas e implementadas con éxito. La falta de un análisis nacional/internacional de soluciones puede ahorrarnos mucho tiempo y recursos.

No se debe caer en la obsesión por la innovación. La innovación es positiva. Pero para ser eficiente, no para ser o parecer diferente. En más de una ocasión la fase de “no análisis” ha derivado en un mal gasto de recursos desarrollando una copia peor de la existente. El mundo es muy grande, muy plano y con múltiples gestores que se enfrentan a problemáticas similares.

6.3. Planificar de forma coordinada

- **Planificación heterogénea y excesiva:** Las AAPP desarrollan numerosos proyectos agrupados en planes/programas y, según su dimensión y presupuesto, se pueden desarrollar de forma segmentada, agrupados por materias, centros directivos, temática concreta, etc. No se logra lo que se denominaría “un estilo o un modelo común para la planificación”. Algo tan sencillo como definir que los programas/planes tuviesen un índice común. Establecer una agencia, organismo, consejo o cualquier forma que se adopte para coordinar las planificaciones de cada temática permitiría organizar mejor los resultados y las conexiones entre planes.

Además, la planificación segmentada no permite tener de un conocimiento integral de lo que se está pensando o desarrollando. Y muchas iniciativas conllevan sinergias que no se detectan. No olvidemos que los públicos objetivo son siempre los mismos y, por tanto, los beneficios que esperan también. Unificar la planificación también ayuda a definir indicadores comunes a todos esos públicos, con lo que el éxito global se refuerza.

- **Planificación no ejecutada y/o no viable:** A veces se planifica por tener las ideas ordenadas, pero la materialización de dicho plan/programa no es tan viable como parece. Hay que distinguir entre aquellos planes que sólo quedan en la idea y aquellos que descienden a las acciones y a los recursos que se necesitan para su desarrollo. Es decir, calculan su viabilidad. Aunque no siempre es posible, un plan no debería quedar como justificación

de haber iniciado un proceso que finalmente, no se ejecuta. Al menos el esfuerzo de análisis y conocimiento recopilado debería ser más aprovechable que generar nuevas ideas para tener sensación de cambio.

6.4. Normalizar es clave para la eficiencia

Al igual que sucedía en la falta de modelado de la planificación estratégica, también se detecta en el desarrollo normalizado de la documentación técnica y administrativa. Y da igual si se trata de administraciones de grandes dimensiones, o de menor tamaño.

Iniciativas como las oficinas de gestión de proyectos fomentan esas fuentes de recursos comunes y normalizados. El reto surge cuando existen varias oficinas siguiendo estilos y directrices diferentes. Eso, también, requiere de integración y coordinación, muchas veces ausente.

6.5. Conocer la ratio de recursos disponibles

Se echan en falta mecanismos para medir adecuadamente las cargas de trabajo internas. Por ejemplo, concurrir a convocatorias para captar financiación con nuevos proyectos suele desestabilizar el trabajo interno planificado. Deberían establecerse mecanismos que midan y ajusten mejor las sobrecargas de trabajo y las consecuencias en la gestión que implica en las administraciones.

6.6. Formación y carrera profesional más planificada

La formación continua, tan necesaria, no se planifica siempre en base a un plan estratégico de medio plazo, sino es fruto de la detección de necesidades de corto plazo o generalistas. Apostar por una formación modular, que ayude a desarrollar la carrera profesional del personal a cargo de las AAPP ayudaría a retener talento y a una mejor progresión.

6.7. Pertenencia y reconocimiento

Se pierde la sensación de “una persona-un proyecto”. El trabajo se convierte en un conjunto de quehaceres donde se va solucionando lo que surja, perdiendo la sensación de implicación en un proyecto. Una iniciativa bien finalizada, donde el personal identifica su papel claramente en las fases de cada proyecto ayuda a sentirse más involucrado, responsable y satisfecho de la consecución de esa iniciativa.

Además, la cadena de agradecimientos/reconocimientos por parte de los responsables a los equipos involucrados se identifica mejor.

6.8. Consolidar, más que innovar

Muchas administraciones caen en la fácil tendencia de incorporar lo novedoso. Tendencias como la realidad virtual, el blockchain, el metaverso, suelen despertar intereses. No quiere decir que puedan existir experiencias de interés. Pero también se olvida que otros muchos servicios más clásicos requieren de consolidación y potenciación.

6.9. La volatilidad de lo realizado implica que no hay sensación de mejora

Normalmente no trabajamos la sensación de mejora o de evolución en los gobiernos. Disponer de un histórico que sirva para hacer un balance de en qué se ha mejorado es altamente positivo. Ese balance, además, debería tener un acceso directo para que cualquier ciudadano pueda consultar lo mucho que han cambiado las cosas tras, por ejemplo, cuatro años de gobierno. Algunos observatorios realizan mediciones en esa línea, pero habría que acercarlo mucho más al lenguaje de la ciudadanía y no tanto al control (cuadro de mandos) de la gestión interna.

Se desarrollan excesivas iniciativas de difusión inmediata, pero no queda tiempo para hacer o para desarrollar una visión integral de la mejora global de la ciudadanía. Por ejemplo, resumir de manera sencilla desde el punto de vista del comercio, del transporte, del turismo, de la educación, de la sanidad o de las iniciativas sociales si me encuentro mejor o peor que al inicio de un ciclo de gobierno.

Es importante no olvidar el lenguaje administrativo, que casi siempre crea barreras de comunicación y dificulta la participación. A veces, puede resultar ambiguo. La burocracia inherente a la administración pública puede llevar a la creación de documentos y comunicaciones complicadas. La falta de claridad en la comunicación administrativa puede llevar a la confusión y a la frustración tanto para los empleados públicos como a los ciudadanos que interactúan con las instituciones.

6.10. El dato sí, pero el útil

El dato es la materia prima de administraciones y empresas y que, a día de hoy, está más de moda. Gestionar el dato aporta conocer mejor nuestras administraciones y combinar el dato aporta la potencia de desarrollar nuevos servicios.

Captar y almacenar datos es un proceso amplio, continuo. Pero tal recopilación no siempre tiene reflejos en los proyectos, en el ahorro, o en la puesta en marcha de nuevos servicios. Que el dato es útil nadie lo discute. Donde sí podríamos debatir es si se están estableciendo mecanismos adecuados y efectivos para obtener su máximo rendimiento. Un gobierno inteligente/eficiente debería tener muy en cuenta ese elemento.

7. CONCLUSIONES

Este artículo ha tratado las diferentes etapas de transformación en los gobiernos. Términos como electrónico, digital, abierto, inteligente, eficiente y/o sostenible aportan esa sensación de transformación continua.

No hay duda sobre la capacidad de la tecnología en la transformación de las organizaciones. La clave está en saber seleccionar las mejores y aplicarlas adecuada y equitativamente.

Las tecnologías habilitadoras digitales THD (*Blockchain, IoT, Big Data, Open Data, Ciberseguridad, etc.*) amplían más aún estas posibilidades.

Aparte del cumplimiento de la sostenibilidad parece todo apunta a lograr “gobiernos inteligentes”. Complementados ahora por la espectacular llegada de soluciones basadas en la Inteligencia Artificial. Sin temerla en absoluto pero sí siendo exquisitos en su regulación y aplicación.

No hay que perder de vista que las administraciones públicas no son una fuente infinita de recursos. Lo que se automatiza debería redundar ahorro de tiempo y recursos y, muy especialmente, evitar agotar al personal con trabajos mecánicos que casi siempre deriva en un desánimo profesional. La IA será positiva, siempre que venga acompañada de un excelente plan de transición que equilibre a personas, tareas, formación, responsabilidades y se traduzca en un incremento de calidad en los servicios públicos.

La clave de la transformación debe tener en cuenta dos apartados:

- Incorporar progresivamente todos los beneficios que aportan las nuevas tecnologías habilitadoras (entre ellas la IA).
- No centrarnos exclusivamente con la tecnología, Especialmente para no perder de vista factores más humanos, organizativos y de planificación que no se han terminado de consolidar y afectan, sin duda, a todos los procesos de transformación.

Lo que parece más equilibrado es abordar la transformación de las administraciones públicas con acciones de gobierno enfocadas en aportar “soluciones eficientes”. Entendiendo eficientes como “inteligentes y sostenibles”. De esta forma garantizaremos que inteligencia, eficiencia y sostenibilidad se englobarán bajo el mismo concepto.

8. REFERENCIAS

Ahmad Althunibat, Muhammad Binsawad, Mohammed Amin Almaiah, Omar Almomani, Adeen Alsaaidah, Waleed Al-Rahmi and Mohamed Elhassan Seliaman. Sustainable Applications of Smart-Government Services: A Model to Understand Smart-Government Adoption
Sustainability 2021, 13(6), 3028

Gobiernos abiertos, inteligentes y sostenibles

- Dennis Linders. From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*. Volume 29, Issue 4, October 2012, Pages 446-454.
- Émilie Vayre, Christine Morin-Messabel, Florence Cros, Anne-Sophie Maillot, Nelly Odin (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers Point of View. *Information* 2022, 13(11), 545
- Laurence E. Lynn Jr. y Carolyn J. Heinrich. Measuring Public Sector Efficiency: A Review of the Literature and a Proposed Framework. *Public Administration Review*, Volumen 60, Número 1, 2000.
- Lizzie Wade (2015). Megacities Might Not Save the Planet After All. *Wired Magazine*. Available online: <https://www.wired.com>
- Miriam Lips (2006). E-Government and E-Governance: Origins and Differences. Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI). Flash Datos de Teletrabajo 2022. Marzo de 2023. Sociedad digital. Colección / Serie Flash
- Plain Concepts & IDC España (2022). White Paper | Marzo 2022. Informe sobre Inteligencia Artificial en España. Inteligencia Artificial como palanca de generación de valor: Madurez del mercado en España.
- Pradeep Kumar Suri, Sushil (2022). Effectiveness of strategy implementation and e-governance performance. *Evaluation and Program Planning*. Volume 92, June 2022, 102063
- Shabbir et al. (2019). Modernization of Public Administration: A Conceptual Framework.
- Verdegem et al. (2019). Digital Transformation of Public Administration: Balancing Innovation and Accountability.
- Yildiz, M., & Sharda, R. (2019). Challenges and Opportunities of Digital Government Transformation: A Systematic Literature Review. *Government Information Quarterly*.

