

Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal

Versión 3.2



ÍNDICE

Introducción.....	5
I. DIAGNÓSTICO.....	9
1. Situación de partida	11
Aspectos importantes del entorno	19
II. MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICO.....	25
1. Marco de referencia estratégico.....	27
III. ESTRATEGIA.....	33
1. Estrategia	35
2. Herramientas necesarias para la Estrategia.....	35
a) Identificación de las Partes Interesadas	36
b) El análisis PASTEL	36
c) El análisis SWOC dinámico	37
3. Motivación.....	38
4. Marco estratégico.....	41
4.1. Visión.....	41
4.2. Misión.....	41
4.3. Objetivos estratégicos.....	41
4.4. Líneas estratégicas	42
IV. UN PLAN EN ACCIÓN.....	45
1. Gobierno inteligente.....	47
2. Servicios públicos inteligentes	61
2.1. Medio ambiente y eficiencia energética	65
2.2. Transporte y movilidad	69
2.3. Servicios urbanos.....	73
2.4. Seguridad ciudadana.....	76
2.5. Cultura, turismo y ocio.....	78
2.6. Gestión de activos e infraestructuras.....	81
3. Ciudadanía digital	85
4. Las TIC en las PYMES.....	105
5. Infraestructuras de Banda Ancha	121
6. Marco de financiación.....	143

ANEXO: Sistema de indicadores155

Introducción

Actualmente, el desarrollo socioeconómico de las regiones europeas está enormemente condicionado por el nivel de acceso e implementación de la Sociedad de la Información. El potencial de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para transformar y modernizar nuestras administraciones públicas, pero también nuestras sociedades y economías, está siendo reconocido de manera creciente, de tal forma que acelerar la implantación y uso efectivo de las TIC se está convirtiendo en un factor clave para el desarrollo y el crecimiento del empleo.

Es fundamental por tanto, que todos los niveles de gobierno tengan conciencia de la necesidad de aplicar eficazmente políticas para el desarrollo de la Sociedad de la Información, a fin de alcanzar un crecimiento inteligente, y que cada uno cumpla su papel a la hora de introducir los cambios necesarios.

De esta forma, las nuevas políticas en materia de Sociedad de la Información están llevando aparejado el establecimiento de marcos estratégicos y programas operativos que concretan las políticas públicas en el ámbito de la Sociedad de la Información a todos los niveles administrativos, incluyendo por tanto el nivel local.

De hecho, la experiencia de los “casos de éxito” en Europa ha mostrado que aquellas regiones que fueron quien de integrar a los gobiernos locales generaron los mejores, más consistentes, contundentes y duraderos resultados. Ya que lo cierto, es que gran parte de los objetivos de desarrollo de la Sociedad de la Información dependen casi en exclusiva del papel de las comunidades locales. Es decir, de las decisiones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos y autoridades locales. Estas últimas, tanto por su responsabilidad para el desarrollo local como por su proximidad al ciudadano, que le otorga la posibilidad de conocer de primera mano sus necesidades.

Es preciso, por tanto, que las entidades locales, con una interacción más profunda con el ciudadano, colaboren con el resto de administraciones públicas, contribuyendo como agentes dinamizadores a este nuevo cambio y haciendo permeables sus territorios y sus ámbitos de competencia a las políticas públicas emanadas de todos los niveles de la Administración, complementándolas allí donde las particularidades de su marco de referencia lo aconsejen.

El concepto de Agenda Digital Local

La II Cumbre Mundial de Ciudades y Autoridades Locales sobre la Sociedad de la Información (Bilbao, 2005) culminó con la adopción de una Declaración y un Plan de Acción que reflejan los compromisos concretos, asumidos por las autoridades locales y sus socios, para poner en marcha, una Sociedad de la Información justa, diversa y facilitadora de nuevas oportunidades de desarrollo.

Surge entonces, por primera vez, el concepto de ‘Agenda Digital Local’, como herramienta para reforzar el papel institucional de las autoridades locales para la consecución de la Sociedad de la Información:

“Implementar en nuestras ciudades y regiones una Agenda Digital Local diseñada para promocionar la Sociedad de la Información, teniendo en cuenta en particular el entorno socioeconómico y cultural, y basada en la amplia participación de ciudadanos y actores sociales, con el objetivo último de promover el desarrollo sostenible.” Declaración de Bilbao – 2005

“Las Agendas Digitales Locales han de basarse en un concepto amplio y no limitarse a reproducir el modelo de e-administración, sino que situará a la Administración Local en el centro de un nodo de interrelaciones que se concretarán en partenariados público – privados y público – públicos de amplio alcance siendo su objetivo garantizar el desarrollo de todas las esferas que componen la Sociedad de la Información.” Plan de Acción – Bilbao 2005

La Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal

En este marco, y con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos para el desarrollo de la Sociedad de la Información en el ámbito local, la Xunta de Galicia a través da Axencia para a Modernización Tecnolóxica de Galicia (AMTEGA) y la Dirección Xeral de Administración Local (DXAALL), la Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), y el Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular, aunaron esfuerzos para poner en marcha el diseño de la presente “**Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal**” (en adelante, ADL Galicia – Norte de Portugal).

Coordinación, colaboración y cooperación a nivel regional e interregional para lograr la transformación requerida de forma eficiente en el ámbito local. Éste es el reto de la Agenda que aquí se presenta y cuyo espíritu queda reflejado en su propio título: la Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal. Una agenda para representar un conjunto de decisiones y propósitos, con proyectos concretos para llevarlos a cabo, en definitiva una guía para entre todos dar los pasos necesarios hacia ese objetivo común y compartido.

De esta forma, la Agenda adopta ser un modelo sistémico de implantación de la Sociedad de la Información en la Eurorregión, aunque desde un prisma local, entendiendo éste como territorio y no como el desarrollo de la administración digital local únicamente.

Es preciso hacer constancia que la Sociedad de la Información no es un producto sino un proceso. En consecuencia, la ADL Galicia – Norte de Portugal no es un instrumento rígido, debe ser flexible y adaptado a cada contexto y a cada realidad territorial y organizativa. Y, por tanto, debe dar soporte a otros instrumentos estratégicos de planificación del entorno local.

Por tanto, la ADL Galicia – Norte de Portugal se constituye como punto de partida y a la vez la hoja de ruta que podrán seguir todos los Ayuntamientos interesados en desarrollar una ADL propia, a partir de la estrategia común, adaptada o ampliada a sus necesidades.

Estructura del documento

El documento se estructura en cuatro partes. Una primera parte de diagnóstico de situación de partida, una segunda de identificación del marco estratégico de referencia, una tercera de definición de metas y establecimiento de las estrategias más adecuadas, y una cuarta parte que entra a detallar las áreas de actuación diseñadas para su consecución.

En la **primera parte** se comienza con una interpretación de los principales resultados de la situación de partida en cuanto a madurez de la Sociedad de la Información en el ámbito local de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal, considerando como ámbitos de estudio: los instrumentos para la organización y modelo de relación de soporte a las políticas tecnológicas; los hábitos de uso y penetración de las TIC en el ámbito local según una triple óptica: servicios públicos, ciudadanía y empresa y; el grado de desarrollo de las infraestructuras de banda ancha.

A continuación, se enumeran los desafíos del entorno que van apareciendo en el camino hacia el desarrollo de la Sociedad de la Información, identificándolos en torno a cuatro aspectos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

En la **segunda parte**, se enumeran aquellos planes vigentes de ámbito superior que plantean actuaciones que tienen relación y por tanto, han servido de referencia para la definición estratégica de la ADL Galicia – Norte de Portugal.

En la **tercera parte**, se incluye una introducción a las herramientas necesarias para la definición estratégica y se dibujan las directrices estratégicas del plan y a continuación se establece el marco estratégico: visión, misión, objetivos estratégicos y líneas de actuación que se han diseñado para alcanzarlos.

Así, el objetivo global de la estrategia será constituir el punto de partida y a la vez la hoja de ruta a seguir para permitir a todas las entidades locales de Galicia y el Norte de Portugal aprovechar las ventajas que de la potenciación del desarrollo de la Sociedad de la Información se derivan, en términos de dinamización económica y mejora de calidad de vida de la ciudadanía.

Finalmente la **cuarta parte** del documento, describe las cinco líneas estratégicas que la Agenda pretende abordar en su plan de acción.

Al margen de los cambios requeridos en el modo en el que funcionan las organizaciones para avanzar hacia el nuevo concepto de **Gobierno Inteligente**, la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal define el desafío de aprovechar los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la prestación de **Servicios Públicos Inteligentes** en los ámbitos de medio ambiente y eficiencia energética, transporte y movilidad, servicios urbanos, seguridad, cultura, turismo y ocio y gestión de activos e infraestructuras. Además, para satisfacer los desafíos al servicio del desarrollo del Gobierno Inteligente, se pretende garantizar la plena inclusión de la **ciudadanía** y las **empresas** en la nueva era digital y el desarrollo necesario de las **infraestructuras de banda ancha**.

A continuación, se expone el modelo de financiación previsto para abordar los retos que presenta la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal.

Para finalizar el documento, se define un **conjunto de indicadores**, para poder llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del impacto de las acciones ejecutadas en el marco de la Agenda y su repercusión en los objetivos estratégicos definidos.

I. DIAGNÓSTICO

1. Situación de partida

Como paso preliminar y punto de partida para la definición de las líneas estratégicas de la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal, se ha realizado un estudio de situación de la Eurorregión en el uso y aplicación de las TICs, “Informe TIC de la Eurorregión”.

Para ello, se han evaluado los principales datos cuantitativos disponibles, a través del estudio de aquellos indicadores relativos a la Eurorregión que pueden considerarse como más representativos y relevantes por aportar información sobre el grado de desarrollo y las necesidades en la incorporación a la Sociedad de la Información y que tienen validez contrastada, ya que su elaboración se realiza con metodologías consensuadas por las Oficinas Estadísticas Oficiales (OSIMGA, INE, Eurostat, etc.).

Además, se ha contado con la participación de múltiples responsables pertenecientes a una muestra de entidades locales de Galicia y el Norte de Portugal con el objeto de permitir obtener datos, percepciones, experiencias o expectativas en relación al desarrollo de la Sociedad de la Información en los municipios.

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes que refleja el “Informe TIC de la Eurorregión” según tres áreas básicas de estudio:

- *Instrumentos para la organización y modelo de relación*, para conocer las principales características de las estructuras organizativas municipales que tanto en Galicia como en el Norte de Portugal dan soporte al impulso de las políticas tecnológicas.
- *Caracterización de las áreas de negocio*, para conocer los hábitos de uso y penetración de las TIC en el ámbito local según una triple óptica: servicios públicos, ciudadanía y empresa.
- *Caracterización de las infraestructuras de servicios de banda ancha*, como infraestructuras básicas de soporte al desarrollo de la Sociedad de la Información.

Instrumentos para la organización y modelo de relación

- En general, los municipios no cuentan con una estrategia digital local definida y aprobada, priorizando las iniciativas a llevar a cabo en base a su nivel de necesidad. La ausencia de planificación produce incapacidades a la hora de detectar y explorar futuras oportunidades; además alimenta la arbitrariedad en la elección de soluciones TIC a desarrollar.
- La posición habitual del área TIC en los Ayuntamientos gallegos acostumbra estar bajo alguna Concejalía, lo que dificulta un rol de mayor ascendencia sobre el resto de Concejalías que permita un mayor apoyo a las áreas funcionales y de negocio. Esto hace incluso que determinadas áreas con presupuesto, aborden actuaciones

TIC por sí mismas, sin coordinación por parte del departamento “en teoría” responsable.

- o Por su parte, en la mayoría de las autarquías locales del Norte de Portugal, el departamento TIC depende directamente de la presidencia de la autarquía con una clara orientación transversal, a diferencia de lo observado en los ayuntamientos gallegos, donde el área TIC adopta situarse bajo una concejalía. Este aspecto, pone de manifiesto una mayor concienciación de la necesidad de desarrollo de las nuevas tecnologías que en el caso de los ayuntamientos gallegos.
- o Habitualmente, la insuficiencia de recursos económicos ligado a un relevante grado de resistencia al cambio por parte de los propios empleados públicos (interés personal, falta de conocimiento o confianza, incerteza, poca flexibilidad,...) se presentan como principales inhibidores del desarrollo de proyectos TIC más ambiciosos o transformadores.
- o Además, la falta de personal TIC en especial en las organizaciones de menor tamaño, junto con la polivalencia en sus funciones (mayoritariamente funciones de soporte IT a usuarios) constituye una fuerte limitación para avanzar en el desarrollo del gobierno digital: definición, ejecución, seguimiento y planificación de proyectos, etc.
- o Por otra parte, en Galicia la realidad pone de manifiesto dificultades en la coordinación institucional (autonómica, provincial y local) para el desarrollo de la Administración Digital Local, lo que deriva en actuaciones individuales y en un reparto de roles difusos.
- o En Portugal, el impulso del Gobierno del programa 'Simplex Autárquico 2008 - 2011' para facilitar la simplificación administrativa supuso un impulso claro a la colaboración intermunicipal para dar respuesta a necesidades comunes, favoreciendo el desarrollo de medidas intersectoriales y la compartición de buenas prácticas entre los municipios.
- o Con todo, tanto en Galicia como en el Norte de Portugal las entidades locales consideran como un aspecto clave disponer de una visión común que permita establecer los próximos pasos a dar y que establezca roles claros en la prestación y desarrollo de nuevos servicios que den continuidad y evolucionen el nuevo paradigma de relación con los ciudadanos.

Servicios públicos digitales¹

- o En general, tanto en Galicia como en el Norte de Portugal existe un elevado grado de heterogeneidad entre el nivel de desarrollo de la Administración Digital o lo que es lo mismo, niveles desiguales de servicio y de implantación, en general estrechamente relacionados con el tamaño del municipio.
- o Son pocas las entidades locales de la Eurorregión que disponen del canal telemático adaptado al nuevo modelo de relación con el ciudadano (16,92% de

¹ Fuentes estadísticas: A administración electrónica nos concellos de Galicia. OSIMGA. Ano 2011; Inquéritos sobre a Utilização de TIC na Administração Pública. INE Portugal. Ano 2011.

los municipios gallegos cuentan con una sede electrónica; de los municipios objeto de alcance del proyecto en el Norte de Portugal únicamente el 10,25% solicitaron la implantación de un 'Balcão de atendimento virtual' al amparo de los programas del Simplex Autárquico).

- o Del mismo modo, se evidencia un amplio recorrido de mejora en el proceso de atención al ciudadano con carácter multicanal, esto es, el establecimiento de al menos un canal adicional al telemático para la prestación de servicios electrónicos.
 - Cabe destacar en Portugal la puesta en marcha desde el Gobierno de las 'Lojas do Cidadão' en colaboración con las autarquías que materializan un nuevo modelo de prestación de servicios públicos en ventanilla única.
- o Los municipios de la Euroregión muestran un estado embrionario del desarrollo de los sistemas informáticos que dan soporte a los servicios electrónicos de cara al ciudadano (front - office). A modo de ejemplo:
 - El 13,5% de los ayuntamientos gallegos emplean certificado digital para la identificación y autenticación electrónica de los ciudadanos; en el Norte de Portugal el 28% de las autarquías dentro del alcance del proyecto solicitaron el módulo de identificación por certificado digital al amparo del programa Simplex Autárquico.
 - Tan sólo el 6,97% de los ayuntamientos gallegos ponen a disposición de los ciudadanos formularios electrónicos de inicio de solicitud de trámites frente a Portugal, donde su disposición está presente en el 39% de los municipios del país.
 - Únicamente el 1,49% de los ayuntamientos gallegos cuentan con una pasarela de pagos habilitada frente al 7% de los municipios portugueses.
- o El foco actual de la mayoría de los municipios de la Euroregión se centra en la digitalización de procedimientos, aunque en la mayoría de los casos este proceso se está llevando a cabo de una forma poco eficiente, sin criterios de priorización establecidos y no considerando, posibles beneficios relativos a la simplificación y racionalización de procedimientos.
 - En Galicia los niveles de interacción electrónica de los procedimientos proporcionados a través de Internet en la mayoría de los ayuntamientos están comprendidos entre los niveles 0 y 2.
 - En los municipios del Norte de Portugal los niveles de interacción electrónica, en su gran mayoría, se encuentran entre los niveles 1 y 2. Únicamente los municipios de mayor dimensión ascienden a los niveles 3 y 4.
- o Además, existe un amplio recorrido de mejora en lo referente a la evolución del nivel de interoperabilidad, no sólo en lo referente al intercambio de información entre administraciones, sino también para reducir las diferencias derivadas de las distintas estrategias y soluciones adoptadas.
- o Finalmente, destacar que en España la Ley 11/2007 de 22 de junio define los derechos de los ciudadanos a relacionarse con las administraciones públicas por medios electrónicos y establece los elementos esenciales que debían estar presentes en todas las administraciones públicas para su cumplimiento a partir del 31 de diciembre de 2009. En general, a día de hoy, y derivado de todo lo anterior se puede considerar que existe un bajo grado de cumplimiento de la Ley 11/2007 en los municipios gallegos.

Ciudadanía digital²

- o Amplio recorrido de convergencia con las medias de la UE-27 en lo relativo al uso y equipamiento TIC en los hogares de la Euroregión Galicia - Norte de Portugal, con diferencias más acusados para el caso del Norte de Portugal que en el ámbito gallego.
 - En torno a la mitad de la población emplea Internet de manera regular (53% en Galicia y 46% en el Norte de Portugal) vs. 67,5% de media de la UE-27.
 - Poco más de la mitad de los hogares cuentan con acceso de banda ancha contratado (62,3% en Galicia y 55,7% en el Norte de Portugal) vs. 72% de media de la UE-27.
- o Los resultados obtenidos deben contar como telón de fondo con las características económico - sociales de la Euroregión que permean en general de manera negativa al uso de servicios de la Sociedad de la Información por la población: amplia representatividad del rural, pirámides poblacionales desequilibradas hacia segmentos de edad más avanzada, nivel de gasto de las familias del Norte de Portugal muy inferior al de las gallegas y, menor nivel de estudios de la población del Norte de Portugal frente a la gallega.
- o En líneas generales el principal motivo para no emplear los servicios de Sociedad de la Información, es porque "no lo consideran necesario" o no les resulta útil, interesante," por detrás, en segundo término, se encuentra la "falta de conocimientos para su uso".
- o Necesario continuar con el impulso de iniciativas para fomentar la alfabetización, la capacitación e inclusión digital de cara a cumplir con los objetivos establecidos en la Agenda Digital para Europa:

Indicador	Galicia (2012)	Norte Pt. (2012)	UE-27 (2012)	Meta ADE ³ 2015	Fuente
Personas que emplean Internet de modo regular (al menos una vez a la semana)	53% (2011)	46% (2011)	67,5% (2011)	75%	Eurostat
Personas de colectivos desfavorecidos que emplean Internet de modo regular	49% (ESP)	42% (PT)	54%	60%	Eurostat
Personas que nunca emplearon Internet	27% (ESP)	34% (PT)	22%	15%	Eurostat

² Fuentes estadísticas: Eurostat; Enquisa á Poboación sobre a Sociedade da Información en Galicia. OSIMGA. Ano 2012; Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares. INE España. Año 2012; Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias. INE Portugal. Ano 2012.

³ A Digital Agenda for Europe (Brussels, 26.8.2010 COM(2010) 245 final/2)

Hogares que cuentan con abonos por encima de los 100Mbps.	-	-	-	50% (2020)	-
Personas que realizan compras en línea en los últimos 12 meses	23% (2011)	15% (2011)	45%	50%	Eurostat
Personas que realizan compras en línea transfronterizas	10% (ESP)	10% (PT)	11%	20%	Eurostat
Personas que interactuaron con las AAPP mediante internet en los últimos 12 meses	45% (ESP)	39% (PT)	44%	50%	Eurostat
Personas que envían formularios cumplimentados a través de los servicios de eAdministración	23% (ESP)	27% (PT)	22%	25%	Eurostat

Las TIC en el sector empresarial⁴

- o Se puede afirmar que aunque la disponibilidad de acceso a Internet de banda ancha es prácticamente total en las empresas de más de 10 empleados de la Eurorregión, queda camino de convergencia con la media de la UE-27 en lo relativo al uso y aplicación de herramientas TIC.
 - En torno a un tercio de las empresas de más de 10 empleados cuentan con sistemas para mantener la información integrada entre las distintas áreas.
 - En Portugal el 33,9% de los trabajadores de empresas de más de 10 empleados usa habitualmente Internet frente al 43% en el caso gallego (45% - UE27).
 - El 70,1% de las empresas gallegas de más de 10 empleados cuenta con presencia en la Red frente al 54,3% de las portuguesas (74% - UE27).
- o El tamaño y, en menor medida, el sector de actividad determinan los niveles de incorporación de tecnología de las empresas, disminuyendo considerablemente los índices para el caso de las microempresas (<10 empleados), y para los sectores más tradicionales como son el comercio o la construcción.
 - En Galicia el 67,5% de las microempresas han contratado Internet de banda ancha frente al 96% de las empresas de más de 10 empleados; en Portugal el 40% de las microempresas cuentan con conexión de banda ancha frente al 91% de las empresas de más de 10 empleados.
 - En Galicia el 28,9% de las microempresas cuentan con conexión a Internet y sitio/página web frente al 70,1% de las empresas de más de 10 empleados; en

⁴ Fuentes estadísticas: Eurostat; Enquisa a Empresas sobre a Sociedade da Información en Galicia. OSIMGA. Ano 2012; Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. INE España. Ano 2011-2012.; Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas. INE Portugal. Ano 2012.

Portugal el 32,2% de las microempresas cuentan con conexión a Internet y sitio/página web frente al 54,3% de las empresas de más de 10 empleados.

Indicador		Galicia (2012)	Portugal (2012)	UE-27 (2012)	Fuente
Empresas que tienen contratado Internet a través de banda ancha (fija o móvil)	> 10 empleados	96%	91%	92%	OSIMGA/INE PT
	< 10 empleados	67,5%	40% (2010)	Nd	Eurostat
Empresas con conexión a Internet y sitio/página web	> 10 empleados	70,1%	54,3%	74%	OSIMGA/INE PT
	< 10 empleados	28,9%	32,2%	Nd	Eurostat
Personal que emplea ordenadores conectados a Internet al menos una vez por semana (empresas > 10 empleados)		43%	33,9%	45%	INE ESP/PT Eurostat
Empresas (> 10 empleados) que disponen de herramientas ERP para compartir información entre diferentes áreas funcionales		26,7%	30,8%	21% (2010)	OSIMGA/INE PT Eurostat
Empresas (> 10 empleados) que disponen de alguna aplicación informática para gestionar información de clientes (CRM)		17,8%	17,8%	25% (2010)	OSIMGA/INE PT Eurostat

- o En líneas generales, las principales barreras a la implantación de las TIC en las empresas responden a una percepción de las TIC más como un gasto que como una inversión, aderezada con una cultura de la empresa que impide su implantación y una falta de formación en TIC de los empleados.
- o La actividad en línea con las AA.PP. es ya una práctica generalizada en las empresas de más de 10 empleados portuguesas (94,1%) frente al 80% de las empresas gallegas. De nuevo el tamaño de la empresa tiene influencia directa en la actividad en línea con las Administraciones Públicas, reduciéndose en más de la mitad las microempresas que interactúan con las Administraciones Públicas.
- o En general para las empresas de la Euroregión, como en el conjunto de la UE-27, la capacidad de compras mediante comercio electrónico es superior a la de ventas (19% y 13% de las PYMES de España y Portugal compran en línea vs. el 13% y el 14% de las PYMES de España y Portugal que venden en línea).
- o Los niveles de desarrollo de la compra-venta en línea en las pequeñas y medianas empresas de España y Portugal son similares a la media de la UE-27 (16% de las PYMES de la UE-27 compran en línea vs. el 13% que venden en línea).
- o Los factores de tipo cultural, derivados de la percepción de que el canal Internet no se adecua a las características comerciales de la empresa, son los principales

inhibidores a la evolución del comercio electrónico. No obstante, la tendencia es al alza, más si cabe teniendo en cuenta que la Agenda Digital para Europa establece como objetivo para 2015 que el 33% de las PYMES efectúen compras o ventas en línea.

Indicadores Comercio Electrónico	España (2012)	Portugal (2012)	UE-27 (2012)	Meta ADE ⁵ 2015	Fuente
PYMES que efectuaron compras en línea (al menos 1% del volumen total de compras)	19%	16%	16%	33%	Eurostat
PYMES que efectuaron ventas en línea (al menos 1% del volumen total de facturación)	13%	14%	13%	33%	Eurostat

Infraestructuras de banda ancha⁶

- o Durante los últimos cuatro años Galicia experimentó un importante desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones, sobre todo en el rural, lo que permitirá cumplir el objetivo europeo de cobertura de banda ancha para todos en el 2013 (100% de cobertura).
- o La situación de las infraestructuras de banda ancha de Portugal es mejor que la media europea, adelantándose en dos años al cumplimiento del objetivo europeo de cobertura de banda ancha para todos en el año 2013.
- o No obstante, aun queda trabajo por delante para conseguir los objetivos europeos de banda ancha ultrarrápida para el horizonte 2020 en la Eurorregión. A este respecto, se torna preciso:
 - Seguir aumentando la cobertura de redes NGAs de 100 Mbps, o más, hasta conseguir el 50% de los hogares conectados y también llegando a los principales centros de actividad económica. Si bien en Galicia, la posición de partida es muy favorable, con más de 1 millón de gallegos con cobertura de 100 Mbps.
 - Continuar fomentando los despliegues de redes de alta velocidad puestos en marcha hasta conseguir que todos los ciudadanos dispongan de cobertura de 30 Mbps o más en 2020.
 - Dotar las áreas de acogimiento empresarial de infraestructuras de banda ancha adecuados para el soporte del negocio de las empresas situadas en las mismas.

⁵ A Digital Agenda for Europe (Brussels, 26.8.2010 COM(2010) 245 final/2)

⁶ Fuentes estadísticas: Oficina Técnica do Plan Banda Larga de Galicia. Xunta de Galicia; Broadband coverage in Europe in 2011. Ano 2012. European Commission & DG Communications Networks, Content & Technology.

Indicadores Infraestructuras Banda Ancha	Galicia	Norte Portugal	Meta ADE ⁷	Fuente
Cobertura de banda ancha básica para los ciudadanos europeos	>95% (2012)	99% (2011, PT)	100% (2013)	Xunta de Galicia/ Study on Broadband Coverage in Europe 2011
Cobertura de banda ancha de 30Mbps o superior para los ciudadanos europeos.	41% (2012)	74.5% (2011, PT)	100% (2020)	Xunta de Galicia/ Study on Broadband Coverage in Europe 2011
Hogares que cuentan con abonos por encima de los 100 Mbps.	<1% (2013)	-	50% (2020)	Xunta de Galicia/ PT ND

⁷ A Digital Agenda for Europe (Brussels, 26.8.2010 COM(2010) 245 final/2)

Aspectos importantes del entorno

En tanto en cuanto la Sociedad de la información avanza, el camino a recorrer presenta nuevos retos que se pueden agrupar en torno a cuatro aspectos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Aspectos políticos

- **Acervo comunitario.**

La actual crisis económica mundial ha dejado al descubierto en muchos países europeos problemas fundamentales y tendencias insostenibles, entre los que destaca España y Portugal. Para salir reforzados de la crisis, la nueva gobernanza económica europea apuesta por reforzar la agenda económica con una supervisión más estrecha por parte de la UE a los estados miembros. Esto incluye, entre otras, las prioridades y los objetivos políticos acordados dentro de la Estrategia Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

- **La sostenibilidad administrativa.**

Las circunstancias actuales y la situación de las administraciones públicas reclaman medidas de innovación, reformas estructurales, transparencia, el reforzamiento del principio de eficiencia y la valoración en términos de verdadera sostenibilidad de cada decisión administrativa. En otras palabras, ahorrar costes en la prestación de servicios sin rebajar la calidad de las prestaciones, basándose en la aplicación de nuevas aproximaciones, perspectivas y soluciones que parten de la posibilidad de contemplar nuevos puntos de vista, nuevos destinatarios de los servicios, nuevos proveedores o nuevos recursos.

- **Empoderamiento de ciudadanos y empresas.**

Los servicios públicos ganarán en eficiencia y los ciudadanos en satisfacción si se cumplen las expectativas de éstos y se diseñan los servicios alrededor de los ciudadanos y contando con su colaboración. Las Administraciones Públicas deberán incrementar la capacidad de los ciudadanos, empresas y otras organizaciones para ser proactivos en la sociedad a través del uso de nuevas herramientas tecnológicas.

- **El refuerzo de la gobernanza multinivel.**

Puesta en práctica de un proceso más integrador mediante una verdadera gobernanza multinivel, concebida como un principio que consiste en la acción coordinada de la UE, los Estados miembros, y los entes regionales y locales, basada en los principios de subsidiariedad y de proporcionalidad y en la colaboración, que se concreta en una cooperación funcional e institucionalizada dirigida a elaborar y aplicar las políticas de la UE.

- **Momento de transformación administrativa.**

Como consecuencia de la actual crisis económica, el Plan Nacional de Reformas del Gobierno de España recoge el proyecto para “racionalizar el número de entidades locales y sus competencias” que se concretará en la reforma de la Ley de Bases de Régimen Local con el fin de contar con un modelo local más eficaz y eficiente en el desempeño de las competencias.

Así mismo, en Portugal como consecuencia del Memorando para la concesión de ayuda financiera firmado el 17 de mayo de 2011 se desencadenó un proceso de reforma de la administración local:

- o La ‘Lei 22/2012 do 30 de maio de 2012’, aprueba el régimen jurídico de la reorganización administrativa de las entidades locales introduciendo entre otras reformas, la obligación a la concentración de freguesías y ampliando y reforzando las competencias delegables a las mismas.
- o A su vez, existe una propuesta legal⁸ relativa a la naturaleza y régimen de entidades intermunicipales que las define como “personas colectivas de derecho público de ámbito territorial autárquico que integran la administración autónoma municipal” y que constituyen unidades administrativas.

Aspectos económicos

▪ Globalización de los mercados.

La globalización de los mercados abre nuevas oportunidades de producción e inversiones, pero también aumenta la competencia, lo cual fuerza a las empresas a mejorar su productividad y por tanto a mantenerse constantemente a la vanguardia, las mayores inversiones tienen como consecuencia el aumento de la producción y del empleo y, por ende, una mejoría en las condiciones de población.

▪ Crecimiento sostenible: Por una economía que utilice eficazmente los recursos, más verde y competitiva.

El desarrollo sostenible en sus tres vertientes, la económica, la social y la medioambiental, deben abordarse políticamente de forma equilibrada para conseguir una mayor competitividad y eficiencia de las organizaciones.

La eficiencia que aportaría la implantación de las TIC en la economía generaría grandes ahorros, nuevos ingresos y puestos de trabajo. Desde un punto de vista social, no solo destacan las TIC como generadoras de nuevos empleos y trabajo de calidad sino también como un factor de cambio en los hábitos sociales. Y por último, en lo que al medio ambiente se refiere, las nuevas tecnologías ayudan a un consumo más racional y eficiente de los recursos naturales y a la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero a la atmósfera.

⁸ La propuesta fue declarada inconstitucional por el Acórdão do Tribunal Constitucional nº 296/2013, publicado en el DR, 1ª série, nº 116 de 19 de Junho de 2013.

- **Economía del conocimiento. Transformación de los sectores productivos.**

Durante las últimas décadas se ha ido consolidando un profundo proceso de transformación tecnológica, económica y social. A grandes rasgos, esta profunda dinámica de transformación tecnológica se fundamenta en un círculo virtuoso que va desde la demanda de nuevos bienes y servicios hasta su producción, de su producción a la innovación y de la innovación, de nuevo, a la demanda, lo que se traduce en forma de importantes aumentos de productividad y competitividad de las empresas.

- **La especialización territorial inteligente.**

La Comisión Europea desea que las autoridades nacionales y regionales de toda Europa preparen las estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente. Agendas económicas de transformación económica territorial que identifican las características y activos exclusivos de cada país y región, subrayan las ventajas competitivas de cada región y reúnen a los participantes y recursos regionales en torno a una visión de su futuro que tienda a la excelencia. También refuerzan los sistemas de innovación regional, maximizar los flujos de conocimiento y divulgan los beneficios de la innovación para toda la economía regional.

Aspectos sociales

- **Sociedad más participativa.**

La propia evolución social y el contexto de crisis mundial, hacen que los pueblos cada vez más exijan una mayor apertura del gobierno, mayor participación ciudadana en los asuntos públicos y requieren el modo de que sus gobiernos sean más transparentes, sensibles, responsables y eficientes.

- **Sociedad de la información.**

El proceso de digitalización que se está produciendo en los últimos años está cambiando la forma en la que la sociedad realiza muchas actividades cotidianas. Se trata de un proceso de adopción progresivo en el que las nuevas tecnologías son probadas inicialmente y utilizadas de forma esporádica. Si el nuevo formato digital gusta se utiliza más y cada vez más hasta que llega un momento en que es preferido frente a la alternativa tradicional. Este proceso de digitalización afecta también a la forma en la que se comunican las personas. En este ámbito el mayor cambio de los últimos años viene de la masiva popularización de las redes sociales como forma de relación entre los individuos.

- **Riesgos de exclusión digital.**

Las TIC rompen barreras geográficas y de movilidad y contribuyen al acercamiento entre personas, sectores económicos y sociales y países. El "conocimiento" está, en principio, a disposición de todo el mundo. Sin embargo, cada vez son más las voces que alertan de los peligros que esta Sociedad del Conocimiento lleva consigo.

Existe un riesgo claro de que se produzcan nuevas desigualdades, o se acentúen las ya existentes. La generalización del uso de las TIC trae consigo nuevos riesgos de exclusión social de aquellas personas que no puedan aprovechar, por razones geográficas, económicas, sociales o de formación esas tecnologías.

- **Envejecimiento activo. Autonomía personal.**

La proporción de personas mayores crece en todo el mundo más rápidamente que cualquier otro grupo de edad, produciéndose un envejecimiento acelerado de la población y un aumento en la esperanza de vida. Este aumento de la esperanza de vida es fruto de las políticas sociales y sociosanitarias y del crecimiento socioeconómico e implica un replanteamiento de conceptos y propuestas por parte de la sociedad. La Organización Mundial de la Salud define el envejecimiento activo como el proceso en que se optimizan las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen.

Aspectos tecnológicos

- **Internet de las cosas. Un Mundo interconectado (Smart Cities).**

Internet del futuro o Internet de las cosas no solo consistirá en la conexión de cada vez más personas, sino en el planteamiento de un mundo digital en el que, idealmente, todo podrá estar conectado. Desde dispositivos, hasta objetos del mundo físico que habitualmente no disponían de esta conectividad; es el caso de los elementos urbanos, de los edificios, los coches, los electrodomésticos, los contadores, etc. y en general todo aquello que haya que gestionar o controlar.

- **Banda ancha ultrarrápida.**

La banda ancha de alta velocidad hace más fácil trabajar desde casa y durante los desplazamientos. Pero también ayuda a las empresas a reducir sus costes y ser más competitivas, además de hacer posible nuevos servicios online interactivos en ámbitos como la educación y la salud. Europa es la región del mundo que presenta las mayores cifras de implantación de la banda ancha. Y, sin embargo, sólo el 1 % de los europeos tiene en casa conexión por fibra ultrarrápida a Internet, frente al 12 % de los japoneses y al 15 % de los surcoreanos⁹.

- **Movilidad y ubicuidad.**

La ubicuidad de los datos móviles y el aumento exponencial de la penetración de smartphones y tablets, ha desencadenado el desarrollo constante de soluciones digitales móviles que permiten no solo que la información circule por la Red más rápidamente, sino que además se creen nuevos canales a través de los cuales es posible comunicarse, acceder a contenidos, entretenerse, relacionarse o hacer

⁹ Fuente: A Digital Agenda for Europe (Brussels, 26.8.2010 COM(2010) 245 final/2)

negocios. En este contexto, es imprescindible que las organizaciones aprovechen las posibles oportunidades que genera el universo digital móvil para contribuir a una oferta de soluciones sustentadas en procesos de negocio eficientes que responden mejor a las expectativas de los clientes.

- **Cloud Computing.**

“Cloud Computing” o “computación en la nube” consiste en el almacenamiento de datos (tales como archivos de texto, imágenes y vídeo) y de software en ordenadores remotos a los que los usuarios acceden vía Internet a través de los dispositivos de su elección. Este sistema es más rápido, barato, flexible y, potencialmente seguro, que las tecnologías informáticas in situ. Muchos servicios de gran utilización como Facebook, Spotify o el correo electrónico por Internet recurren a tecnologías de computación en la nube; pero las verdaderas ventajas económicas vendrían de la mano de un uso masivo de sistemas en la nube por parte de las empresas y el sector público.

- **Interoperabilidad**

Para obtener el máximo rendimiento del potencial social y económico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) resulta esencial tomar medidas en relación con la interoperabilidad. Las administraciones públicas europeas deben avanzar en la prestación de unos servicios de administración electrónica transfronterizos eficientes y efectivos. A tal efecto, resulta necesario una estrecha colaboración, una racionalización de los procesos transfronterizos y un intercambio de información en confianza, basados en unas infraestructuras y sistemas TIC interoperables.

II. MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICO

1. Marco de referencia estratégico

La Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal, como facilitador para el desarrollo de agendas digitales locales en los municipios, deberá estar plenamente alineada con las estrategias de ámbito superior en lo que a políticas para el desarrollo de la Sociedad de la Información se refiere, y por otro con las diversas iniciativas locales surgidas y materializadas en Agendas Digitales Locales u otro tipo de proyectos estratégicos para el desarrollo local.

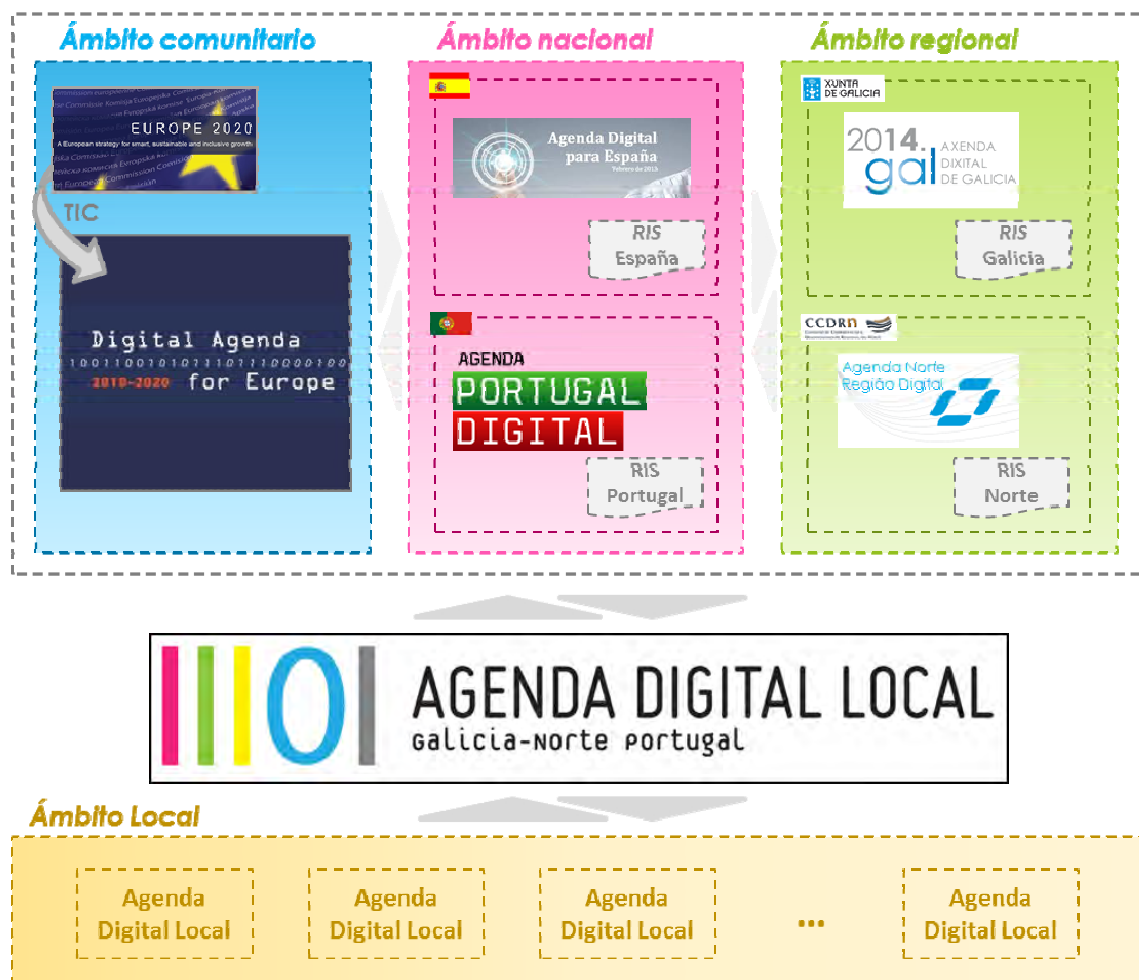


Ilustración 1. Marco de referencia estratégico

Por tanto, esta Agenda Digital Local Galicia-Norte de Portugal, al estar en esta posición intermedia, identifica:

- Por un lado, aquellos aspectos de las estrategias de ámbito superior que necesite del desarrollo de acciones en el nivel local para incrementar la efectividad de las iniciativas que recogen;

- Y por otro, aquellos aspectos y necesidades que no contemplen aquellas con el objeto de conseguir un alineamiento que facilite el desarrollo de la Sociedad de la Información en las entidades locales. Procurando siempre la coordinación, alineamiento estratégico, y refuerzo con y de las acciones marcadas por las estrategias de la Sociedad de la Información de niveles superiores.

Resulta imprescindible comprender la relación entre las diversas referencias, desde la Agenda Digital para Europa hasta la Agenda Digital Local (o del *cluster*). Los grados de definiciones de aspectos de política genéricas, y objetivos cualitativos, que es máxima en la Agenda Digital para Europa, van dando lugar a la línea de acción con objetivos medibles en las Agendas Digitales Locales. Estas Agendas están unidas entre sí por los vectores clave de las anteriores.

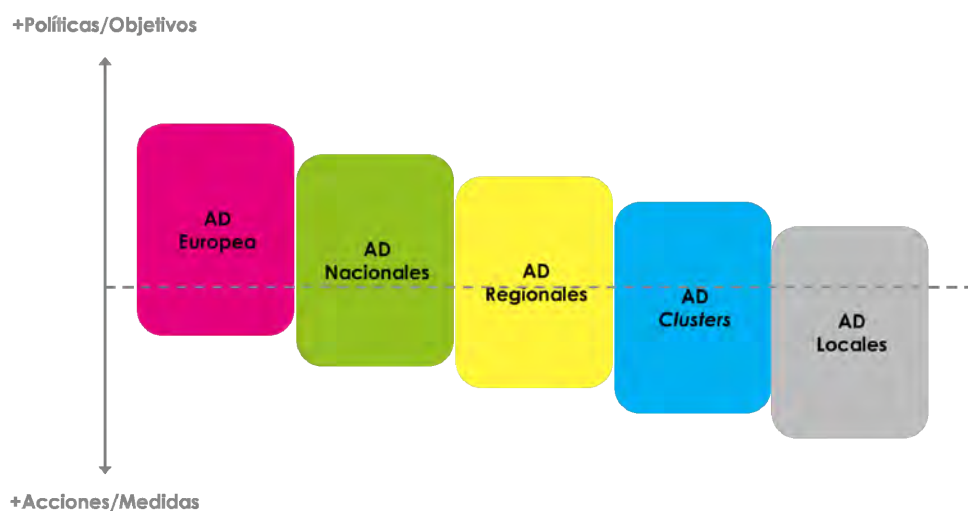


Ilustración 2. Niveles de las Agendas Digitales

No obstante, la ADL no sólo estará alineada con las estrategias de ámbito superior de la Sociedad de la Información, sino también con el resto de planes sectoriales como pueden ser las estrategias de I+D+i, el Plan Banda ancha de Galicia 2010 – 2013, el Plan eConcellos de la Xunta de Galicia o el Simplex Autárquico do Gobierno de Portugal, entre otros.

- **Marco de referencia europeo**

“Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador” (Bruselas, 3.3.2010 – COM (2010) 2020)¹⁰ es la estrategia de crecimiento de la Unión Europea para la próxima década, cuya finalidad no es sólo superar la crisis, sino también subsanar los defectos de nuestro modelo de crecimiento y crear las condiciones propicias para un tipo de crecimiento distinto, más inteligente, sostenible e integrador. Estas tres prioridades, que se refuerzan mutuamente, contribuirán a que

¹⁰ http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf

la UE y sus Estados miembros generen altos niveles de empleo, productividad y cohesión social.

Concretamente, la UE propone cinco objetivos cuantificables para 2020 que marcarán la pauta del proceso sobre los ámbitos del empleo, la investigación y la innovación, el cambio climático y la energía, la educación y la lucha contra la pobreza. A su vez, se traducirán en nacionales, de forma que cada Estado miembro ha fijado sus propios objetivos para cada una de estas áreas.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en Europa 2020 es **fundamental que todos los niveles de gobierno tengan conciencia de la necesidad de aplicar eficazmente la estrategia en su ámbito territorial** y que cada uno cumpla con su papel a la hora de introducir los cambios necesarios.

El diálogo entre las administraciones nacionales, regionales y locales también permitirá acercar las prioridades de la UE al ciudadano, favoreciéndose el sentimiento de implicación necesario para que todos contribuyan a aproximar Europa a los objetivos de 2020.

El primer pilar de la Estrategia 2020 pivota sobre el **crecimiento inteligente**, lo cual implica, además de mejorar la educación, aumentar la competitividad mediante el desarrollo de las actividades de investigación e innovación y para la **sociedad digital** (uso de las tecnologías de la información y comunicación).

Por el potencial del desarrollo digital para conseguir los objetivos de crecimiento inteligente, y para apoyar a los estados miembros en su consecución, la Comisión Europea en el año 2010 definió la “**Agenda Digital para Europa**” (Bruselas 28.08.2010 COM(2010) 245 final/2)¹¹.

“Agenda Digital para Europa” persigue trazar el rumbo que permita maximizar el potencial social y económico de las TIC, especialmente de Internet, como soporte vital para la actividad económica y social y elemento esencial para hacer negocios, trabajar, jugar, comunicarse y expresarse libremente. El éxito de la agenda impulsará la innovación, el crecimiento económico y las mejoras en la vida cotidiana de los ciudadanos y las empresas.

Cabe destacar que como respuesta a la “Agenda Digital para Europa”, el Comité de las Regiones europeas en octubre del 2011 ya identificaba la necesidad particular de crear agendas digitales locales para acelerar el uso óptimo de las TIC orquestado a través de la cooperación local, regional y europea, reforzando de nuevo el papel de las autoridades locales para contribuir al desarrollo de la sociedad de la información.

▪ Marco de referencia nacional

Haciéndose eco de la Agenda Digital para Europa, en la Eurorregión tanto a nivel estatal como regional, en los últimos años se han desarrollado distintos Planes

¹¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:es:PDF>

destinados a promover la incorporación a la Sociedad de la Información como instrumento para un crecimiento inteligente.

- o **Agenda Digital para España**¹². El Consejo de Ministros de España aprobó la Agenda Digital para España el 15 de febrero de 2013, que marca la hoja de ruta para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda Digital para Europa en 2015 y en 2020, e incorpora objetivos específicos para el desarrollo de la economía y la sociedad digital en España. Como el impulso al uso transformador de las TIC en la PYME, el apoyo a la internacionalización o la confianza en el ámbito digital, entre otros.
- o **Agenda Portugal Digital**¹³. Aprobada el 20 de diciembre de 2012 en el Conselho de Ministros la nueva agenda digital nacional - Portugal Digital - tiene por objeto contribuir al desarrollo de la economía digital y de la Sociedad del Conocimiento, preparando el país para un nuevo modelo de actividad económica, centrado en la innovación y en el conocimiento y en una nueva política industrial, como base para garantizar nuevos productos y servicios de mayor valor añadido y orientados a los mercados internacionales. Además, en plena articulación con el PGERRTIC contribuirá de forma importante en los objetivos nacionales para la modernización administrativa.
- **Marco de referencia regional**
 - o **2014.gal Agenda Digital de Galicia**¹⁴. Dentro de la estrategia del Gobierno gallego en materia de Sociedad de la Información, surge 2014.gal Agenda Digital de Galicia con el objetivo de maximizar el potencial social y económico de las tecnologías de la información y la comunicación como pieza clave que ayude a convertir la economía actual en una economía inteligente, sostenible e integradora, con un alto nivel de empleo, cohesión social y territorial en el horizonte 2014.
 - o **Agenda Regional da Região Digital**¹⁵. La Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) definió en el año 2009 la "Agenda Regional da Região Digital" que refuerza claramente el papel de las TIC como uno de los pilares fundamentales para alcanzar los objetivos de eficiencia y competitividad establecidos en el plan estratégico regional Norte 2015. Dicha estrategia persigue ser un referencial para las autarquías locales de la región del Norte pero no tiene carácter vinculante.

Cabe señalar que las Agendas Digitales mencionados anteriormente tienen diferentes ámbitos territoriales, por lo tanto, con diferentes objetivos y alcances, aunque todas compiten para dar respuesta a intereses comunes.

¹² <http://www.minetur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/documents/agendadigital.pdf>

¹³ <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/12/25200/0730707319.pdf>

¹⁴ http://imit.xunta.es/export/sites/imit/descargas/2014_gal_Axenda_Dixital_de_Galicia_-_Resumo_Executivo.pdf

¹⁵ <http://www.ccdrn.pt/fotos/editor2/imported/www.ccr-norte.pt/regnorth/regiaodigital.pdf>

La Agenda Digital Europea tiene como objetivo definir el camino a seguir a nivel global en Europa, de modo que los estados miembros se aproximen en un enfoque de la cohesión territorial usando esta herramienta como una base común y de referencia.

Por otro lado, las Agendas Digitales Nacionales tienen un carácter mucho más próximo a las necesidades de cada país, definiendo así las principales líneas de intervención en este espacio geográfico. Se trata de un instrumento mucho más operacional que la Agenda a nivel europeo, aunque mantenga una carga política muy relevante.

Naturalmente, estas Agendas se complementan con Agendas regionales, dentro de cada país, incrementando así la visión regional de proximidad. Estas agendas regionales adquieren mayor operatividad y posibilidades de intervención en comparación con las anteriores, creando puentes con las Agendas de niveles superiores, pero mucho más cerca de la Agenda Digital Local (Municipales y Supramunicipales), tanto en términos de objetivos como de metas a alcanzar.

Por lo tanto, las Agendas Digitales Locales recogen prioridades políticas definidas en las Agendas Digitales de nivel superior, especializándose en las necesidades reales de su región o municipio. Éstas tienen una naturaleza mucho más intervencionista y se centran en la solución de problemas concretos de la sociedad o en la creación de condiciones para acelerar el desarrollo regional.

Todos estos instrumentos convergen permitiendo la construcción de condiciones favorables para el desarrollo, contribuyendo o incorporando las aportaciones de otros instrumentos. Por ejemplo, la estrategia de especialización inteligente (RIS3) que construye de modo muy completo condiciones para el potencial de desarrollo de una región, o conceptos tales como *Smart Cities* que buscan sacar provecho de lo mejor que la tecnología puede dar en favor del desarrollo y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

- **Estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente (RIS3)**

El crecimiento inteligente gana si cabe más importancia en las propuestas definidas hasta la fecha para el desarrollo del marco de financiación comunitaria 2014-2020.

A este respecto, y como novedad, para asegurar que el presupuesto de la Unión Europea está encaminado a sacar a Europa de la crisis, la Comisión Europea desea que las autoridades nacionales y regionales de toda Europa preparen las **estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente (RIS3)**, a fin de identificar las características y activos exclusivos de cada país y región, subrayar las ventajas competitivas de cada región y reunir a los participantes y recursos regionales en torno a una visión de su futuro que tienda a la excelencia.

Las estrategias de especialización inteligente, actualmente en definición por parte de las autoridades nacionales y regionales de España y Portugal, se constituyen como una **condición previa para respaldar las futuras inversiones en los objetivos clave de la política europea**: fortalecimiento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación (el objetivo de I+D); y aumento del acceso a TIC (el objetivo de TIC) y su utilización.

III. ESTRATEGIA

1. Estrategia

El término estrategia se usa a veces de forma vaga y, a menudo, contradictoria. Por lo tanto, se considera importante aclarar qué se entiende por estrategia: " La determinación de los **objetivos y metas a largo plazo** para la organización y la **adopción de cursos de acción** con la correspondiente **asignación de recursos** necesarios para alcanzar estas metas" (Alfred Chandler, 1962). Es la estrategia la que, de esta forma, define un patrón de decisiones de una determinada organización, con el fin de establecer las principales políticas y planes de acción que permitan alcanzar las metas fijadas, e identificando los recursos a afectar Recogería también los recursos a dedicar en cada uno de los planes, así como el tipo de desarrollo económico y organizacional.

Para desarrollar una estrategia, la organización tiene que conocer su punto de partida, definir los objetivos a medio y largo plazo, identificando los recursos que va a tener/ puede necesitar utilizar y los planes que va a desarrollar e implementar para concretarla.



2. Herramientas necesarias para la Estrategia

Las herramientas y los elementos necesarios para la definición estratégica son diversas. Para la definición de la Agenda Digital Local, se consideran necesarias y útiles las siguientes herramientas:

a) Identificación de las Partes Interesadas

Según la definición de la norma ISSO 26 000, son partes interesadas cualquier “persona o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización”.

En el caso de las Autarquias o los clústeres, serán todas las organizaciones (o conjunto de personas), que puedan verse afectadas, resulten afectados o participen en la Agenda Digital Local. En estos grupos se incluyen el sector empresarial, organizaciones asociativas, empresas municipales, etc.

b) El análisis PASTEL

Este análisis (también denominado análisis PEST) permite reflexionar sobre el entorno y los impactos que van a condicionar (impulsando o restringiendo positiva o negativamente) la actuación de la Organización en las dimensiones:

- **Política:** cuales son las políticas europeas, nacionales, supramunicipales o municipales así como la estrategia y el programa de gobierno establecido por la organización (o *clúster*), que condicionarán esta estrategia.
- **Medioambiental:** cuales son las limitaciones medioambientales que puedan condicionar la implementación de la ADL. Por ejemplo: áreas protegidas, áreas de reservas nacionales, redes de protección, zona especial de caza, o aspectos medioambientales, como la existencia zonas rocosas o pantanosas o aguas subterráneas, que dificultan la distribución de cableado o colocación de postes.
- **Social:** cual es la situación social en términos de tasa de desempleo, de pirámide poblacional, conocimiento TIC, alfabetización, etc.
- **Tecnológica:** las tecnologías que son necesarias están accesibles o la disposición de servicios de mantenimiento próximos.
- **Económica:** cual es la situación económica en términos de tasa de inflación, aumento del poder adquisitivo, porcentaje de jubilados, etc.
- **Legal:** cual es la legislación que interactúa con la estrategia, tanto la legislación nacional como la supramunicipal o local, como la normativa legal sectorial o específica, ya sea en términos de Organización o de sus partes interesadas.

c) El análisis SWOC dinámico

Análise SWOC Dinâmica

El análisis SWOC (también denominada SWOT) permite pensar en la Organización y su entorno más próximo, permitiendo analizar:

- **Los (P+++) Puntos Fuertes:** aspectos internos de la Organización que contribuyan muy positivamente para su desempeño y competitividad. Algunos ejemplos son los recursos humanos, las tecnologías desarrolladas, capacidad financiera, patentes, equipamientos, instalaciones, relaciones con partes interesadas, etc.
- **Los (P--) Puntos Débiles:** aspectos internos de la Organización que contribuyan muy negativamente para su desempeño y competitividad. Algunos ejemplos son los recursos humanos, las tecnologías desarrolladas, capacidad financiera, patentes, equipamientos, instalaciones, relaciones con partes interesadas, etc.
- **Las (OP) Oportunidades:** aspectos que surgen en el entorno más próximo y que permiten desarrollar o sustentar el negocio. Como por ejemplo, la crisis social, la recesión, la situación social, la globalización de la economía, la dinámica empresarial de proximidad, etc.
- **Los (DF) Desafíos:** aspectos que surgen en el entorno más próximo y que dificultan el desarrollo o mantenimiento del negocio. Por ejemplo, la crisis social, la recesión, la situación social, la globalización de la economía, la dinámica empresarial de proximidad, etc.

La matriz SWOC no debe limitarse a un conjunto extenso de aspectos, sino que debe consistir en una enumeración de los aspectos más relevantes, empleando términos cortos (máximo de 3 palabras) y no más de cinco aspectos en cada una de las áreas de la matriz.

Para la obtención de buenos resultados, no resulta apropiado un análisis SWOC estático (el tradicional), pero sí dinámico. Este análisis no es una enumeración de elementos sino una combinación dinámica de los mismos, permitiendo identificar:

- En la intersección de cada **P+++** con cada **OP**, la combinación positiva (P+ que potencia la OP), neutra o negativa (el P+++ que no potencia la OP).
- En la intersección de cada **P+++** con cada **DF**, la combinación positiva (el P+++ que permite vencer el DF), neutra o negativa (el P+++ que no ayudan a superar el DF).
- En la intersección de cada **P---** con cada **OP**, la combinación positiva, neutra o negativa (el P--- que impiden aprovechar la OP).

- En la intersección de cada **P---** con cada **DF**, la combinación positiva, neutra o negativa (P--- que convierte el DF en verdadera amenaza).



Ilustración 3. Matriz SWOC.

3. Motivación

De la extensa exposición del capítulo de diagnóstico y del marco de referencia estratégico podemos resumir:

1. La sociedad de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal en los últimos años ha experimentado un avance en el uso e incorporación de las TIC en la administración, los hogares y empresas, pero todavía queda camino por recorrer de cara a la plena inclusión en la Sociedad de la Información que permita maximizar los beneficios en términos de aumento de competitividad y crecimiento.
2. Las circunstancias actuales y la situación de las administraciones públicas reclaman medidas de innovación, reformas estructurales, transparencia, el reforzamiento del principio de eficiencia y la valoración en términos de verdadera sostenibilidad de cada decisión administrativa. Y para ello, resulta imprescindible la acción coordinada de las diferentes administraciones públicas concretizada en una cooperación funcional e institucional que promueva una verdadera gobernanza multinivel.
3. Maximizar el potencial económico y social del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) resulta esencial para hacer realidad las ambiciones de Europa para 2020: crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

Este enorme potencial de las TIC puede movilizarse a través de un ciclo virtuoso de actividad que funcione adecuadamente. Es preciso ofrecer unos contenidos y

servicios atractivos en un entorno de internet interoperable y sin fronteras. Con ello se estimula la demanda de velocidades y capacidades más elevadas, lo que a su vez justifica la inversión en redes más rápidas. El despliegue y la adopción de unas redes más rápidas, por su parte, abre el camino hacia unos servicios innovadores que exploten las velocidades más elevadas.

Conectando todos estos aspectos, se pueden identificar como aspectos estratégicos los siguientes elementos:

- **Organización, cultura y gobernanza multinivel.** Soluciones comunes para dar respuesta a problemas compartidos (desafíos que traspasan fronteras) mediante la cooperación y colaboración interadministrativa que persiga:
 - Trabajar en objetivos comunes, compartiendo responsabilidades, que permitan la aceleración del proceso y transformación hacia la nueva economía digital.
 - Optimizar recursos, generando “eco-sistemas” donde se aprovechen sinergias con otras actuaciones a nivel local, regional o estatal.
 - Crear y compartir conocimiento que permitan acelerar la aplicación de las mejores prácticas.
 - Mayor énfasis en el aprovechamiento de redes y alianzas estratégicas para lograr los objetivos de la organización.

Es necesario, revisar los programas existentes teniendo en cuenta una continua colaboración.

- **El ciudadano siempre debe estar en el centro de las acciones de la administración pública.**
 - Desarrollar servicios digitales personalizados que permitan la interacción desde cualquier lugar y respondan mejor a las expectativas y necesidades de los usuarios.
 - Incrementar la transparencia y favorecer la participación ciudadana y las técnicas de innovación social en la actividad pública.

Es preciso, por tanto, mantener actuaciones para la inclusión digital a fin de conseguir una ciudadanía competente en materia digital capaz de maximizar los beneficios del acceso y uso de servicios digitales.

- **Apoyo a la actividad económica y fomento del empleo.**
 - Reforzar la movilidad en el mercado único, fortaleciendo la cooperación interadministrativa con el fin de ofrecer una prestación de servicios de administración electrónica más fácil para las empresas a través de las fronteras.
 - Promover el paso a la nueva economía digital mediante el apoyo a la generación e implantación de nuevas soluciones tecnológicas que contribuyan a aumento de productividad y competitividad de nuestras empresas.

- o Favorecer la reutilización de información pública que contribuya a la creación de nuevas ideas y negocios.
 - o Potenciar formas de colaboración público – privado para el apoyo al desarrollo de soluciones innovadoras.
 - o Fomentar la cultura del asociativismo empresarial para ganar en competitividad.
 - o Promover la capacitación digital para el apoyo a nuevos empleos en la nueva economía digital.
- **Utilización de la Administración electrónica.**
 - o Ayudar a la prestación de servicios públicos al tiempo que se potencia la eficiencia y reducción de costes.
 - o Mejorar constantemente los servicios públicos de manera que atiendan a las distintas necesidades de los usuarios y maximicen su valor público
 - o Reducir las cargas administrativas, mejorando así los procesos organizativos y promocionando una economía sostenible baja en emisiones de carbono.
 - o Favorecer la reutilización y la interoperabilidad intra e inter administrativa.
- **Promoción del desarrollo urbano sostenible e integrado.**
 - o Resolver los desafíos de los municipios de una manera holística e integrada;
 - o Hacer coincidir los planteamientos basados en el territorio con los basados en las personas;
 - o Combinar las estructuras de gobernanza formales con otras informales y flexibles que resulten adecuadas a los tipos de desafíos;
 - o Desarrollar sistemas de gobernanza capaces de construir perspectivas compartidas que concilien objetivos y modelos de desarrollo;
 - o Fomentar soluciones nuevas e innovadoras en acciones urbanas que favorezcan la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

4. Marco estratégico

4.1. Visión

La Agenda Digital Local de la Eurorregión Galicia - Norte de Portugal está orientada al logro de la siguiente visión:

'Hacer de la Eurorregión Galicia - Norte de Portugal una región inteligente, sostenible e integradora formada por entidades locales altamente competitivas que, acorde a sus necesidades específicas, hagan un uso eficiente de las TIC para contribuir al desarrollo local en todas las dimensiones: convirtiendo a los municipios en lugares de progreso social avanzado; plataformas para la participación social y democrática; lugares de regeneración verde, ecológica o medioambiental; así como en polos de atracción y motores de crecimiento económico.'

4.2. Misión

La Agenda Digital Local de la Eurorregión Galicia - Norte de Portugal constituirá el **punto de partida y a la vez la hoja de ruta** a seguir para permitir a las entidades locales aprovecharse de las ventajas que de la potenciación del desarrollo de la Sociedad de la Información se derivan, en términos de dinamización económica y mejora de calidad de vida de la ciudadanía.

4.3. Objetivos estratégicos

La Agenda Digital Local de la Eurorregión Galicia - Norte de Portugal está constituida por cuatro objetivos estratégicos:



Ilustración 4. Objetivos estratégicos ADL Galicia - Norte de Portugal

4.4. Líneas estratégicas

Al margen de los cambios requeridos en el modo en el que funcionan las organizaciones para avanzar hacia el nuevo concepto de **Gobierno Inteligente**, la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal define el desafío de aprovechar los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación para ordenar, coordinar y emplear de modo inteligente los recursos disponibles para de esta forma **aumentar la calidad, eficiencia y sostenibilidad de los servicios públicos** que dan soporte a la operatividad del municipio en los ámbitos de medio ambiente y eficiencia energética, transporte y movilidad, servicios urbanos, seguridad, cultura, turismo y ocio y gestión de activos e infraestructuras.

Además, para satisfacer los desafíos al servicio del desarrollo del Gobierno Inteligente, se pretende garantizar la plena inclusión de la **ciudadanía** y las **empresas** en la nueva era digital y el desarrollo necesario de las **infraestructuras de banda ancha**.

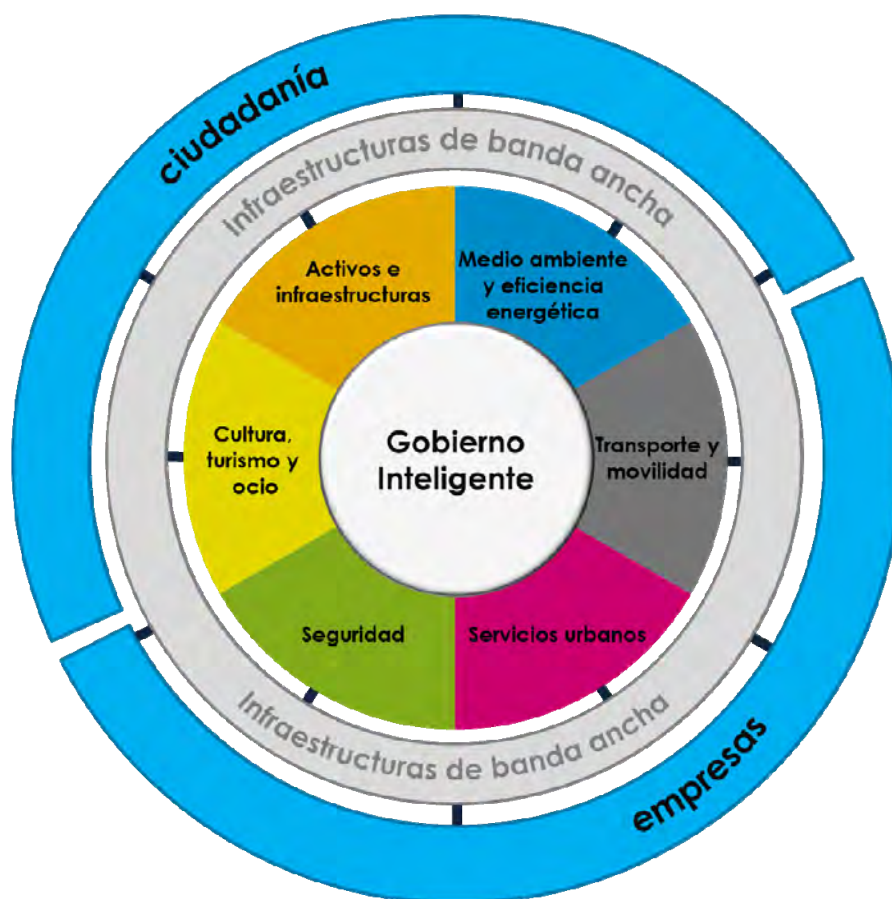


Ilustración 5. Marco global de actuación ADL Galicia – Norte de Portugal

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	
Gobierno inteligente	Garantizar una administración más competitiva, eficiente, eficaz y cercana, que fomente la cultura de la calidad, excelencia y orientación al ciudadano en la prestación de los servicios haciendo uso de los medios electrónicos.
Servicios públicos inteligentes	<p>Conceptualizar el modelo de prestación de servicios públicos inteligente para potenciar la reducción del gasto, la mejora de los propios servicios prestados y, en definitiva, consolidar una vía sostenible para el desarrollo económico y social en las próximas décadas de los municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medio ambiente y eficiencia energética. Avanzar en el desarrollo de la sostenibilidad medioambiental de los municipios. ▪ Transporte y movilidad. Trabajar por una movilidad en las zonas urbanas más sostenible y cordial y mejor organizada. ▪ Servicios urbanos. Avanzar hacia nuevos y renovados modelos de prestación de servicios urbanos básicos en los que prime la eficiencia, la calidad y la innovación. ▪ Seguridad. Avanzar hacia lugares de progreso social avanzado con altos niveles de seguridad ciudadana. ▪ Cultura, turismo y ocio. Mejorar el atractivo turístico de los municipios de la Euroregión. ▪ Gestión de activos e infraestructuras. Trabajar para lograr espacios públicos más atractivos y funcionales.
Ciudadanía digital	Promover la inclusión digital de la totalidad de la población de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal para mejorar el rendimiento económico, las oportunidades de empleo, la calidad de vida, la participación y la cohesión social y territorial.
Las TIC en las PYMES	Lograr que las empresas de la Euroregión, especialmente pymes y micropymes, incrementen de forma significativa su competitividad mediante la utilización intensiva y extensiva de las TIC para su gestión y funcionamiento interno.
Infraestructuras de banda ancha	Garantizar que las redes de servicios de banda ancha rápida y ultrarrápida permitan el desarrollo de la economía digital, así como que todos los ciudadanos de la Euroregión puedan acceder a los contenidos y servicios que desean.

IV. UN PLAN EN ACCIÓN

1. Gobierno inteligente

OBJETIVO: Garantizar una administración más competitiva, eficiente, eficaz y cercana, que fomente la cultura de la calidad, excelencia y orientación al ciudadano en la prestación de los servicios haciendo uso de los medios electrónicos.

El actual escenario por el que atraviesan las Administraciones Locales requiere afrontar grandes retos en lo que a modernización y cambio se refieren, que propicien la adaptación de manera continua de la organización a las funciones que se le requieren desde la sociedad, propiciando una Administración más ágil, rápida, accesible y flexible y que responda a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

La Administración Pública debe asegurar a la ciudadanía no sólo servicios eficientes, sino servicios de calidad, lo que requiere un cambio cultural, y estratégico, que pasa precisamente por concebir ésta como una institución prestadora de servicios y por la consideración del receptor o destinatario de dicho servicio como ciudadano-cliente. Es decir, una reorientación de los servicios públicos que defienda el valor del servicio para los ciudadanos, introduciendo para eso la innovación tecnológica y mejora continua en la propia actividad de la administración, dentro de una lógica de calidad total o excelencia.

El desarrollo de un Gobierno Inteligente, marcado por las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación y el desarrollo de la administración electrónica en la mejora de la accesibilidad espacial y temporal, igualdad del servicio al ciudadano, y en definitiva, mejora de la competitividad, no constituye solamente una cuestión técnica, sino fundamentalmente una transformación clave en la manera de pensar, organizar y actuar del esquema tradicional de Administración Pública, y en particular, de la Administración Local.

Las Entidades Locales de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal Hoy

En los últimos años, tanto en Galicia como en el Norte de Portugal existió una fuerte dinámica para el apoyo a la modernización de la administración local, por parte de administraciones de ámbito superior. En especial, en Galicia a través del Plan eConcellos de la Xunta de Galicia y los programas específicos de las Diputaciones Provinciales y en el Norte de Portugal, a través del programa Simplex Autárquico del Gobierno.

No obstante, y a pesar de los notables avances digitales experimentados en los últimos años por las Administraciones Locales, son escasos los servicios avanzados disponibles para la ciudadanía y empresas. En general, los ayuntamientos de menor población apenas ofrecen servicios más allá de la propia publicación de información en Internet.

Además, existe una clara tendencia para ofrecer servicios en la perspectiva de la administración local y no centrada en mejorar la relación con la ciudadanía y empresas y la cultura de la simplificación en la administración local continúa siendo deficitaria.

Inexistencia de un marco común para el desarrollo de servicios por medios electrónicos en las entidades locales **que garantice un nivel homogéneo de servicios.**

Por otro lado, la realidad deja de manifiesto una baja cultura de cooperación y trabajo en red entre municipios y dificultad de coordinación y complementación entre las diferentes administraciones para el apoyo a la modernización tecnológica de las entidades locales.

No hay una visión global, un reparto claro de roles y competencias que permitan establecer un modelo de administración electrónica adaptado a la realidad institucional.



Lo que redonda en un bajo aprovechamiento de sinergias, y por tanto en una baja optimización de recursos. De hecho, en la Eurorregión existen casos de éxito en factores replicables y componentes reutilizables en entidades locales, así como múltiples proyectos y sistemas abiertos lanzados a nivel estatal susceptibles de empleo por el resto de administraciones.

Falta de capacidad de evaluación de costes – beneficios y análisis de sostenibilidad, potencialmente conducente a la realización de inversiones sin posibilidad de ser rentabilizadas.

Finalmente y derivado de todo lo anterior cabe destacar, como otra de las barreras para el desarrollo de la administración digital, la heterogeneidad de tecnologías implantadas en los diferentes ayuntamientos y el bajo nivel de interoperabilidad entre administraciones públicas para facilitar la relación interadministrativa y el acceso de la ciudadanía a los servicios independientemente de la Administración prestadora.

La Eurorregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Escenario objetivo	
50% de la población habrá interactuado con las Administraciones Públicas mediante Internet en los últimos 12 meses y más del 25% habrá enviado formularios cumplimentados. Base de referencia: 39% de los españoles y 37% de los portugueses interactuaron con las AAPP mediante Internet; 21% de los gallegos y 27% de los portugueses enviaron formularios electrónicos.	2015
80% de las EELL de Galicia y Norte de Portugal alcanzan el nivel 3 de interacción electrónica medio de los procedimientos digitalizados y el 30% el nivel 4.	2020

70% de las EELL de Galicia y Norte de Portugal prestan servicios a empresas de forma electrónica (licitación y/o factura electrónica)	2020
40% de las EELL de Galicia y Norte de Portugal disponen de una estrategia de Gobierno Abierto (Transparencia, Reutilización, Participación)	2020
90% de las EELL hacen uso de la plataforma de interoperabilidad regional/ nacional.	2020

Retos

- **Garantizar niveles homogéneos de servicios de administración electrónica en los municipios de la Euroregión Galicia - Norte de Portugal.** Este objetivo contribuiría a la cohesión territorial potenciando la igualdad de oportunidades de los ciudadanos para relacionarse con la Administración Local independientemente del municipio al que pertenezcan.
- **Conseguir un modelo de sostenibilidad administrativa.** Las circunstancias actuales y la situación de las administraciones públicas reclaman medidas transformadoras de los modelos de gestión administrativa para que puedan conseguirse más y mejores resultados con menos recursos de forma que se garantice la sostenibilidad de los servicios prestados. Es decir, aplicar medidas innovadoras, reformas estructurales, transparencia, reforzar el principio de eficiencia y la evaluación del coste - beneficio de cada decisión administrativa en términos de control efectivo del gasto realizado.
- **Canal telemático como medio más empleado para la relación de la ciudadanía con la administración.** Aumentar la demanda de servicios de administración electrónica por ciudadanos y empresas, no sólo por aumentar la divulgación de la prestación de los mismos, sino por garantizar una oferta de servicios más atractiva, adecuada a las necesidades reales de las personas, accesible y confiable y donde los ciudadanos se sienten partícipes de los mismos.

Estrategias

Las actuaciones a desarrollar para la consecución de los retos anteriormente comentados, formarán parte de una estrategia en materia de gobierno inteligente que se establecerá sobre cuatro pilares fundamentales:

1. **Creación de un Modelo de Administración Digital Local** que lidere, dinamice y sirva de motor, referente y garante homogéneo de la transformación necesaria para avanzar hacia el modelo de atención ciudadana basado en la prestación de servicios públicos electrónicos, accesibles y multicanal y que sirva como eje impulsor para el desarrollo de actuaciones de transformación y mejora interna de la Administración Local para el desarrollo de las competencias y procesos de forma más eficaz y eficiente.

2. **Ciudadano como centro de los servicios de la administración**, asegurando una administración local orientada a satisfacer las expectativas de la ciudadanía, cercana, accesible, que ponga a disposición todos los recursos y canales posibles, ágil, eficiente, participativa, transparente y que fomente la calidad y la excelencia en la prestación de todos los servicios públicos.
3. **Marco estable de trabajo para avanzar hacia la consecución del modelo de administración digital local**. Definición de los mecanismos e instrumentos adecuados para impulsar el avance hacia el modelo objetivo garantizando la coordinación de todas las iniciativas y acciones a llevar a cabo, y fomentando el espíritu de la cooperación entre las diversas Administraciones para buscar la homogeneidad de los servicios, así como la compartición de conocimiento y/o soluciones disponibles.
4. **Utilización de mecanismos que beneficien el desarrollo sostenible**, incluyendo el modelo de sostenibilidad en la definición de todas las actuaciones a llevar a cabo que persiga desde aprovechar ventajas de escala y favorecer la capilaridad de las iniciativas puestas en marcha por las administraciones, hasta promover la cultura de la solidaridad "digital" en la que el espíritu tienda ser la prestación conjunta de servicios en línea superando las fronteras organizativas y geográficas.

ÁREAS DE ACTUACIÓN

Uno de los factores críticos de éxito radica en la **definición de un Modelo de Administración Digital Local** que fije el escenario hacia el que las diferentes entidades locales de la Eurorregión deberán avanzar. Dicho modelo deberá atender a un enfoque, sistémico, participativo y adaptable a las distintas particularidades de las diferentes entidades locales. Y para ello, deberá contar con la implicación de las mismas a lo largo de todo el proceso de definición del modelo. Además, el modelo deberá fijar escenarios objetivo intermedios que permita a los distintos agentes acceder a algunos de los beneficios en plazos de tiempo más reducidos.

Otro factor de éxito lo constituye la apuesta decidida por una **organización adecuada que garantice la cooperación efectiva entre administraciones para caminar hacia el escenario común**. De esta forma, resultará más sencilla la ejecución coordinada de los proyectos que se vayan definiendo en este ámbito, con el objetivo de asegurar un desarrollo de la administración electrónica en el ámbito local homogéneo basado en la eficiencia y sostenibilidad que aproveche sinergias y evite duplicidades de inversiones y esfuerzos.

De esta forma, será imprescindible que cada uno de los agentes intervinientes tenga claro el rol que debe jugar y en que ámbito. Para ello, será necesario asignar los siguientes roles de actuación para cada ámbito de actuación:

- **Organismo impulsor**. Sus funciones serán dinamizar, articular, y facilitar los servicios habilitantes así como, actuar sobre los factores del entorno que puedan

condicionar las políticas para el desarrollo de los servicios públicos digitales y la modernización de la administración local. A este nivel, será de especial relevancia el papel que juega en Galicia la Xunta de Galicia y en el Norte de Portugal la Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) en lo que respecta al apoyo a las entidades locales.

- **Organismo gestor.** Sus funciones serán coordinar y cooperar con los municipios para apoyarlos en la dinamización, definición y dotación de las soluciones y servicios TIC necesarios. Así, parece adecuado considerar a este nivel el papel de las Diputaciones Provinciales de Galicia así como, de las Comunidades Intermunicipais (CIMs) en el Norte de Portugal.
- **Organismo prestador.** Encargado de completar, personalizar y adecuar los servicios que le prestan los organismos de ámbito superior y prestar los servicios finales a la ciudadanía. Dicha función le corresponderá a los propios municipios.

Por tanto, a continuación se presentan las áreas de actuación entendidas como base para la definición del modelo de referencia de Administración Digital para las entidades locales de Galicia – Norte de Portugal:

AA1: Mejorar los procesos para la elaboración de políticas.

El reto de evolucionar hacia visiones compartidas de modelos holísticos de desarrollo sostenible es, en cierta medida, equiparable al reto de llegar a una comprensión más profunda y compartida de las realidades urbanas. Los objetivos globales deben formularse en términos más amplios como objetivos finales como, por ejemplo, en cuanto a condiciones de vida y calidad de vida sostenible, y no sólo como medios para conseguirlo (crecimiento económico, tasa de empleo, nivel de ingresos).

Una mejor comprensión de las realidades urbanas requiere la creación de indicadores más adecuados y complejos, capaces de medir los aspectos más cualitativos de la vida social y económica urbana (el entorno, el potencial de desarrollo económico, los activos culturales, etc.). El desarrollo y la promoción de métodos mejores y más útiles, basados en las soluciones de TIC para contribuir a los procesos de elaboración de políticas se posicionan como un factor fundamental para la conversión hacia un verdadero gobierno inteligente.

- **Optimizar la toma de decisiones** mediante el uso de soluciones tecnológicas para la gobernanza y la modelización de políticas que ayuden a las administraciones a aplicar unas políticas más inteligentes, específicas y adaptables, permitiendo al mismo tiempo comprender mejor su rentabilidad y sus impactos.

Líneas de trabajo

AA1- Mejorar los procesos para la elaboración de políticas.

LT1 – Optimizar la toma de decisiones.

P1- Modelo de Centro Integral de Gestión del municipio.	<p>Definición del modelo de Centro Integral de Gestión del municipio, que ofrecerá una visión integrada sobre la gestión y funcionamiento del municipio y de los servicios públicos y ayudará a los responsables de la toma de decisiones a preparar, coordinar y gestionar esfuerzos para dar respuesta y mejorar la eficiencia de las operaciones de la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Evolución del sistema de indicadores de información a la dirección. o Dotación de herramientas de vigilancia estratégica.
--	--

AA2: Servicios diseñados alrededor de las necesidades de los ciudadanos.

Empoderar a ciudadanos y empresas poniendo a disposición de la ciudadanía servicios de administración electrónica diseñados en torno a sus necesidades, así como incrementando el acceso a la información pública, fortaleciendo la transparencia y permitiendo la participación efectiva de los ciudadanos y empresas en los procesos de formulación de políticas municipales.

- **Administración cercana y accesible.** Incrementar la efectividad de la administración poniendo a disposición de la ciudadanía formas flexibles y personalizadas de acceso electrónico a los servicios públicos.
- **Gobierno abierto.** Promover una forma de comunicación permanente con la ciudadanía, empresas y entre la propia administración, basada en los principios de transparencia, participación, colaboración y cultura innovadora para obtener respuestas satisfactorias a las necesidades y demandas de la sociedad.

Líneas de trabajo

AA2- Servicios diseñados alrededor de las necesidades de los ciudadanos	
LT1 – Administración cercana y accesible.	
P1- Adaptación del canal telemático para el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos.	<p>Garantizar el acceso electrónico (24 x 7) de la ciudadanía a los servicios públicos con plena validez jurídica, y con una clara orientación al ciudadano como cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Regulación de la identidad digital del municipio. En Galicia, la Xunta de Galicia, en el marco del Plan eConcellos y a través del contrato que mantiene con la FNMT, facilita a todas las EELL de manera gratuita el certificado digital de sede electrónica. o Implantación de componentes habilitantes: Registro electrónico, Notificaciones electrónicas, Pago electrónico. Los componentes habilitantes son imprescindibles para el buen funcionamiento y por tanto, son una necesidad común a todas las EELL por lo que la ejecución de este tipo de proyectos de forma sostenible está llamada a realizarse para ofrecer una solución compartida a un conjunto de entidades locales. A modo de ejemplo, la Xunta de

	<p>Galicia prevé llevar a cabo el servicio de notificaciones electrónicas del que podrán beneficiarse todas las EELL adheridas al Plan eConcellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Implantación de la oficina virtual municipal. o Registro de Funcionarios Habilitados, Registro Apoderamientos, Oficinas de obtención de certificados...
P2- Multicanalidad para el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos	<p>Garantizar el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos estableciendo al menos un canal adicional al canal de Internet (de acuerdo a las características de la población del municipio). Ej/ Kioscos de acceso.</p>
P3- Sistema integrado de gestión e información de relaciones con la ciudadanía.	<p>Permitir a los ciudadanos conocer por medios electrónicos la información personal de la que dispone la administración y el estado de la tramitación de los procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Identificación de ficheros de datos personales de ciudadanos. o Identificación y catalogación de todos los documentos de carácter personal de ciudadanos generados o custodiados por el municipio. o Creación de la carpeta del ciudadano.
LT2 – Gobierno abierto.	
P1- Participación ciudadana.	<p>Hacer efectivo el protagonismo de la ciudadanía y alentar su participación activa en la actividad pública a través del uso de las nuevas herramientas tecnológicas.</p> <p>Definición e implementación del Plan de participación ciudadana municipal, que establezca los instrumentos necesarios para la coordinación de la participación ciudadana en las distintas áreas departamentales de los ayuntamientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Portal web más participativo (foros, encuestas, etc.). o Participación en redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr, YouTube, etc.). o Plataformas de participación y colaboración ciudadana.
P2- Administración transparente.	<p>Permitir el acceso a la información pública de manera sencilla y clara, permitiendo que la sociedad pueda realizar un control de la acción del gobierno (políticas, presupuestos, resultados, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> o Definición de políticas de transparencia recomendables para las EELL. o Identificación y normalización de fuentes de información. o Creación del Espacio de Transparencia Municipal.
P3- Reutilización de información pública.	<p>Permitir aprovechar el máximo potencial de la información pública para la generación de nuevos negocios y empleos mediante la apertura de datos públicos en formatos estándar, abiertos e interoperables.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> o Definición del modelo de estrategia Open Data para EELL, que contenga los instrumentos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de datos públicos (Portal Open Data). • Promover el desarrollo de aplicaciones con datos públicos por terceros. • Implantación del sistema de open data municipal.
--	--

AA3: Servicios digitales para reforzar el mercado único.

Reforzar la movilidad en el mercado único europeo mediante el fortalecimiento de la cooperación transfronteriza para el impulso al desarrollo de servicios de administración electrónica integrados a través de las fronteras.

- **Servicios integrados para empresas.** Favorecer la movilidad de las empresas contribuyendo a hacer posible que las empresas interactúen y hagan negocios con la administración por vía electrónica y a través de las fronteras.
- **Fomentar la implementación de servicios públicos electrónicos transfronterizos.** Contribuir a la determinación de servicios públicos electrónicos transfronterizos en ámbitos clave para la Euroregión (por ejemplo en áreas como educación o salud).

Líneas de trabajo

AA3- Servicios digitales para reforzar el mercado único.	
LT1 – Servicios integrados para empresas.	
P1– Adaptación a la Directiva de Servicios	<p>Eliminar las barreras administrativas que se encuentran las empresas europeas cuando desean ofrecer servicios en el extranjero mediante el apoyo a la implementación de la nueva generación ventanillas únicas y los procedimientos electrónicos asociados.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Aplicación directiva de Servicios
P2– Contratación pública	<p>Impulsar la contratación pública electrónica como medio para facilitar la concurrencia a los concursos públicos y la reducción de cargas, asegurando la convergencia con estándares europeos que aseguren la interoperabilidad (PEPPOL).</p> <ul style="list-style-type: none"> o Implantación de Registro de Contratistas o Implantación de plataforma de contratación pública electrónica. En Galicia, la Xunta de Galicia prevé la futuro ofrecer el servicio de licitación electrónica a todas las EELL adheridas al Plan eConcellos. o Análisis de uso de sistemas dinámicos de compras.

P3- Factura electrónica	Reducir los plazos en los pagos a proveedores gracias a la Plataforma de facturación electrónica, asegurando la convergencia con estándares europeos que aseguren la interoperabilidad.
LT2 – Fomentar la implementación de servicios públicos electrónicos transfronterizos.	
P1- Contribuir a la identificación y análisis de servicios públicos electrónicos transfronterizos	Contribuir a la identificación y análisis de servicios públicos transfronterizos en ámbitos clave para la Euroregión (por ejemplo en áreas como educación o salud).

AA4: Aumentar la eficiencia y eficacia de la Administración.

Incorporar el uso de las TIC y permitir los cambios organizativos para prestar servicios públicos, mejores, menos intrusivos, más sostenibles y ágiles, reduciendo la carga administrativa, mejorando los procesos organizativos y promoviendo la administración sin papeles.

- **Mejorar los procesos organizativos.** Incorporar, de manera permanente, soluciones tecnológicas que mejoren la organización y gestión de la administración.
- **Reducir las cargas administrativas.** Impulsar la aplicación de medios electrónicos a los procesos de trabajo y la gestión de los procedimientos y de la actuación administrativa bajo criterios de simplificación administrativa. Considerando especialmente:
 - La supresión o reducción de la documentación requerida a los ciudadanos.
 - La previsión de medios e instrumentos de participación, transparencia e información.
 - La reducción de los plazos y tiempos de respuesta.
 - La racionalización de la distribución de las cargas de trabajo y de las comunicaciones internas.
- **Administración sin papeles.** Aumentar los niveles de productividad, conseguir beneficios ambientales y obtener ahorros económicos gracias a la progresiva reducción del 'circuito de papel' en favor de la tramitación electrónica.

Líneas de trabajo

AA4- Aumentar la eficiencia y eficacia de la Administración.

LT1 – Mejorar los procesos organizativos.
--

P1- Gestión informatizada de la actuación administrativa.	<p>Modernizar la cooperación interna e interdepartamental y el intercambio de información en la organización, mediante herramientas para la gestión y productividad. Sistemas de gestión tributaria, contabilidad, gestión de expedientes, bases de datos de padrón, etc.</p>
LT2 - Reducir las cargas administrativas.	
P1- Modelo de digitalización de servicios.	<p>Identificación de procedimientos, priorización (en función de su impacto en el municipio) y rediseño de servicios (racionalización) para su adaptación al canal telemático y a la tramitación electrónica. A este respecto, deberá contemplarse como un aspecto clave la participación de los usuarios en el diseño y la producción de servicios de administración electrónica.</p> <p>Cabe destacar, que en Galicia en el ámbito del Plan eConcellos se trabaja en facilitar un 'catálogo normalizado de procedimientos' que facilitará y agilizará la implantación de los procedimientos por las EELL al no tener que invertir en la racionalización de los mismos. Tras la primera fase se encuentra 50 procedimientos disponibles que ya fueron implantados en las plataformas de eAdministración de las Diputaciones Provinciales de Pontevedra y Ourense.</p>
LT3 – Administración sin papeles.	
P1- Firma electrónica.	<p>Dotar a los empleados públicos de los sistemas de firma electrónica necesarios para desarrollar su actividad por medios electrónicos así como, incorporar la firma electrónica a la actuación administrativa automatizada que permita la identificación y autenticación en el ejercicio de su competencia.</p> <p>En Galicia, la Xunta de Galicia, en el marco del Plan eConcellos y a través del contrato que mantiene con la FNMT, facilita a todas las EELL de manera gratuita los certificados digitales de empleado público.</p>
P2- Archivo electrónico	<p>Asegurar el almacenamiento por medios electrónicos de todos los documentos empleados en las actuaciones administrativas de ámbito local.</p>
P3- Sistema integrado de gestión de expedientes.	<p>Sistema para la gestión de expedientes que facilite la integración horizontal y vertical en la organización estandarizando los procedimientos administrativos y posibilitando una gestión más dinámica y favorecedora de una respuesta rápida a la ciudadanía.</p>
P4- Plataforma de interoperabilidad.	<p>Creación de infraestructuras y servicios de uso común que habiliten el intercambio de información y documentos en formato digital entre las Administraciones Públicas y permita del mismo modo, evitar la aportación de documentación que obre en poder de las entidades locales al ciudadano.</p> <p>A este respecto, actualmente la Xunta de Galicia en el marco del Plan eConcellos está en proceso de definición del marco que vertebrará la interoperabilidad entre las distintas Administraciones Públicas gallegas así como de la creación de la plataforma tecnológica necesaria para</p>

	<p>habilitar el intercambio de información.</p> <p>Por su parte, en Portugal también se llevaron a cabo diversas iniciativas para la interoperabilidad, tales como el estudio para la implementación de una Plataforma Regional de Interoperabilidad (PRI), llevado a cabo en los años 2008/2009 por la CCDRN en colaboración con el INESC; y en el marco del Programa Simplex Autárquico las plataformas REAI y RJUE con el objeto de adoptar la tramitación desmaterializada de los procedimientos para la petición de licencias industriales; y de Urbanización y Edificación.</p>
--	---

AA5: Garantizar un marco normativo adaptado a la nueva era digital.

Crear una base reguladora sólida y homogénea de soporte a la modernización digital de las administraciones locales de la Euroregión.

- **Adaptación normativa a la administración electrónica.** Asegurar a los ciudadanos las mismas garantías legales en los servicios digitales que en la tramitación tradicional.
- **Impulsar la adopción de nuevos servicios digitales.** Crear la base reguladora necesaria para contribuir a la agilización de la implantación de nuevas tecnologías y servicios relacionados con el gobierno inteligente.

Líneas de trabajo

AA5- Garantizar un marco normativo adaptado a la nueva era digital.	
LT1 – Adaptación normativa a la administración electrónica.	
P1– Modelo normativo para el desarrollo de la administración electrónica	<p>Establecer un modelo consensuado para favorecer la adaptación normativa para el desarrollo de la administración electrónica en el ámbito local.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Regulación de la Adaptación del canal telemático (Sede electrónica). ○ Regulación del Registro Electrónico. ○ Regulación de las comunicaciones electrónicas. ○ Regulación de las transmisiones de datos entre Administraciones Públicas.
P2– Impulsar proyectos que favorezcan la protección y seguridad de datos personales.	
LT2 – Impulsar la adopción de servicios digitales.	
P1– Analizar y revisar la normativa local que pueda actuar de barrera para el desarrollo de la Sociedad de la Información.	

P2- Establecer un modelo consensuado para favorecer la adaptación normativa en nuevos aspectos relacionados con la administración digital. Gobierno Abierto (participativo, transparente y colaborador), presencia en la web que reafirme la identidad de las EELL y facilite su identificación ante los ciudadanos, etc.

P3- Establecer actuaciones para asegurar la adecuación a la era digital de las nuevas contrataciones, concesiones y normativa municipal.

AA6: Soluciones para la sostenibilidad de los servicios públicos digitales.

Garantizar el mantenimiento y evolución a largo plazo de la arquitectura tecnológica de la administración contemplando medidas tales como el uso de tecnologías innovadoras emergentes tales como "service-oriented architectures" (SOA) o servicios "en la nube", o el uso de software libre y especificaciones abiertas que permiten más fácilmente la compartición, reutilización e interoperabilidad.

- **Impulsar el uso del software libre y especificaciones abiertas.** Favorecer el uso del software libre y especificaciones abiertas para la compartición, reutilización e interoperabilidad de aplicativos y la reducción del coste de licencias software.
- **Promover el aprovechamiento de economías de escala.** Maximizar el empleo de economías de escala mediante la centralización del uso o compra de soluciones y equipamientos tecnológicos que permitan la reducción del gasto TI de las Administraciones Públicas.

Líneas de trabajo

AA6- Soluciones para la sostenibilidad de los servicios públicos digitales

LT1 – Impulsar el uso del software libre y especificaciones abiertas.

P1- Estrategia de impulso al software libre.	<p>Promover, difundir y fomentar la utilización de tecnologías basadas en software libre y fuentes abiertas mediante el modelo regional de impulso al uso de software libre en la EELL.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición de estrategias regionales de impulso del software libre en las EELL. ○ Implantación de la estrategia de impulso del software libre en las EELL.
---	---

LT2 – Promover el aprovechamiento de economías de escala.

Para esta línea de trabajo, y en referencia a los municipios del Norte de Portugal, será imprescindible la alineación con el 'Plano global estratégico de racionalização e redução de custos nas TIC (PGERRTIC) na Administração Pública' impulsado por el Gobierno en lo que concierne a las actuaciones de impacto en la administración local - actualmente en proceso de definición -.

P1- Impulso de servicios públicos en la nube.	<p>Proporcionar de forma centralizada y distribuida a las EELL a través de la red infraestructuras, plataformas y/o software.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Definición del modelo tecnológico y de comunicaciones para el desarrollo de servicios compartidos y desarrollo común de la administración electrónica en las Administraciones Públicas. o Definición de estrategias regionales de “cloud computing” que proponga soluciones prácticas para eliminar los obstáculos que entorpecen la adopción de la computación en la nube como son, aspectos relacionados con la seguridad o la confidencialidad de los datos. o Implementación de proyectos pilotos en la administración a nivel regional para el impulso del “cloud computing” a nivel empresarial. <p>A este respecto, la Xunta de Galicia está estudiando la posibilidad de poner en marcha un modelo de aprovechamiento conjunto de infraestructuras de procesamiento de datos por parte de las administraciones públicas gallegas.</p>
P2- Modelos centralizados de compra TIC.	<p>Contratación de servicios de telecomunicaciones municipales de modo unificado, beneficiándose de este modo de economías de escala y contribuyendo a la interoperabilidad.</p>
P3- Otras tecnologías innovadoras.	<p>Aprovechar el potencial de las nuevas tendencias tecnológicas para facilitar el mantenimiento y evolución de la arquitectura tecnológica de la administración, tales como la ‘Arquitectura orientada a servicios’.</p>

2. Servicios públicos inteligentes

OBJETIVO: Conceptualizar el modelo de prestación de servicios públicos inteligente para potenciar la reducción del gasto, la mejora de los propios servicios prestados y, en definitiva, consolidar una vía sostenible para el desarrollo económico y social en las próximas décadas de los municipios.

Los nuevos retos a los que se enfrentan los municipios, sumados a la racionalización del gasto derivada de la actual coyuntura económica, hace imprescindible que los municipios avancen hacia un nuevo modelo de prestación de servicios públicos.

Los municipios tienen que ser más eficientes, para mejorar en términos de indicadores de calidad de vida, para ser más sostenible y todo ello, con recursos limitados. Eso significa ser más inteligente.

Sin lugar a dudas los “servicios inteligentes” están llamados a convertirse en una de las herramientas más potentes en políticas públicas en el ámbito de los municipios en los próximos años. Integrar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la evolución de un municipio no sólo va a suponer mejoras notables en la provisión de los servicios, sino que va a constituir en sí misma una vía para avanzar hacia un desarrollo económico y social sostenible.

En la práctica, los beneficios van a ser mucho más amplios, e irán desde la posibilidad de crear nuevos servicios que respondan mejor a las necesidades específicas de cada municipio, hasta la posibilidad de identificar los problemas futuros a los que puede llegar a enfrentarse el espacio urbano.

Las Entidades Locales de la Erorregión Galicia – Norte de Portugal Hoy

En la actualidad los municipios de Galicia y Norte de Portugal tienen un gran número de servicios que atender. Las competencias de los ayuntamientos tienen que ver con la provisión de numerosos servicios públicos que van desde prestar los servicios de alumbrado, recogida de basuras, asegurar la seguridad en los lugares públicos a la ordenación del tráfico, la protección civil, la protección del medio ambiente, el suministro de agua o el transporte público.

En general, predomina una **concepción aislada de cada uno de los elementos del municipio y un bajo empleo de nuevas soluciones tecnológicas** como medio para contribuir al logro de los objetivos del municipio en todas las esferas de desarrollo urbano.



Además, los municipios se enfrentan a numerosos retos; cambios demográficos: envejecimiento de la población, despoblamiento de las zonas rurales o por el

contrario, migración hacia los entornos más urbanos; estancamiento o retroceso económico; bajos niveles de empleo; número creciente de “marginados sociales”;

Prevalencia de modelos de prestación de servicios públicos en el ámbito local amenazado en sus tres vertientes: la económica, la social y la medioambiental.

sostenibilidad ambiental, competitividad en la economía global, etc. y todo ello, sumado a una importante racionalización del gasto derivada de la actual coyuntura económica.

Dificultades para la prestación de servicios públicos de interés general de manera equitativa en todo el territorio

En concreto, las zonas rurales sufren una serie de problemas recurrentes en lo que a prestación de servicios se refiere, como las dificultades de acceso debido a la dispersión de la población o la imposibilidad de proveer a sus ciudadanos de ciertos servicios.

Todo ello ligado, a una cierta cultura del “localismo” y a una clara tendencia por ofrecer servicios centrados en el crecimiento urbano por encima de un diseño integrado y eficiente de soluciones, que da como resultado muchas inversiones sin posibilidad de ser rentabilizadas.

La Eurorregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Escenario objetivo	
20% EELL que disponen una plataforma de servicios inteligentes	2020
50% medio de sistemas de información urbana integrados en las plataformas de servicios inteligentes (sobre las EELL que disponen de plataforma Smart)	2020

Retos

- **Dar respuesta a las propuestas de la Comisión Europea para la política de cohesión 2014 – 2020 de impulsar políticas urbanas integradas para mejorar el desarrollo urbano sostenible** con el fin de reforzar el papel que desempeñan las ciudades en el contexto de la política de cohesión.
- **Radical el concepto “Smart” en los municipios de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal**, transformando los servicios públicos, independientemente de la tipología de éstos, siguiendo los principios del desarrollo sostenible, gestión eficiente a todas las escalas y tomando la innovación tecnológica como un importante punto de apoyo.

- **Garantizar el desarrollo homogéneo de prestación de servicios inteligentes adaptado a los requerimientos específicos de cada entorno sea urbano o rural.** Permitiendo así que todos los ciudadanos de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal puedan beneficiarse de los incrementos en calidad de vida que supone la prestación de servicios de forma inteligente.
- **Garantizar una plataforma tecnológica de provisión de “servicios inteligente”** que permita el acceso en tiempo real a la información de las infraestructuras físicas del municipio, y facilite herramientas sencillas para gestionar grandes conjuntos de datos, interrelacionarlos y transformarlos en conocimiento para poder actuar de forma inteligente.

Estrategias

Las actuaciones a desarrollar para la consecución de los retos anteriormente comentados, formarán parte de una estrategia en materia de servicios públicos inteligentes que se establecerá sobre dos pilares fundamentales:

1. **Definición del modelo de prestación de servicios públicos “inteligentes” de los municipios de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal** que permita un desarrollo adaptativo, evolutivo y escalable a los requerimientos y necesidades de los distintos municipios, dado que los municipios son diferentes en tamaño, personalidad, capacidad de evolución y crecimiento. Dicho modelo, deberá asegurar que el potencial de los municipios se pueda explotar por completo en todas sus dimensiones en beneficio de todos los ciudadanos:
 - **Medio Ambiente y eficiencia energética.** Hacer de los municipios lugares que hacen un uso eficiente de las nuevas tecnologías para contribuir al crecimiento sostenible, aumentando la eficiencia energética, facilitando las reducciones de emisiones y previniendo el cambio climático.
 - **Transporte y movilidad.** Contribuir a una movilidad más sostenible, segura y mejor organizada gracias a aplicaciones de sistemas de transporte inteligente que respondan mejor a las necesidades de movilidad de los municipios y sus habitantes, ya sean permanentes o de paso.
 - **Servicios urbanos.** Optimizar la operatividad de los servicios urbanos gracias al empleo de las TIC para no sólo reducir el gasto económico y de recursos naturales, sino también ofrecer mejores e innovadoras prestaciones a los ciudadanos.
 - **Seguridad.** Hacer de los municipios lugares de progreso social avanzado donde se utilice información sofisticada y tecnologías de la información y comunicación para incrementar la seguridad ciudadana, garantizar el cumplimiento de la ley y prevenir la delincuencia.
 - **Cultura, turismo y ocio.** Incrementar y mejorar la presencia de los municipios de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal como destino turístico en el mercado

global haciendo uso de nuevas e innovadoras soluciones tecnológicas para el turismo.

- **Activos e infraestructuras.** Aprovechar el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías para convertir a los municipios de la Eurorregión en territorios inteligentes, haciendo que tanto la infraestructura crítica, como los componentes y servicios públicos ofrecidos sean más interactivos, eficientes y que los ciudadanos puedan ser más conscientes de ellos.
2. **Definición y diseño de un modelo de referencia de plataforma de gestión de red y datos al servicio de los servicios públicos inteligentes** que pueda ser adoptado tanto por grandes como por pequeños municipios. La estandarización y normalización serán objetivos críticos para su definición con el fin de promover la base de la cooperación interadministrativa, al mismo tiempo que permite dar luz a las prioridades individuales de cada municipio.

LINEAS DE TRABAJO:

Servicios Públicos Inteligentes inteligente	
<p>P1- Definición del modelo de prestación de servicios públicos “inteligentes” en las EELL de la Eurorregión</p>	<p>Definición de un Modelo de prestación de servicios “inteligentes” que fije el escenario hacia el que las diferentes entidades locales de la Eurorregión deberán avanzar. Dicho modelo deberá atender a una visión holística de las diferentes esferas de actuación de un municipio tipo, y deberá permitir la adaptación, evolución y escalabilidad a los requerimientos y necesidades de los distintos municipios dado que los municipios son diferentes en tamaño, personalidad, capacidad de evolución y crecimiento. Para ello, deberá contar con la implicación de las mismas a lo largo de todo el proceso de definición del modelo. Además, el modelo deberá fijar escenarios objetivo intermedios que permita a los distintos agentes acceder a algunos de los beneficios en plazos de tiempo más reducidos.</p>
<p>P2- Definición del modelo de referencia de plataforma de gestión de red y datos al servicio de los servicios públicos inteligentes.</p>	<p>Definir y diseñar un modelo de referencia de una plataforma de gestión de red y datos sensoriales para servicios inteligentes, que pueda ser adoptado tanto por grandes como pequeños municipios.</p> <p>Este modelo deberá ofrecer un conjunto de módulos que son comunes a los múltiples servicios que se ofrecen en el marco de la ciudad inteligente, ser horizontal y escalable, y permitir ofrecer servicios de una manera segura y con garantías de privacidad.</p> <p>Así, deberá sustentarse en estándares abiertos y la interoperabilidad con tecnologías de código abierto con el objeto de garantizar la base de la cooperación interadministrativa, al mismo tiempo que permite dar luz a las prioridades individuales de cada municipio.</p>

A continuación, y como base para la definición del modelo de referencia de prestación de servicios públicos inteligentes, se recoge mayor detalle sobre la estrategia a considerar para cada una de las esferas de actuación del municipio:

2.1. Medio ambiente y eficiencia energética

OBJETIVO: Hacer de los municipios lugares que hacen un uso eficiente de las nuevas tecnologías para contribuir al crecimiento sostenible, aumentando la eficiencia energética, facilitando las reducciones de emisiones y previniendo el cambio climático.

“El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.” Informe Brundtland (Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

Para contribuir al crecimiento sostenible la UE se ha comprometido a reducir sus emisiones de gases de invernadero de aquí a 2020 en un 20% como mínimo con respecto a los niveles de 1990 y a mejorar la eficiencia energética en un 20%¹⁶.

En lo referente a los municipios, el cambio climático es un factor importante que impulsa a los municipios a ser más eficientes en la gestión y el uso de los recursos para desarrollar la sostenibilidad medioambiental. Como todos los agentes económicos, los municipios deberán aceptar la responsabilidad de reducir las emisiones de CO₂. Asimismo, las ciudades son, en muchos aspectos, el lugar ideal para fomentar el buen uso de los recursos naturales y evitar su abuso, y desempeñan un papel clave para la consecución de la Estrategia Europa 2020.

Lo cierto es que gran parte de los objetivos de la Agenda 21(programa para desarrollar la sostenibilidad a nivel planetario) dependen casi en exclusiva del papel de las comunidades locales. Es decir, de las decisiones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos y autoridades locales. Estas últimas se ocupan de la creación, el funcionamiento y el mantenimiento de la infraestructura económica, social y ecológica, supervisan los procesos de planificación, establecen las políticas y reglamentaciones ecológicas locales y contribuyen a la ejecución de las políticas ambientales en los planos nacional e internacional. Gracias a su cercanía a los ciudadanos, desempeñan una función importantísima en la educación y movilización de la ciudadanía en pro del desarrollo sostenible.

¹⁶ http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf

En este contexto, las TIC pueden proporcionar una serie de herramientas para gestionar mejor el cambio climático, los datos ambientales y riesgos. Proporcionando una base cuantitativa que permita diseñar, aplicar y evaluar estrategias para la reducción de la contaminación atmosférica y catalizar mejoras de la eficiencia energética reduciendo la cantidad de energía necesaria para prestar un determinado servicio.

A este respecto, surge la Carta Verde Digital (Green Digital Charter), una iniciativa de EUROCITIES propuesta por el Municipio de Manchester y Clicks and Links Ltd como parte de Green Shift Europe, que cuenta con el apoyo de la Comisión Europea. Los municipios que aprueben y firmen esta carta se comprometen a colaborar entre ellas para alcanzar los objetivos climáticos europeos empleando las tecnologías digitales para aumentar la eficacia energética, facilitar las reducciones de emisiones y prevenir el cambio climático.

La Eurorregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Escenario objetivo	
Reducción de emisiones por la adopción de Green TIC del XX%	2020
Reducción del consumo de energía en edificios públicos municipales por el uso de Green TIC en XX%	2020
XX% Edificios municipales que disponen de equipos y soluciones TIC para incrementar la eficiencia energética	2020

ÁREAS DE ACTUACIÓN

AA1: Seguimiento y control de la calidad ambiental.

Un reciente estudio de la calidad del aire en 25 grandes ciudades europeas indica que si se observaran las directrices de la OMS referentes a esta contaminación atmosférica, la esperanza de vida de las personas mayores de 30 años aumentaría en una media de 22 meses, y se generaría un ahorro de más de 30.000 millones de euros anuales en gastos sanitarios¹⁷. También se podrían disminuir los casos de asma y otras enfermedades respiratorias, especialmente entre los jóvenes.

¹⁷ Proyecto de investigación Aphekom cofinanciado por el Programa de Acción Comunitaria en el Ámbito de la Salud de la Comisión Europea.

En la actualidad, las TIC (y otras tecnologías) ofrecen herramientas de gran potencial para la medición, transparencia y visibilidad de los niveles de contaminación atmosférica y además, para proporcionar una base cuantitativa que permita diseñar, aplicar y evaluar estrategias integradas de mejora de la calidad del aire.

- **Municipios verdes y saludables.** Permitir haciendo uso de las nuevas tecnologías conocer y analizar en cada momento los niveles de contaminación atmosférica en el municipio para poder avisar a la población y aplicar medidas preventivas y correctoras.

Líneas de trabajo

AA1- Seguimiento y control de la calidad ambiental.	
LT1 – Municipios verdes y saludables.	
P1– Sistema integral de control de calidad ambiental.	<p>Las TIC pueden proporcionar una serie de herramientas para gestionar mejor el cambio climático, los datos ambientales y riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistemas de vigilancia atmosférica. Implantar e integrar estaciones remotas automáticas para recoger la información básica en tiempo real de vigilancia atmosférica (CO2, ruidos, olores, emisiones radioeléctricas). ○ Sistemas de predicción. Sistema de Predicción de la contaminación atmosférica mediante modelos de predicción estadísticos que suministra información sobre la evolución de los niveles de calidad del aire. Incluyendo sistemas de alertas y alarma temprana en situaciones de riesgo. ○ Sistemas de información. Sistema de Información de la calidad del aire que permite a los ciudadanos, empresas e instituciones conocer el estado de la calidad atmosférica en el municipio (canales: panees en vía pública, prensa, portal web, charlas, SMS, correo electrónico, etc.). ○ Inventario de emisiones contaminantes. El Inventario es una herramienta para la evaluación y control de la calidad del aire al estimar la carga contaminante emitida a la atmósfera y la contribución a la misma de las distintas actividades emisoras.

AA2: Eficiencia energética en edificios públicos y privados.

Los edificios representan el 40% del consumo final de energía en la UE, por tanto hacer éstos más eficientes es clave para que la UE alcance sus objetivos de contribución al crecimiento sostenible. Y así lo recoge la CE en la comunicación "ICT for a Low Carbon Economy. Smart Buildings 2009" en la que se identifican dos áreas clave con respecto al papel que juegan las TIC para la consecución del objetivo:

Las TIC pueden contribuir a lograr un uso más eficiente de la energía a través de herramientas para la simulación, modelado, análisis, monitorización y visualización en el diseño y operatividad de los edificios; de esta forma, también las TIC juegan un papel esencial para facilitar la identificación de ineficiencias energéticas, y por tanto para el desarrollo de soluciones y oportunidades.

En lo referente a los municipios, la eficiencia energética además de contribuir a disminuir los graves problemas de la energía y el clima, es una estrategia válida para solucionar el problema de la escasez de fondos públicos. En este sentido, la administración local debe predicar con el ejemplo en lo que se refiere a inversiones, mantenimiento y gestión energética de sus edificios, instalaciones y equipamiento. Es por ello, que es objeto de esta línea de actuación:

- **Mejorar el rendimiento energético de los edificios públicos y privados.** Impulsando el desarrollo y la demostración de soluciones tecnológicas que permitan una gestión eficiente energéticamente de los edificios, con vistas a reducir radicalmente su consumo de energía y sus emisiones de carbono.

Líneas de trabajo

AA2- Eficiencia energética en edificios públicos y privados	
LT1 – Mejorar el rendimiento energético de los edificios públicos y privados.	
<p>P1– Plan de eficiencia energética en edificios públicos e privados.</p>	<p>Definición e implementación de medidas tecnológicas para favorecer el ahorro y la eficiencia energética en edificios públicos y privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema de control y seguimiento de consumos energéticos de los edificios. Despliegue de pilotos de telegestión de contadores (agua / gas / electricidad) que contribuyan a un consumo más sostenible con una reducción de la huella de carbono, optimizando la generación de la energía demandada así como, detectando averías en la red, mediante sistemas de telegestión energética basados en la toma de datos de los contadores tanto en tiempo real como a través del histórico de datos. ○ Medidas de gestión energética de bajo consumo en edificios públicos. Entre las diferentes medidas contempladas: apagado de los equipos de climatización y la iluminación en estancias no ocupadas, introducción de medidas de racionalización del uso de los equipos informáticos y la instalación de detección de presencia para apagado de equipos, entre otras medidas. ○ Establecimiento de estándares mínimos de eficiencia a cumplir por los nuevos edificios públicos. Introducción de normativa interna y estándares de uso de la energía como la limitación de horarios de los equipos de climatización e iluminación, ajuste de niveles de temperatura que permitan un consumo eficiente de la energía.

2.2. Transporte y movilidad

OBJETIVO: Contribuir a una movilidad más sostenible, segura y mejor organizada gracias a aplicaciones de sistemas de transporte inteligente que respondan mejor a las necesidades de movilidad de los municipios y sus habitantes, ya sean permanentes o de paso.

Las zonas urbanas se enfrentan en la actualidad al reto de conseguir un transporte sostenible desde los puntos de vista medioambiental (CO₂, contaminación atmosférica, ruido) y de la competitividad (congestión), y que atienda las inquietudes sociales: desde la necesidad de responder a problemas sanitarios y a la evolución demográfica hasta la consideración de las necesidades de personas con movilidad reducida, familias y niños, pasando por el refuerzo de la cohesión económica y social.

Para favorecer la aplicación de la política en materia de movilidad urbana la Comisión puso en marcha el “Plan de Acción de Movilidad Urbana” [COM(2009) 490 final] con el objeto de contribuir a la una movilidad en las zonas urbanas más sostenible y cordial y mejor organizada. Entre los temas de actuación propuestos se encuentran:

- **Promover políticas integradas.** Se necesita un planteamiento integrado no sólo para el desarrollo de una infraestructura y unos servicios de transporte eficaces, sino también para la elaboración de políticas que vinculen el transporte con la protección del medio ambiente, un entorno saludable, la ordenación territorial, la vivienda, los aspectos sociales de la accesibilidad y la movilidad, así como la política industrial. Para ello, entre otras, la Comisión propone a las autoridades locales la realización de Planes de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS).
- **Responder a las necesidades de los ciudadanos.** Los ciudadanos deben ser el factor principal de la política de movilidad. Fiabilidad, información, seguridad y facilidad de acceso son vitales para que los servicios de transporte atraigan a los ciudadanos. Además, un transporte público de gran calidad y asequible es la piedra angular de un sistema de transporte urbano sostenible.
- **Optimizar la movilidad urbana.** Una integración eficaz, la interoperabilidad y la interconexión entre diferentes redes de transporte son elementos clave de un sistema de transporte eficiente. Eso puede facilitar la transferencia modal hacia modos de transporte más respetuosos del medio ambiente y una logística del transporte de mercancías eficaz. Para ello, entre otras, la Comisión promueve el uso de sistemas de transporte inteligentes (STI) que favorezcan la movilidad urbana.

En este contexto, una vez más, el despliegue de las TIC gracias a aplicaciones de sistemas de transporte inteligente se está convirtiendo en un elemento crítico para adoptar un planteamiento integral de la movilidad y permitir combinar las respuestas

más ajustadas a cada problema: innovación tecnológica, fomento de transportes limpios, seguros e inteligentes.

Para ello, una buena parte de las medidas a tomar en términos de movilidad se pueden enmarcar dentro de los Planes de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS), entendidos como el conjunto de actuaciones que tienen como objetivo la implantación de formas de desplazamiento más sostenibles dentro de una ciudad.

No obstante, cabe destacar que el concepto de movilidad inteligente no debe limitarse únicamente al entorno urbano, se debe trabajar con una visión holística del territorio, la congestión del tráfico en las ciudades es uno de los principales problemas pero el problema se localiza normalmente en las circunvalaciones urbanas y afecta a la capacidad de la red transeuropea de transportes (RTE-T). Se debe trabajar para que los sistemas y redes de transporte local estén bien conectadas a las redes regionales; y en planificar las redes periurbanas teniendo en cuenta el desarrollo espacial y el uso global del suelo.

Por tanto, será imprescindible, la acción conjunta a escala local, regional y nacional, respetando plenamente, al mismo tiempo, las diferentes competencias y responsabilidades de todos los agentes implicados.

La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Escenario objetivo	
Reducción de nivel de congestión del tráfico vinculado a implantación de soluciones TIC del XX%	2020
% de población que usa frecuentemente transporte público	2020
Nivel de puntualidad medio del servicio de transporte público del XX%	2020

ÁREAS DE ACTUACIÓN

AA1: Movilidad inteligente, más limpia, eficiente y segura.

La congestión del tráfico es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las ciudades, que tienen consecuencias económicas, sociales, sanitarias y medioambientales negativas y degrada el entorno natural y construido. Un sistema de transporte fluido permitiría que las personas y las mercancías llegaran a tiempo y se limitaran esos efectos negativos. Localmente, constituye un reto importante reducir las repercusiones negativas de la congestión al tiempo que se garantiza la continuidad del correcto funcionamiento económico de las zonas urbanas.

Para los viajeros, uno de los factores de éxito cruciales de la movilidad en las redes urbanas es poder tomar una decisión informada sobre el modo y la hora del trayecto, lo que depende de la disponibilidad de información sobre trayectos multimodales e interoperativos, adecuados y de fácil uso para planear el viaje.

Un transporte colectivo que satisfaga las necesidades de movilidad básica y de accesibilidad. La sociedad está cambiando, envejeciendo, y espera soluciones de movilidad más inteligentes. La eficacia es esencial, reduciendo los tiempos de recorrido hasta hacerlos comparables a los del transporte privado y que ofrezcan soluciones de movilidad más flexibles y asequibles.

El concepto de movilidad inteligente se refiere a la sostenibilidad, la seguridad y la eficiencia de los sistemas de transporte e infraestructuras, así como a la accesibilidad local, nacional e internacional. La gestión inteligente de la movilidad puede reducir sustancialmente los atascos y las emisiones contaminantes.

Avanzar hacia una movilidad más segura, limpia y energéticamente más eficiente mediante la introducción de tecnologías de información y comunicación en las infraestructuras de transporte y vehículos de transporte público urbano.

- **Unidad en la gestión de la movilidad urbana.** Incrementar la seguridad, optimizar el flujo de vehículos y reducir los tiempos de circulación, los costes y el impacto medioambiental gracias a la planificación integral de la movilidad urbana mediante sistemas de control y gestión inteligentes.
- **Transporte público inteligente.** Aumentar la eficiencia en la gestión del transporte público colectivo y mejorar la calidad del servicio prestado a los ciudadanos mediante el uso de las nuevas tecnologías.

Líneas de trabajo

AA1- Movilidad inteligente, más limpia, eficiente y segura	
LT1 – Unidad en la gestión de la movilidad urbana.	
P1– Centro integral de gestión e información de movilidad urbana.	<p>Materializar el concepto de unidad en la gestión de la movilidad urbana: información al viajero, planificación y gestión del tráfico, mejorar la seguridad vial, fomento del transporte público mediante la definición e implantación por fases del modelo de centro integral de gestión e información de movilidad urbana.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistemas de información al viajero. Mediante retransmisiones radiofónicas, paneles electrónicos de información, página Web, etc. ○ Planificación y gestión del tráfico. Minimizar las demoras y regularizar las velocidades en los desplazamientos. <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas para la centralización semafórica y control de tráfico. Comprobación constante y en tiempo real gracias a CCTV (videovigilancia) y detectores magnéticos. Adecuación a la

	<p>situación real del tráfico mediante forzaduras de repartos, desfases y demás funcionalidades a los cruces semafóricos. Avisos de incidencias que afectan a la regulación semafórica (Averías, derribos...). Coordinación y Colaboración con la Policía Local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas para la prioridad bus. Sistema basado en la aplicación de nuevas tecnologías para la gestión del tráfico, mediante equipos embarcados y sistemas GPS en los autobuses. Estos sistemas están coordinados con la red semafórica, con el objetivo de que los autobuses cumplan las frecuencias en los itinerarios. • Sistema de gestión de aparcamientos. Sistema de aparcamientos de diferente duración: zona azul, zona de residentes y zonas de corta estancia diferenciadas para mercados y para zonas comerciales. Dispone de un sistema de sensores que informa a la ciudadanía sobre las plazas de aparcamiento disponibles y, además, controla los tiempos de aparcamiento. También se obtienen datos estadísticos sobre el uso o la rotación de las plazas de aparcamiento.
LT2 – Transporte público inteligente.	
P1– Sistema de ayuda a la explotación del transporte público.	<p>Sistemas para la gestión de flotas y video vigilancia embarcada que contará con tres pilares básicos: el equipo embarcado de gestión, control y localización basada en GPS; la infraestructura de comunicaciones móviles basada en tecnología GPRS y 3G; y el centro de control, donde se realiza el seguimiento y control del servicio, basándose en sistemas de información geográfica (GIS), que permiten conocer en todo momento dónde se encuentra cada vehículo de la flota y tomar decisiones en tiempo real en caso de incidentes, necesidad de refuerzos, etc. La solución también contará con herramientas para generación de informes y gráficos, que facilitan la supervisión del servicio y la medición de los parámetros de calidad del mismo con el fin de ajustarlo mejor a la demanda real de los ciudadanos.</p> <p>El sistema de videovigilancia embarcada estará también completamente integrado y permitirá grabar, transmitir y visualizar imágenes en tiempo real con el objetivo de ofrecer una mayor seguridad a empleados y usuarios, así como disuadir y ayudar a combatir los posibles casos de agresión o de vandalismo sobre cristales o asientos.</p>
P2– Aplicaciones de gestión de transportes públicos.	<p>Incluyen un sistema de información con paradas inteligentes que facilitan diferentes datos a los usuarios del transporte público (en las paradas, en los propios autobuses y en internet).</p>
P3– Herramientas para la planificación de viajes del pasajero.	<p>Los ciudadanos deberían ser capaces de sacar el máximo partido a sus recorridos gracias a un enlace eficaz entre los diversos modos de transporte.</p>

2.3. Servicios urbanos

OBJETIVO: Optimizar la operatividad de los servicios urbanos gracias al empleo de las TIC para no sólo reducir el gasto económico y de recursos naturales, sino también ofrecer mejores e innovadoras prestaciones a los ciudadanos.

Si se entiende el concepto de municipio inteligente desde un enfoque integral, todos los servicios municipales, públicos y privados, deben cuestionarse con el fin de poder ofrecer mejores e innovadoras prestaciones a los ciudadanos.

La gestión de servicios urbanos básicos, tales como redes de abastecimiento y saneamiento de agua, redes de alumbrado, recogida y tratamiento de residuos, riego de parques y jardines, o el mantenimiento de infraestructuras viarias, son un proceso logístico de primera magnitud, que consume gran cantidad de recursos públicos.

Uno de los resultados previstos de dotar de inteligencia a los servicios es ofrecer mayor calidad a un coste más bajo. Para lograrlo, se requiere una gestión integral de la información generada por las ciudades. Sólo así, se podrá aumentar la eficiencia, evaluar el rendimiento y tomar decisiones basadas en una visión realista y analítica de la ciudad, los servicios y su repercusión en la sociedad.

Por tanto, en un entorno de restricciones presupuestarias, parece lógico revisar los modelos que las administraciones locales tienen para la contratación de estos servicios municipales, de tal manera que se prime la eficiencia, la calidad y la innovación.

Para ello, hará falta una coordinación horizontal y vertical intra-administrativa e inter-administrativa, ya que las ciudades deben trabajar con otros niveles de gobernanza y reforzar su cooperación y su trabajo en red con otras ciudades para compartir las inversiones y los servicios necesarios a una escala territorial mayor y alcanzar así, resultados realmente eficientes.

Por otro lado, y como en otras ocasiones se ha comentado, no debemos olvidar que el uso de las TIC para el control y gestión de las redes de suministro de los servicios urbanos no sólo puede suponer ahorros económicos, de consumo energético y de agua, sino también mejorar la calidad de los servicios prestados al ciudadano.

La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Escenario objetivo	
Reducción de consumo (agua y luz) de redes de suministro vinculado al control y monitorización TIC del XX%	2020

Reducción del 20% en el consumo de energía en alumbrado (ADE).	2020
XX% de las EELL con parques de contenedores monitorizados	2020

ÁREAS DE ACTUACIÓN

AA1: Evolución hacia nuevos modelos de prestación de servicios.

Avanzar hacia nuevos y renovados modelos de prestación de servicios urbanos en los que prime la eficiencia, la calidad y la innovación:

- **Integrar servicios** para conseguir beneficios de economía de escala y contribuir a la generación de sinergias operativas entre los servicios.
- **Garantizar la calidad** mediante el pago por resultados que se evaluarán mediante indicadores de servicio.
- Incentivar la aplicación continua de **soluciones tecnológicamente innovadoras** en los nuevos modelos de prestación de servicios.

Líneas de trabajo

AA1- Evolución hacia nuevos modelos de prestación de servicios.	
LT1 – Incentivación de la eficiencia, la calidad y la innovación en los servicios prestados.	
P1- Contrataciones y concesiones.	Establecer actuaciones para asegurar que las nuevas contrataciones y concesiones de servicios municipales se adecúen a la era digital primando la eficiencia, calidad y la innovación. Mediante modelos que busquen una visión integral de la prestación de servicios, el pago por resultados y la perspectiva de un plazo amplio que incentive la aplicación continua de nuevas tecnologías.

AA2: Gestión eficiente de las redes de suministro urbanas.

El uso inteligente de las tecnologías de información y comunicación para contribuir a la optimización de la operatividad de las redes de suministro urbanas se posiciona, como un factor esencial para garantizar la sostenibilidad de los servicios públicos urbanos. Y en especial, en lo que se refiere a las zonas con baja densidad de población donde los servicios públicos son más caros y más difíciles de ofrecer.

- **Optimizar la operatividad de las redes de suministro de servicios urbanos** empleando las TIC para ganar en eficacia y eficiencia de los servicios, y por ende, en ahorro de costes, y de recursos energéticos y de agua.

Líneas de trabajo

AA2- Gestión eficiente de las redes de suministro urbanas	
LT1 – Optimizar la operatividad de las redes de suministro de servicios urbanos.	
P1– Monitorización de las redes de saneamiento y abastecimiento de agua.	Sistema de telegestión y control de la Red de Abastecimiento y Saneamiento de Aguas con el que se tenga un control centralizado y en tiempo real sobre el ciclo del agua. Permitirá la anticipación a incidencias, facilitando el mantenimiento y la seguridad.
P2– Sistemas de iluminación inteligente.	Sistemas que gestionan automáticamente la intensidad o el encendido de las luminarias en función de la presencia y el movimiento de personas. Además, los sistemas de control avanzados de iluminación comunican inmediatamente cualquier incidencia que se produzca en una luminaria, reduciendo al mínimo el tiempo de respuesta y, por lo tanto, el impacto que la falta de luz tiene sobre la actividad.
P3– Sistema centralizado de control de riego en parques y jardines.	Sistema que permite suministrar las dosis de riego más adecuadas atendiendo a los parámetros climáticos del municipio o bien, sucesos atmosféricos como el caso de lluvias o vientos desecantes detectados mediante una estación meteorológica conectada al sistema. También se pueden detectar fugas por excesos de consumos, se pueden establecer programas de fertilización. Así, la automatización de los cabezales de riego y su conexión mediante telemando a un ordenador centralizado significa en la gestión de los aportes hídricos a los jardines, encaminados a la mayor eficiencia y ahorro.
P4– Gestión de recogida de residuos inteligente.	<p>Aumentar la calidad del servicio al ciudadano, evitando la acumulación de residuos en las calles. Optimizar las rutas de recogida. Aumentar el respeto por el medio ambiente, disminuyendo la contaminación acústica y la polución al reducir el número de recogidas. Mayor rentabilidad de todo el proceso, permitiendo rutas adaptativas y conocer las 'tendencias' para poder predecir los recursos necesarios y evitar posibles problemas en el tratamiento de residuos.</p> <p>Implantación de sensores en los contenedores para su autogestión, estableciendo una red de comunicaciones que interconecte todos los contenedores hacia una central de gestión y/o explotación y recogida de información procedente de cada uno de ellos en una base de datos global y centralizada: Sensores de llenado, de temperatura, de concentración de gases, estado de los elemento mecánicos y eléctricos, etc.</p>

2.4. Seguridad ciudadana

OBJETIVO: Hacer de los municipios lugares de progreso social avanzado donde se utilice información sofisticada y tecnologías de la información y comunicación para incrementar la seguridad ciudadana, garantizar el cumplimiento de la ley y prevenir la delincuencia.

Los servicios de Policía Local, de prevención y extinción de incendios y de protección civil son servicios prestados por la mayor parte de los grandes municipios. En particular, en Galicia la protección civil y la prevención y extinción de incendios es un servicio obligatorio en todos los municipios de más de 20.000 habitantes.

Para asegurar la seguridad pública en los municipios es necesario coordinar una gran cantidad de recursos y agentes. Cualquier aplicación que permita optimizar la capacidad y el tiempo de respuesta de los servicios de emergencia será de gran utilidad para incrementar la eficacia de las autoridades ante situaciones de emergencia. En estos ámbitos el uso de las nuevas tecnologías digitales reporta un importante beneficio al permitir una mejor gestión y coordinación de los servicios de seguridad y emergencias municipales.

La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Escenario objetivo	
Grado de percepción de la seguridad ciudadana del XX%	2020
XX% de las EELL con sistemas de control y prevención de situaciones de emergencias	2020

ÁREAS DE ACTUACIÓN

AA1: Integración de los servicios municipales de seguridad y emergencias.

Es necesario llevar a cabo iniciativas para permitir una mejor gestión y coordinación de los servicios de seguridad y emergencias municipales con el doble objetivo de:

- **Mejorar la seguridad ciudadana.** Aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de la operatividad de los servicios de seguridad ciudadana.
- **Contribuir a la prevención de situaciones de emergencia.** Utilizar el potencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación para mediante el aprovechamiento de datos históricos contribuir a establecer planes preventivos ante situaciones de emergencia, de alarma y de diferentes tipos de incidentes.

Líneas de trabajo

AA1- Integración de los servicios municipales de seguridad y emergencias	
LT1 – Gestión integral de los servicios de seguridad y emergencias.	
P1–Centro integrado de seguridad y emergencias.	<p>Materializar le concepto del tratamiento unificado de seguridad ciudadana y emergencias ante catástrofes o grandes eventos de riesgo (coordinación de cuerpos de policía, bomberos y protección civil) para: Reducir los tiempos de respuesta; Obtener una visión única de los incidentes que afectan a todos los cuerpos; Fomentar la coordinación de los Cuerpos e impulsar la respuesta integral; aumentando la calidad y la eficiencia de la atención al ciudadano; Hacer uso de las capacidades de las TIC para aproximar la gestión de seguridad y emergencia al ciudadano; Mejorar la gestión operativa y la explotación de la información (informes, estadísticas, cuadro de mando, mapas de riesgo, geo-referenciación) para la toma de decisiones; Facilitar la planificación de los servicios para llevar a cabo políticas preventivas en el ámbito de seguridad y emergencias. Entre las actuaciones que se deberán llevar a cabo se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implantación de un sistema integrado de seguridad y emergencia: Tratamiento de la emergencia como "Incidente Único"; GIS; Centralización de vídeo; Sistema de videoconferencia; Aplicaciones en Movilidad; Mapas de Riesgos; Planificación de Servicios; Cuadro de mando ○ Implantación de infraestructura de comunicaciones dedicadas. TETRA, GSM/GPRS/UMTS, WIMAX, Redes Satelitales ○ Adecuación de centros y edificios de seguridad y emergencia. Centro Principal, Centro de Respaldo, Centro de Mando Móvil.
P2– Mejora de las herramientas sectoriales.	<p>Dotar a los diferentes agentes de los cuerpos de policía, bomberos y protección civil de herramientas que permitan mejorar la calidad del servicio que prestan. Entre las actuaciones que se deberán llevar a cabo se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sección de Multas y Sección de Licencias de Ocupación de Vía Pública. Desarrollo e implantación de soluciones para dotar a los agentes de herramientas ágiles que permitan lograr de modo sencillo la tramitación de los distintos expedientes mediante dispositivos móviles.

2.5. Cultura, turismo y ocio

OBJETIVO: Incrementar y mejorar la presencia de los municipios de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal como destino turístico en el mercado global haciendo uso de nuevas e innovadoras soluciones tecnológicas para el turismo.

Desde finales de los años 80, las relaciones de Galicia-Norte de Portugal definen la experiencia pionera y más brillante de cooperación transfronteriza hasta la consecución de un espacio eurorregional, donde el turismo adquiere un protagonismo relevante porque la raya miñota es ya por derecho propio un destino turístico de frontera internacional, al utilizar adecuadamente los recursos comunes (paisajísticos, históricos y culturales) para crear ofertas de productos turísticos, atractivos y singulares.

Galicia y Norte de Portugal comparten numerosos y especiales recursos naturales, culturales y una historia común, fruto de los años de enfrentamientos y acuerdos, que dan lugar a un rico patrimonio cultural fronterizo. El Camino de Santiago, el litoral (sol y playa), el turismo rural, el turismo urbano, el turismo termal y de salud así como el histórico y etnográfico son ejemplos de ofertas turísticas específicas en la Euroregión.

No obstante, a este respecto cabe destacar que el escenario actual pasa por la globalización, el cambio de hábitos de los turistas y el uso intensivo de las nuevas tecnologías, por lo que se deben volcar esfuerzos en marcar la diferencia en este momento de transformación para mantener nuestro atractivo turístico.

De esta manera, el turismo debe jugar un papel fundamental en el proceso de transformación hacia una Euroregión inteligente, en primer lugar por el potencial de los recursos y atractivos que puede ofrecer a los visitantes, pero también porque existen sinergias y potencialidades aún infrutilizadas para dar un valor agregado a las actividades actuales.

Para ello, las tecnologías están jugando un papel fundamental como motor de innovación en el sector turístico. Es necesario por tanto, introducir las tecnologías de vanguardia para mejorar la imagen turística de nuestros municipios mejorando la experiencia del turista antes, durante y después del viaje. Trabajando para que estos destinos turísticos no lo sean sólo por el volumen de llegadas, sino por la forma de hacer las cosas, generando a su vez nuevas oportunidades de negocio y nuevos puestos de trabajo.

A este respecto, todos los componentes del sector turístico del municipio (Administración, hosteleros, responsables de centros de ocio y cultura, etc.) deben jugar un papel activo para la identificación tanto de problemas y soluciones, como de sinergias y formas de colaboración transfronteriza, a fin de conseguir el objetivo de visualizar entre todos la caracterización del destino común. La integración de todas las

variables turísticas en un Sistema de Información Geográfica (SIG) resulta tarea obligada en el proceso de investigación.

Aplicaciones que permitan ofrecer de forma interactiva, información relacionada con el turismo, la oferta de ocio y otras actividades, especialmente a través de dispositivos móviles y, una oferta de servicios culturales accesibles a través de Internet, tanto facilitando el acceso a información relacionada con la programación cultural de la ciudad, como ofreciendo el acceso a fondos culturales y patrimoniales digitalizados, son algunos de los ejemplos que permitirán enriquecer la experiencia del viajero.

La Eurorregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Escenario objetivo	
Incremento del XX% de la contribución al PIB del sector turístico	2020
XX% de EELL que disponen de aplicaciones interactivas sobre información turística	2020

ÁREAS DE ACTUACIÓN

AA1: Hacer de Galicia y el Norte de Portugal un destino turístico inteligente.

Mejorar la percepción de los ciudadanos, la atracción de más turismo y la generación de riqueza económica, ya que supone un impulso en la proyección nacional e internacional de la imagen de marca de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal.

- **Consolidar la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal como destino turístico innovador**, con municipios que garantizan el desarrollo sostenible del territorio turístico, que son accesibles para todos, que facilitan la interacción e integración del visitante en el entorno e incrementan la calidad de su experiencia en el destino haciendo uso de las nuevas soluciones tecnológicas.

Líneas de trabajo

AA1- Hacer de Galicia y el Norte de Portugal un destino turístico inteligente	
LT1 – Servicios y contenidos digitales para la cultura, el turismo y el ocio.	
P1- Modelo turístico 3.0	Desarrollar nuevos servicios y contenidos digitales para la cultura, el turismo y el ocio, a través de plataformas nuevas y tradicionales, redes sociales o soluciones de geolocalización, realidad aumentada o pantallas táctiles en los espacios

públicos, etc. que permitan mejorar la experiencia de los visitantes y la interacción con el municipio.

Así, entre las iniciativas que se pretenden llevar a cabo, se encontrarán:

- o Portal web 3.0
- o Presencia en redes sociales
- o Uso de códigos QR
- o Oficinas de turismo informatizadas
- o Visitas guiadas con realidad aumentada
- o Aplicaciones para planificar y documentar viajes en un contexto georreferenciado

2.6. Gestión de activos e infraestructuras

OBJETIVO: Aprovechar el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías para convertir a los municipios de la Euroregión en territorios inteligentes, haciendo que tanto la infraestructura crítica, como los componentes y servicios públicos ofrecidos sean más interactivos, eficientes y que los ciudadanos puedan ser más conscientes de ellos.

En un contexto tecnológico, el concepto de territorio inteligente se fundamenta, con sus aplicaciones y usos, la que está llamada a ser la Internet del futuro. Precisamente esa Internet del futuro no solo consistirá en la conexión de cada vez más personas, sino en el planteamiento de un mundo digital en el que, idealmente, todo podrá estar conectado. Desde dispositivos, hasta objetos del mundo físico que habitualmente no disponían de esta conectividad, es el caso de los elementos urbanos, de los edificios, etc. y en general todo aquello que haya que gestionar o controlar.

Los municipios se convierten así en una plataforma digital que permite maximizar la economía, la sociedad, el entorno y el bienestar de las ciudades gracias a la mejora del conocimiento del entorno, y facilita el cambio hacia espacios públicos más atractivos y funcionales.

Busca además aprovechar al máximo los presupuestos públicos, precisamente gracias a la mejora de los procesos de configuración, zonificación y proyección de los usos del espacio urbano. Por otro lado, constituye una excelente plataforma para la innovación en su entorno. En este contexto, un municipio inteligente es un sistema complejo, un ecosistema en el que intervienen múltiples agentes, en el que coexisten muchos procesos íntimamente ligados y que resultan difíciles de abordar de forma individualizada.

Finalmente, hay que destacar que la característica de territorio inteligente no está asociada a la consecución de una meta en sí misma, sino que implica más bien el compromiso por parte de los distintos agentes involucrados en un proceso constante de mejora.

La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Escenario objetivo	
% del territorio usado por sectores intensivos en conocimiento sobre el total destinado para usos comerciales	2020
% Hogares con servicios de Hogar Digital	2020

% EELL que disponen al menos del 80% del planeamiento urbano automatizado y publicado en Internet

2020

ÁREAS DE ACTUACIÓN

AA1: Desarrollo urbano inteligente.

Un espacio que es capaz de escuchar y de comprender lo que está pasando en la ciudad y ello permite tomar mejores decisiones y proporcionar la información y los servicios adecuados a sus habitantes.

- **Mejorar el conocimiento del territorio.** Aprovechar las ventajas que ofrecen las TIC para aumentar el conocimiento de la ciudad en su conjunto para contribuir a la resolución de los problemas actuales y futuros y a la propia definición del alcance del municipio de manera ágil y eficiente.
- **Gestión inteligente de la ordenación municipal.** Garantizar la gestión del planeamiento urbanístico inteligente, incrementando la transparencia e información en materia urbanística y fomentando la innovación en el desarrollo urbanístico.

AA1- Desarrollo urbano inteligente	
LT1 – Mejorar el conocimiento del territorio.	
P1– Sistema integrado de información geográfica (SIG).	<p>Permitir realizar una gestión territorial más eficaz y por tanto, mejorar los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ejecución de un plan cartográfico y ortofotográfico municipal, para la obtención de información espacial de base de la ciudad. ○ Consolidación de un Sistema de Información Geográfico Corporativo y su evolución hacia un modelo orientado a una infraestructura de datos espacial local. ○ Desarrollos sectoriales específicos para la gestión integral de incidencias en la ciudad, de equipamientos urbanos o do patrimonio municipal.
LT2 – Planes de ordenación municipal inteligentes.	
P1– Gestión digital estandarizada del planeamiento urbano.	<p>Implantar la gestión digital estandarizada en todas las fases del planeamiento urbanístico, facilitando el trabajo de todos os agentes públicos y privados involucrados en su gestión.</p>

<p>P2- Sistemas de información urbanística a la ciudadanía.</p>	<p>Incrementar la transparencia e información en materia urbanística mediante la oferta de servicios públicos digitales en el ámbito urbanístico.</p>
<p>P3- Impulsar la visión de municipios inteligentes mediante el planeamiento urbanístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Fomentar el uso de tecnologías verdes (Green TIC) e infraestructuras de telecomunicaciones en los nuevos desarrollos urbanísticos. o Favorecer el asentamiento de actividades de I+D+i en la ciudad.

3. Ciudadanía digital

OBJETIVO: Promover la inclusión digital de la totalidad de la población de la Eurorregión Galicia - Norte de Portugal para mejorar el rendimiento económico, las oportunidades de empleo, la calidad de vida, la participación y la cohesión social y territorial.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) desempeñan un papel fundamental en el apoyo a la vida cotidiana en la sociedad digital de hoy. Se utilizan en el trabajo, para hacer frente a los servicios públicos, así como a participar en la cultura, el entretenimiento, el ocio y el diálogo político.

Las políticas de inclusión digital tienen, por lo tanto, como objetivo reducir las diferencias en el uso de las TIC y promover la utilización de las mismas para superar la exclusión y mejorar el rendimiento económico, las oportunidades de empleo, calidad de vida, la participación social y la cohesión.

A este respecto, la inclusión digital persigue la participación de todos los individuos y las comunidades en todos los aspectos de la Sociedad de la Información.

La importancia del papel de las EELL

Las Entidades Locales son el nivel de la Administración que ocupa un mejor lugar para escuchar y responder a las demandas sociales. Dada la proximidad con el ciudadano y, en muchos casos, la buena conexión entre los municipios y la población, el gobierno local es el que percibe de una forma más intensa las necesidades de sus vecinos y empresas.

De esta relación de cercanía se deriva un amplio conocimiento de su territorio, asociaciones, entidades de apoyo social y todas las entidades que actúan en la zona así como de sus expectativas y también las de sus ciudadanos.

Por tanto, el gobierno local se revela como el mejor posicionado para hacer frente a los desafíos que plantea la existencia de una importante brecha digital, más acusada en el caso de colectivos en riesgo de exclusión, también en base a los canales de conocimiento que maneja en este ámbito, muchas veces a través de los servicios sociales.

Producir respuestas que conserven y profundicen en esta conexión con la sociedad en un modo en que se visibilice el compromiso para con las demandas y necesidades de la ciudadanía, resulta igual de importante que estos mecanismos de recogida de información.

Por tanto, las entidades locales se encuentran en posición de acercar el uso de las TIC a la ciudadanía, contribuyendo así a su inclusión y participación en la Sociedad de la Información.

Europa2020: Objetivos de Agenda Digital para Europa

La Agenda Digital para Europa, como instrumento catalizador para conseguir los objetivos de Europa 2020, establece entre sus campos de actuación “Fomentar la alfabetización, la capacitación y la inclusión digitales” y evitar así, excluir a muchos ciudadanos a la sociedad y a la economía digitales y, limitar el gran efecto multiplicador que puede tener la adopción de las TIC sobre el aumento de la productividad.

De este modo, establece las siguientes metas a cumplir por los Estados miembros en el relativo al fomento de la alfabetización, la capacitación y la inclusión digitales:

2015	Aumentar la utilización regular de internet de un 60% a un 75% en 2015 y, entre los colectivos desfavorecidos, de un 41% a un 60%
2015	Disminuir a la mitad a parte de población que nunca empleó internet para 2015 (hasta un 15%)

No obstante, también la Agenda Digital para Europa establece las siguientes metas a cumplir por los Estados miembros en el tocante a la dinamización de las TIC entre la ciudadanía:

2015	Un 50% de los ciudadanos emplearán la administración electrónica, y más de la mitad de esa cifra cumplimentarán formularios on line para 2015.
2015	Un 50% de la población deberá efectuar compras on line para 2015.
2015	Un 20% de la población deberá efectuar compras transfronterizas on line para 2015.
2020	Un 50% de los hogares europeos deberán contar con abonos por arriba de los 100Mbps para 2020 (no hay base de referencia).

España y Portugal: Alineados con los objetivos de la Agenda Digital para Europa

A nivel estatal, tanto España como Portugal muestran su grado de compromiso con los objetivos de la Agenda Europea en materia de inclusión digital compartiendo las mismas metas en este ámbito y apoyando iniciativas favorecedoras.

En España, la Agenda Digital para España establece como uno de sus objetivos el de “Promover la inclusión y alfabetización digital y la formación de nuevos profesionales TIC”. En este marco se recoge la elaboración de una **“Estrategia de inclusión digital 2013-2015”** con el objetivo de incorporar a la Sociedad de la Información a los sectores poblacionales y colectivos más desfavorecidos y con menor nivel de utilización de Internet. Además se prevén medidas para mejorar la “Capacitación digital y la formación de nuevos profesionales TIC” a nivel de formación profesional, universitaria y continua. Estas iniciativas todavía no se han puesto en marcha y se estima su lanzamiento para 2013.

Por su parte, el gobierno de Portugal prioriza seis áreas de intervención en la Agenda Portugal Digital, entre ellas la de “Melhorar a literacia, qualificações e inclusão digitais”, que se surte con cinco medidas: ‘Desenvolver competências para a Economia Digital’; ‘Definir uma política de acessibilidade para os conteúdos e plataformas digitais portuguesas a disponibilizar na Internet’; ‘Promover a disponibilização e utilização de ebooks’; ‘Promover a inclusão digital e a utilização regular da Internet’; y ‘Promover a criação e a digitalização massiva de conteúdos’. No obstante, estas medidas todavía no se han puesto en marcha estimándose su lanzamiento para 2013.

La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Situación de partida y Escenario objetivo

Situación de partida

A lo largo de estos años, la Euroregión ha ido implantando distintos programas que han alcanzado logros significativos en el ámbito de la inclusión digital.

En Portugal la Agência para a Sociedade do Conhecimento promueve en 2006 la ‘**Rede de Espaços Internet**’, integrando una comunidad de 1.172 Espaços Internet en funcionamiento a lo largo del país, con el objetivo de sacar el máximo partido a este instrumento de inclusión y penetración de las TIC, con presencia en todos los municipios. Se trata de aulas de diversos orígenes (instituciones de solidaridad social, clubs informáticos, centros de inclusión digital o bibliotecas públicas) donde se pone a disposición de la población regularmente la utilización de ordenadores y el acceso a Internet. Actualmente, existen 160 centros distribuidos en los 39 municipios dentro del alcance del proyecto.

Un año después, el gobierno portugués lanza el programa ‘**e-Escolas**’ con el objetivo de garantizar el acceso a la Sociedad de la Información y promover la infoinclusión. Este programa (junto con otros como ‘e.professor’, ‘e.oportunidades’ o ‘e.juventude’), permitió a más de 750.000 alumnos, docentes y formadores el acceso, en condiciones ventajosas, a un ordenador con conexión a internet de banda ancha.

Por otra parte, la Xunta de Galicia ha realizado avances en este terreno mediante iniciativas de importante impacto como la Red de Centros para a Modernización e a Inclusión Tecnológica (**Rede CeMIT**) o el programa Voluntariado Dixital (**VOLDIX**), que surge en 2012 como complemento a la alfabetización digital de la Rede CeMIT. Este último, ha sido recientemente reconocido por la Comisión Europea como una buena práctica para la inclusión social a través de las TIC, por su capilaridad para llegar a colectivos en riesgo de exclusión digital.

También en el ámbito regional, se define el **Proyecto Abalar**, que sustancia la estrategia para la integración plena de las TIC en la práctica educativa en Galicia. Girando en torno al concepto de un centro educativo virtual, induce

Pese a los esfuerzos realizados a ambos lados de la frontera por lograr mejoras en cuanto al empleo de las TIC por parte de la ciudadanía, resulta ineludible el hecho de que en torno a un tercio de la población de la Euroregión no haya usado nunca

Internet (32% en Galicia y 40% en el Norte de Portugal), aún más cuando la media UE-27 se sitúa en el 24%.

Más de 2,3 M de personas en la Euroregión nunca han usado internet

Se trata de algo más del 36% de la población total de la Euroregión, siendo en **Galicia** este **porcentaje del 32%** mientras que en el **Norte de Portugal asciende hasta un 40%**. El objetivo marcado por Europa es reducir estos porcentajes al 15% en 2015, un objetivo difícil si hasta el día de hoy la velocidad media de reducción de este parámetro es de 3 puntos porcentuales.



En este sentido, se pueden destacar otros indicadores que concretan las metas, establecidas por la Agenda Digital para Europa, a cumplir por los estados miembros, en relación a la dinamización de las TIC entre la ciudadanía. A este respecto, la Unión Europea establece como referencia para el 2015, el objetivo de reducir hasta un 15% de la población el porcentaje de personas que nunca emplearon Internet. Los gaps presentados de Galicia (32%) y Norte de Portugal (40%) pueden deberse a la posible limitación en el radio de acción de las actuaciones estratégicas en curso.

En cuanto al cumplimiento del objetivo relacionado con las personas que emplean internet de forma regular (75% en 2015), este porcentaje se reduce a un 53% en Galicia y 46% en el Norte de Portugal.

La **Euroregión** se sitúa **muy por debajo del promedio de la UE** en los parámetros de **uso y equipamiento TIC** en hogares



En líneas generales, el principal motivo para no emplear los servicios de Sociedad de la Información, es porque "no lo consideran necesario" o "no les resulta útil, interesante", por detrás, en segundo término, se encuentra la "falta de conocimientos para su uso". Esto implica la necesidad de actuaciones en el área de capacitación, para dotar a los ciudadanos de conocimientos, pero también la disponibilidad de servicios que sean percibidos como de utilidad para los diferentes colectivos.

Como se apuntaba anteriormente, resulta necesario un ajuste en el enfoque de las políticas de alfabetización que permita englobar las áreas del territorio que no se cubren por ser zonas más rurales, por ejemplo.

Enormes diferencias en cuanto a la adopción de las TIC entre el hábitat rural y el urbano


Este **gap** puede llegar a los **30 puntos porcentuales** en **algunos parámetros** y vienen condicionados, fundamentalmente, **por el tipo de población** de los municipios rurales, normalmente de mayor edad, así como menor formación y poder adquisitivo.

Actualmente, la disposición de las aulas en el territorio no se plantea en base a las necesidades reales de cada zona, si no que depende de la voluntad de los municipios para adherirse a la iniciativa.



Iniciativas actuales de alfabetización no tienen impacto sobre buena parte de la superficie territorial (en ocasiones extensa y con una población muy dispersa), dejando zonas rurales sin apoyo para la capacitación e incrementando por tanto la brecha digital entre lo rural y lo urbano.

Sumado a lo anterior, la amplia dispersión de la población, que caracteriza a determinadas zonas de la Euroregión, dificulta la articulación de políticas de alfabetización.



La tendencia a la **convergencia en Galicia es buena** en los últimos años, **pero** en todo caso **insuficiente para converger con** los objetivos que marca **Europa** en los plazos fijados. Asimismo, esta convergencia es **casi nula en el Norte de Portugal**

Otro facilitador de la introducción de las TIC en la ciudadanía, en general, y en el núcleo familiar, en particular, es la presencia de niños en el hogar. En Portugal, el programa e.escola y en Galicia Espazo Abalar son ejemplos de incentivos al resto del núcleo familiar para el uso de servicios online. La convivencia con niños en edad escolar es una variable determinante sobre el hecho de disponer o no de ordenador en el hogar. En hogares con niños en edad escolar obligatoria la incidencia del ordenador es casi 25 puntos porcentuales superior¹⁸.

La presencia de niños o no en un hogar es también una de las variables que incrementa la proporción de Internet contratado (hasta 21 puntos más que hogares donde no residen niños en edad escolar)¹⁹. Además, se observa como la presencia de hijos es un factor clave a la hora de formar y capacitar al resto de los integrantes del núcleo familiar, puesto que en las familias con hijos disminuye considerablemente la percepción de la falta de necesidad o de la utilidad de Internet. El principal motivo para que en estos hogares no contraten acceso a la Red es porque resulta muy caro²⁰.

La presencia de **hijos en el núcleo familiar** se ha mostrado como el **mayor acelerador** del empleo de las **TIC en los hogares**

*Los **hijos incitan a la contratación** de internet y actúan como **vehículo capacitador** del entorno familiar*

En definitiva, resulta incuestionable la necesidad de dotar a las políticas de alfabetización digital con una mayor capilaridad en el territorio, avanzando hacia un modelo sostenible que tenga cabida en el marco restrictivo económico actual. En este sentido, la clave pasa por la activación de colectivos y entramado asociativo que sirvan de enlace entre la entidad local y los ciudadanos, alcanzando todas las zonas y los diferentes colectivos para no seguir engordando la brecha digital.

¹⁸ A partir de datos OSIMGA. No se dispone de datos en el Norte de Portugal estratificados por tipo de hábitat.

¹⁹ A partir de datos OSIMGA. No se dispone de datos en el Norte de Portugal estratificados por tipo de hábitat.

²⁰ A partir de datos OSIMGA. No se dispone de datos en el Norte de Portugal estratificados por tipo de hábitat.

En este punto, el conocimiento del territorio que poseen las entidades locales es fundamental para un correcto abordaje. La información relativa a los agentes que operan en la zona, los colectivos que residen en la misma, así como la identificación de aquellos grupos más proclives a la exclusión digital, debe gestionarse de tal forma que se traslade como input en la definición de políticas de alfabetización digital.

Escenario objetivo

Situación actual	Situación objetivo	
Personas que emplean Internet de manera regular (cuando menos una vez a la semana) <ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 53% • Norte de Portugal: 46% 	Aumentar a un 75% la población que utiliza regularmente Internet.	2015
Personas de colectivos desfavorecidos que emplean Internet de manera regular <ul style="list-style-type: none"> • España: 45% • Portugal: 37% 	Aumentar a un 60% la utilización regular de Internet entre colectivos desfavorecidos.	2015
Personas que nunca emplearon Internet: <ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 32% • Portugal: 34% 	Disminuir hasta un 15% la parte de la población que nunca ha usado Internet.	2015
Hogares que cuentan con abonos por arriba de los 100Mbps para 2020 <ul style="list-style-type: none"> • Galicia: - • Norte de Portugal: - 	Un 50% de los hogares europeos deberán contar con abonos por encima de los 100Mbps.	2020
Personas que realizan compras online nos últimos 12 meses <ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 23% • Norte de Portugal: 15% 	Promoción del comercio electrónico de forma que un 50% deberá efectuar compras online.	2015
Personas que realizan compras online transfronterizas <ul style="list-style-type: none"> • España: 9% • Portugal: 7% 	Un 20% de la población deberá efectuar compras transfronterizas online.	2015
Personas que interactuaron con las AAPP mediante internet en los últimos 12 meses <ul style="list-style-type: none"> • España: 39% • Portugal: 37% 	Un 50% de los ciudadanos deberá utilizar la Administración Electrónica.	2015
Personas que envían formularios cumplimentados a través de los servicios de eAdministración:	Más de un 25% de los ciudadanos deberán cumplimentar formularios online.	2015

<ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 21% • Portugal: 27% 		
---	--	--

Retos

- **Conocer los colectivos en riesgo de exclusión digital para promover actuaciones particularizadas de alfabetización digital**

La dificultad de **identificar y conocer a todos aquellos colectivos que se encuentran en riesgo de exclusión digital**. Es importante identificar quienes y cuantos son, y dónde están. Las estrategias actuales tienen un carácter más reactivo, esperan a que las personas acudan a las aulas de alfabetización, pero no se conocen todos los colectivos en riesgo en cada parte del territorio, lo que impide una actuación particularizada. El reto es conocerlos y poder actuar en cada parte del territorio en función del tipo de colectivo y con la intensidad requerida por el mayor o menor número de personas presentes en el mismo.

- **Llegar a todas las zonas del territorio de forma sostenible teniendo en cuenta la dificultad derivada de la elevada dispersión poblacional**

La **gran dispersión de población** dificulta la articulación de prácticamente cualquier política con costes razonables. Las estrategias actuales no llegan a buena parte del territorio y por tanto dejan fuera de su radio de acción a muchos habitantes. El reto es dotar las actuaciones de alfabetización e inclusión digital de mucha mayor capilaridad en un escenario de dificultades económicas como el actual, haciendo las mismas sostenibles a largo plazo.

- **Alcanzar el punto de inflexión en la tendencia de reducción de la brecha digital que permita la convergencia con los objetivos marcados por Europa**

Un **GAP con los objetivos marcados por Europa para 2015 quizás demasiado amplio**. Este objetivo supondría disminuir el número de personas que nunca ha usado internet desde los 2,3 millones actuales hasta menos de 1 millón en algo más de dos años. Las actuaciones hasta la fecha solo han permitido reducir una media en un 6,8% de personas que nunca han usado internet cada año. El reto es por tanto activar políticas que permitan un punto de inflexión hacia una tendencia de mucha mayor convergencia que la actual.

Estrategias

Las actuaciones a desarrollar para la consecución de los retos anteriormente comentados, formarán parte de una estrategia en materia de alfabetización que se establecerá sobre cinco pilares fundamentales:

1. Aprovechamiento del papel de los hijos como vehículo de capacitación digital en el entorno familiar

Seguir activando el papel de los hijos e hijas como los máximos aceleradores de las TIC en el hogar, y continuar respaldando su papel como pieza clave en la capacitación digital de sus padres o abuelos/as.

En ámbitos rurales o de menor nivel cultural, los padres presentan mayores carencias de conocimientos y capacidades en el uso de las TIC. Por tanto, en estos casos, es todavía más importante el papel de los hijos e hijas como principal vehículo de integración de las TIC en las familias y de su necesaria alfabetización digital.

El acceso y utilización de las TIC por parte de los menores implica la necesaria aceptación y capacitación sobre su uso por parte de los padres. A su vez, estos deben marcar las pautas y criterios sobre el uso seguro de las nuevas herramientas de trabajo, comunicación y ocio de sus hijos e hijas.

2. Empoderamiento de la sociedad civil y agentes sociales para el aumento de la capilaridad territorial de las acciones de capacitación digital

Aprovechar todo el potencial de los agentes sociales y empresariales en favor de la inclusión digital de todos los ciudadanos de la Euroregión. La implicación de estos agentes es la única vía para lograr el aumento de la capilaridad hasta el nivel necesario para cumplir con los objetivos exigidos por Europa asegurando la sostenibilidad del modelo.

Fomentar el lanzamiento de actuaciones en materia de alfabetización digital pilotadas por ONGs y entidades de acción voluntaria con la participación y colaboración de los agentes empresariales con intereses en aumentar el mercado TIC y que cuenten con cultura de responsabilidad social corporativa.

Potenciar el papel de la ciudadanía, el entramado asociativo, incluyendo las asociaciones de acción voluntaria, y el sector empresarial con cultura RSE, como motores de la capilaridad de las acciones de alfabetización y de un modelo sostenible en el medio y largo plazo.

3. Activación del papel de las entidades locales como colaboradores en la coordinación de las actividades de capacitación digital a desarrollar

Aprovechar el conocimiento del territorio y la cercanía con la población de las entidades locales y las asociaciones situadas en los ámbitos municipales para lograr la identificación y acceso a los grupos en riesgo de exclusión que habitan estos territorios. Estas entidades pueden aportar conocimiento muy valioso en el ámbito local.

Este papel es todavía más relevante en aquellos municipios o territorios situados en zonas rurales donde aún no han llegado las actuales redes de alfabetización digital de Galicia y del Norte de Portugal.

4. Teléfono móvil y la Tablet como elementos clave para fomentar la integración de las TIC en la Euroregión

Fortalecer la integración de las TIC en la sociedad a través de Smartphones y Tablets como una alternativa al ordenador, que presenta varias ventajas:

- Presentan una complejidad menor y por tanto requieren una menor adopción de conocimientos para proceder a su utilización. La barrera tecnológica que supone la utilización de un PC es muy elevada en casos de analfabetismo digital, por lo que la introducción de estos dispositivos les facilitará el acceso.
- El teléfono móvil tradicional está plenamente integrado en la sociedad. La introducción de las TIC a través de los Smartphone se presenta como una forma más natural y sencilla para los colectivos en riesgo de exclusión digital.
- Mejoras en la cobertura móvil dentro del territorio de la Euroregión. A partir de 2014 se ampliará el ancho de banda móvil, con lo se ofrecerán mejores servicios y se prestarán más velocidades, aumentando la calidad considerablemente.

5. Creación de servicios públicos digitales de interés para la ciudadanía

Desarrollar servicios digitales que sean de interés para la ciudadanía, y especialmente, para los colectivos en riesgo de exclusión, de forma que se fomente el uso de las TIC.

Es importante que las administraciones y agentes empresariales pongan hincapié en desarrollar servicios públicos digitales especialmente dirigidos a la población de zonas rurales o a las personas con mayor riesgo de exclusión social y digital para fomentar el uso de las nuevas tecnologías en estos colectivos (por ejemplo, habilitación de trámites administrativos agrarios, ganaderos, sanitarios, etc.).

ÁREAS DE ACTUACIÓN

Área de actuación 1. Fortalecimiento de las Redes de capacitación digital ciudadana de la Euroregión

Con esta área de actuación se busca enriquecer las actuales estrategias de las redes de alfabetización digital de Galicia y Norte de Portugal a través de la puesta en común de los recursos y servicios existentes en ambos lados del territorio, con el objetivo de aprovechar las posibles sinergias resultantes y optimizar costes.

Para la ordenación de las actuaciones en materia de alfabetización es necesario identificar las infraestructuras y recursos materiales, el catálogo de servicios y la cartera formativa con la que cuentan, actualmente, ambas redes de alfabetización digital. Al mismo tiempo, es necesario obtener un mayor conocimiento de cuales son los colectivos en riesgo, cuantas personas son y donde se encuentran dentro de las diferentes zonas de la Euroregión, lo que permita articular mejor las acciones de alfabetización digital en ese territorio, incidiendo en los puntos geográficos con mayor población sin acceso a capacitación digital.

Determinar las carencias de los recursos y contenidos formativos actuales, facilita la introducción de nuevos servicios de interés para la ciudadanía en las redes de alfabetización, tales como contenidos formativos para dispositivos móviles, actividades que den respuesta a necesidades concretas de la ciudadanía de las entidades locales.

En este proceso es fundamental la participación de las entidades locales puesto que conocen de primera mano el territorio, a la ciudadanía y a los colectivos en riesgo y las actividades desarrolladas en su ámbito geográfico. Aprovechar la cercanía de las entidades locales con el territorio permite determinar los datos básicos con los que establecer un mapa de zonas, recursos y pirámides de población, así como efectuar un seguimiento sobre la consecución de los objetivos establecidos en las estrategias de alfabetización digital actuales. Esta labor es especialmente importante en los municipios o territorios situados en zonas rurales donde todavía no ha llegado la actividad de las redes de alfabetización digital.

Área de actuación 2. Activación del entramado asociativo y del sector empresarial para el voluntariado digital

Ante la actual situación económica y con el objetivo de aumentar la capilaridad de las redes de alfabetización digital existentes a ambos lados del territorio de forma sostenible, será fundamental la colaboración voluntaria de otros agentes en el desarrollo de las actuaciones capacitación.

La activación del Programa de Voluntariado Dixital (VoDix) en Galicia ha sido reconocida por la Unión Europea como una Buena Práctica para dotar a las estrategias de alfabetización digital de capilaridad en los territorios desarrollados. Este programa nace como complemento a la Red CeMIT gallega y ha fomentando la responsabilidad de la sociedad civil a través de la dedicación voluntaria de su tiempo y capacidades, tanto a nivel individual como por parte del sector privado y otras entidades (Responsabilidad Social Empresarial). A esto, se suma los esfuerzos de los poderes públicos, con el firme objetivo de contribuir a la construcción de una Sociedad de la Información para toda la ciudadanía. Las personas voluntarias de VoDIX tratan de descubrir, sensibilizar y estimular a la ciudadanía, especialmente a aquellos colectivos en riesgo de exclusión, mostrándoles que gracias a las nuevas tecnologías pueden mejorar determinados aspectos de su vida.

Por su parte, la Rede de Espaços Internet portuguesa, trabaja desde sus orígenes con instituciones de solidaridad social, clubs informáticos, centros de inclusión digital o bibliotecas públicas donde se pone a disposición de la población el acceso a las nuevas tecnologías. Con esta área de actuación se persigue seguir reforzando las colaboraciones existentes entre entidades locales y agentes sociales y empresariales con RSE para aumentar la capilaridad de las acciones de capacitación y aprovechar la inercia del Programa de Voluntariado Dixital como buena práctica reconocida, para su extensión a la región Norte de Portugal.

Por tanto, el objetivo es fomentar la práctica de voluntariado digital a ambos lados del territorio, maximizando la colaboración de otras personas y entidades en las actividades de sensibilización y alfabetización digital. Destacan especialmente las entidades de acción voluntaria, ONGs, fundaciones, asociaciones y empresas con cultura de responsabilidad social empresarial (RSE). En este sentido, la RSE ha ido adquiriendo una importancia creciente en la última década, hasta situarse como el elemento clave en la reputación de la empresa, llegando al nivel de aspectos como los resultados económicos y la calidad comercial.

Gracias a su proximidad con la ciudadanía, asociaciones y agentes sociales y empresariales, los ayuntamientos y entidades supramunicipales tienen mayor facilidad para identificar y buscar la implicación voluntaria de estos agentes en las actividades de alfabetización digital existentes. Esta labor es todavía más importante en aquellos municipios situados en zonas rurales donde es más difícil llegar con actividades de alfabetización digital. Las entidades locales tienen un papel clave en el conocimiento del territorio y deben divulgar la estrategia de alfabetización digital de la Eurorregión entre el mayor número de agentes posible.

La colaboración de la ciudadanía y el resto de agentes sociales y empresariales en la realización de actividades voluntarias de alfabetización digital de Galicia y Norte de Portugal son fundamentales para aumentar la capilaridad de las redes a un coste razonable y garantizar su sostenibilidad. El objetivo final es permitir al 100% de la población un acceso real a las nuevas tecnologías, sin que dependa del lugar de residencia, de su capacidad adquisitiva o de sus posibilidades de movilidad.

Área de actuación 3. Consolidación de las infraestructuras actuales al servicio de la capacitación y la inclusión digital

Para dar soporte a las anteriores áreas de actuación en todo el territorio de la Eurorregión, es necesario impulsar el aprovechamiento de espacios ya habilitados que puedan acoger actividades de capacitación digital. Estas infraestructuras serán incorporadas a las actuales redes de aulas que se encuentran dispersas por todo el territorio de la Eurorregión, con el objetivo de ganar capilaridad y aumentar las actuaciones de alfabetización digital.

De esta forma, para aumentar la capilaridad haciendo sostenible la estrategia de alfabetización digital, puede ser clave la participación de todos los agentes sociales y empresariales que quieran poner a disposición de las redes actualmente existentes sus

instalaciones y equipamientos para la realización de actividades o eventos relacionados con la capacitación digital.

Es fundamental que las entidades locales adopten un papel activo identificando y buscando la implicación de las organizaciones establecidas en su territorio con el objetivo de que cedan sus instalaciones para impartir alfabetización digital de forma voluntaria. Aún más importante es poner foco en las organizaciones situadas en los núcleos de población más alejados, especialmente en aquellos que no dispongan de centros en los que se desarrollen actividades de alfabetización digital (casas de cultura, asociaciones de vecinos, etc.). De esta forma, entre todos los agentes del territorio se puede aumentar significativamente el número actividades de alfabetización digital y llegar a todos los puntos geográficos del municipio, incrementando significativamente el porcentaje de población con acceso a estas actividades.

Además de infraestructuras, los agentes sociales y empresariales pueden poner a disposición de la ciudadanía o de entidades de acción voluntaria y ONGs, equipos o dispositivos electrónicos que han caído en desuso debido a la denominada obsolescencia tecnológica, es decir, a un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con los equipamientos más punteros introducidos en el mercado. La obsolescencia conlleva la continua sustitución de equipos que por carecer con frecuencia de mercados de segunda mano genera ingentes cantidades de residuos, con la problemática medioambiental que ello supone.

Fomentar la donación por parte de organizaciones o empresas, de cualquier tipo de equipamiento de segunda mano que pueda ser reutilizado tanto en las aulas como a nivel individual por la ciudadanía o colectivos en riesgo, puede ayudar a mitigar el factor coste como uno de los limitantes para la adquisición de nuevas tecnologías.

LÍNEAS DE TRABAJO Y PROYECTOS POR ÁREA DE ACTUACIÓN

AA1. Fortalecimiento de las Redes de capacitación digital ciudadana de la Euroregión	
LT1 – Análisis del territorio e identificación de los colectivos en riesgo de exclusión	
P1- Elaboración de un mapa de zonas de actuación	<p>Para un correcto desarrollo de las actuales redes de alfabetización digital de Galicia y Norte de Portugal, se propone elaborar un análisis para cada uno de los municipios que conforman la Euroregión en el que se identifiquen las zonas concretas donde se están realizando acciones de alfabetización digital.</p> <p>El resultado de este estudio debe ser un mapa de zonas de actividad que puesto en contraposición con los padrones municipales, ofrece una visión global más o menos precisa del porcentaje de población que vive alejada de las zonas en las que se prestan servicios de capacitación digital. Además, a través de los padrones municipales se pueden obtener las características de esta población: lugar de</p>

	<p>residencia, sexo, edad, nacionalidad y lugar de nacimiento. Por lo que el análisis se ve enriquecido a partir de estas variables.</p> <p>A partir de aquí se pueden identificar las zonas donde es necesario poner foco y realizar mayor incidencia con las nuevas acciones de alfabetización digital.</p>
P2 – Identificación de los colectivos en riesgo de exclusión	<p>Las personas en riesgo de exclusión también pueden residir en zonas rurales o urbanas donde ya existen servicios de alfabetización digital, pero que por razones de imposibilidad, desconocimiento o falta de interés, no acceden de forma efectiva a esa capacitación (personas con discapacidad, inmigrantes, mayores, etc.).</p> <p>Es necesario potenciar el papel de los ayuntamientos y diputaciones, así como el de las asociaciones y entidades de acción voluntaria, para identificar a todas las personas en riesgo de exclusión residentes en cualquier zona del territorio. Esta tarea es aún de mayor importancia en las zonas en las que no han llegado las actuales redes de alfabetización digital de Galicia y Norte de Portugal.</p> <p>El proyecto consiste en realizar un estudio sobre la situación de las personas en riesgo de exclusión digital de todos los municipios de la Euroregión, en el que se recoja las características y necesidades específicas de cada colectivo. A partir de este análisis se podrán articular mejor las acciones de alfabetización digital en ese territorio, y a nivel global, incidiendo en los puntos geográficos con mayor población sin acceso a capacitación digital y en aquellos colectivos con mayor riesgo de exclusión digital.</p>
LT2 – Programa formativo y catálogo de servicios conjunto de la red de capacitación	
P1 – Identificación y análisis de servicios y ámbitos formativos	<p>Realizar una ordenación de las actuaciones y recursos en materia de alfabetización digital tanto de las redes existentes como los que puedan ser aportados por las entidades locales y los agentes sociales a ambos lados del territorio, para su posterior puesta en común con el objetivo de aprovechar las posibles sinergias resultantes y optimizar costes.</p> <p>Identificar todo el material formativo y las buenas prácticas existentes relacionadas con el campo de la alfabetización digital a uno y otro lado de la Euroregión.</p> <p>Analizar todo el material formativo y los recursos educativos recopilados para descartar los contenidos desactualizados y seleccionar aquellos que sirvan para fortalecer los catálogos de servicios y programas formativos de las redes de alfabetización digital existentes.</p>
P2 – Enriquecimiento y puesta en común de los Catálogos de servicios y Planes de formación de las redes de alfabetización digital existentes	<p>Las conclusiones extraídas del análisis de los recursos, materiales formativos y buenas prácticas existentes en ambas redes de alfabetización, sirven para identificar sinergias y duplicidades entre ellas. El resultado es la elaboración de una propuesta de Catálogo de Servicios Común y de un Plan de Formación en Alfabetización Digital para la Euroregión.</p>

Además de la optimización de los catálogos actuales, se propone introducir nuevos servicios para aumentar la sensibilización y la introducción de las TIC en la Eurorregión. Estas nuevas líneas de trabajo se centran principalmente en los colectivos en riesgo de exclusión y destacan las siguientes:

- Introducir actividades de sensibilización y capacitación relacionadas con el uso de los dispositivos móviles y tablets. Esta opción se presenta como una alternativa al uso del ordenador que tiene varias ventajas que pueden favorecer la integración de las TIC en la Eurorregión:
 - o Más sencillos de utilizar para personas que no están familiarizadas con las TIC. Menor barrera digital que los PCs tradicionales.
 - o Más asequible, por lo que minimiza el factor coste como uno de los limitantes para la adquisición de nuevas tecnologías.
 - o Más cercano y familiar para los colectivos en riesgo de exclusión digital. Mientras que el uso del teléfono móvil tradicional está plenamente integrado en la sociedad, el Smartphone es un elemento que ha irrumpido en la vida actual introduciéndose muy rápidamente. La posibilidad de comunicarse al alcance de la mano con pareja, amigos o familia independientemente del lugar del mundo donde se encuentren, es un factor que a calado a nivel social. De esta forma, el teléfono móvil se constata como vehículo de integración de las TIC en los colectivos en riesgo.
- Desarrollar actividades de alfabetización digital conjunta para padres y alumnos, en los propios centros educativos. Los hijos e hijas se convierten en un importante vehículo para la integración digital del núcleo familiar, sobre todo el alumnado de primaria y secundaria de los cursos beneficiados por el proyecto Abalar en Galicia y el Programa e.escola en el Norte de Portugal. Este papel de los niños y niñas como vehículos de difusión de las nuevas tecnologías es todavía más importante en los ámbitos rurales y en los casos de padres o tutores legales con bajos niveles educativos o que cuenten con algún tipo de factor que aumente el riesgo de exclusión social y digital (personas con discapacidad, mayores, etc).
- Aprovechar el nacimiento de la innovación social y su actual desarrollo, para introducir las nuevas tecnologías relacionadas con la salud y el envejecimiento activo, en los colectivos de mayor riesgo de exclusión social y digital. Hoy en día se han registrado avances muy importantes en el desarrollo de aplicaciones y tecnologías para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas mayores, personas con discapacidad y dependientes. La introducción de estas tecnologías en el día a día de estas personas será una forma de integrar el uso de las TIC en uno de los colectivos con mayor riesgo de exclusión social y digital. Adicionalmente, estos colectivos podrán participar en la

	<p>realización de pilotos y ensayos de estas nuevas aplicaciones y tecnologías, constituyendo “living labs” que ayuden a cualquier tipo de entidad investigadora a testear las tecnologías en desarrollo y, al mismo tiempo, aprender y enseñar a usarlas a los citados colectivos.</p>
LT3 – Proyectos o programas desarrollados en favor de las EELL	
P1 – Iniciativas singulares	<p>Fomentar el desarrollo de actividades de alfabetización y sensibilización tecnológica de interés para la ciudadanía de ámbito local.</p> <p>Estas actividades estarán relacionadas con las costumbres y hábitos del territorio, de forma que puedan atraer la atención a la ciudadanía del municipio y, especialmente, de aquellas personas en riesgo de exclusión digital a través de actuaciones que les resulten de utilidad.</p>
P2 – Programa intergeneracional para el intercambio de conocimientos y experiencias	<p>Organizar encuentros intergeneracionales en los que tanto las personas mayores como los jóvenes puedan adquirir y transmitir conocimientos de su interés. A través de estos encuentros, las personas mayores pueden acceder a actividades de alfabetización digital impartidas por hijos o nietos, mientras que los jóvenes escucharán de primera mano como eran las costumbres tradicionales del lugar.</p> <p>Fomentar la colaboración de las entidades locales a través de la coordinación e impulso del programa, facilitando la puesta a disposición de espacios públicos en los que realizar los encuentros entre mayores y jóvenes y divulgando la actividad entre la ciudadanía del territorio. Es importante poner especial atención en las zonas rurales y en los casos de colectivos con un elevado riesgo de exclusión social y digital (personas con discapacidad, mayores, etc.).</p>
P.3 –Programas de alfabetización digital relacionados con los servicios públicos municipales y alineados con las estrategias de especialización inteligente (RIS3) de Galicia y Norte de Portugal	<p>Orientar las actividades de sensibilización y alfabetización digital hacia las estrategias regionales y estatales en materia de innovación y TIC. De esta forma se facilita la captación de fondos y se aprovechan los diferentes esfuerzos depositados en el impulso y desarrollo de estas actuaciones.</p> <p>Potenciar la colaboración de las entidades locales en el desarrollo de servicios públicos digitales relacionados con los ámbitos de actuación prioritarios de las estrategias de innovación y TIC. Para lograr el éxito en la implantación de estos servicios, la ciudadanía requiere estar capacitada y detectar la utilidad que les puede proporcionar su uso.</p> <p>Fortalecer el papel de los ayuntamientos en el desarrollo de servicios públicos digitales en ámbitos de interés para la ciudadanía de su territorio para fomentar el uso de las TIC. Es especialmente importante que estos contenidos estén dirigidos a la población de zonas rurales o a las personas con mayor riesgo de exclusión social y digital por ser los colectivos con menor nivel de integración de las TIC (por ejemplo, habilitación de trámites administrativos agrarios, ganaderos, sanitarios, etc.). Al igual que en el caso anterior, la población requiere capacitación en la utilización de estos servicios digitales que se fomente su utilización.</p>

LT4 – Potenciación de la teleformación en alfabetización digital

Fomentar la teleformación en alfabetización digital para la ciudadanía que ya cuente con un nivel básico, medio o alto de conocimientos en TIC.

Con el objetivo de no descuidar a los usuarios que ya cuenten con conocimientos en informática, es conveniente fomentar el uso de la teleformación. Esta modalidad de enseñanza tiene como principal ventaja su alto grado de capilaridad con respecto a la formación presencial. Así, la ciudadanía puede acceder de manera gratuita y en todo momento al catálogo de servicios y a recursos formativos on line desde cualquier dispositivo electrónico con acceso a Internet.

Para un correcto seguimiento de su grado de utilización, es necesario establecer un procedimiento de registro y acceso a la herramienta, con lo que se debe proporcionar un usuario/a todos aquellos que estén registrados en las redes de alfabetización digital.

La herramienta guarda los perfiles de los usuarios/as a modo de expediente académico, en el que se van contabilizando los cursos que han sido realizados, las horas de formación, las horas de conexión, los recursos formativos descargados de la plataforma, etc. También es importante llevar el registro de los datos personales de los usuarios/as de modo que se puedan realizar estudios y estadísticas que revelen el perfil predominante en relación a la edad, sexo, lugar de residencia, nivel de estudios, ocupación, etc.

Los cursos oficiales sobre alfabetización digital deben estar abiertos todo el año, sin reserva de plaza, bastando con querer realizar la formación para acceder a sus contenidos. La libertad de acceso a la alfabetización digital facilita la integración de las TIC y la capacitación de la ciudadanía con niveles formativos más elevados.

AA2. Activación del entramado asociativo y del sector empresarial para el voluntariado digital

LT1 – Activación de voluntarios digitales y entidades de acción voluntaria

P.1 – Ciudadanía voluntaria

Seguir potenciando la participación ciudadana en actividades de voluntariado digital de forma individual y personal, de manera que no esté ligada a la actividad ordinaria de ONGs o entidades de acción voluntaria.

Aprovechar la inercia del Programa de Voluntariado Digital gallego para continuar invirtiendo esfuerzos en la extensión de la iniciativa en Galicia y la región Norte de Portugal, careciendo esta última de este tipo de buenas prácticas.

No obstante, para lograr el incremento de la participación ciudadana en el Programa de Voluntariado Digital es necesario establecer un sistema que contemple los siguientes aspectos:

- **Inscripciones y bajas de voluntari@s:** debe llevarse un registro de voluntari@s, teniendo en cuenta temas de protección de datos.
- **Formación a voluntari@s:** en materia pedagógica, en lo relativo al trato y formación adecuados para personas en riesgo de exclusión; sobre las herramientas y materiales formativos que

	<p>pone a su disposición las redes de alfabetización; y sobre los procedimientos propios de la red de voluntariado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros de responsabilidad civil: como voluntari@s de la red, tienen que tener un seguro para poder realizar los apoyos digitales. • Sistema de acreditación oficial de competencias para el personal voluntario digital: todas aquellas personas inscritas en la red de voluntariado y que hayan desempeñado de forma efectiva apoyos digitales, serán reconocidos oficialmente tanto a nivel competencial como a nivel curricular. • Sistema de monitorización y seguimiento de la actividad de los voluntari@s, así como de los resultados conseguidos con el apoyo digital: este sistema es imprescindible para poner en marcha el sistema de acreditación. Esto se puede materializar a través de un registro de inscripción de las actuaciones y un sistema de evaluación a los beneficiarios de los apoyos digitales, con el que se comprobará que la actividad ha sido debidamente aprovechada.
<p>P.2 – Impulso a la participación de las entidades de acción voluntaria y ONGs como agentes esenciales para la capacitación de los colectivos en riesgo de exclusión</p>	<p>Seguir fomentando la colaboración de ONGs y de entidades de acción voluntaria – entidades que constituyen un número de colaboradores potenciales muy elevado – en el Programa de Voluntariado Digital a través de la puesta a disposición de medios y herramientas para el desarrollo de actividades de capacitación.</p> <p>En el caso de Portugal, se fortalecerán las colaboraciones de las entidades de solidaridad y de inclusión social con la Rede de Espaços Internet que existen hoy en día, aprovechando la inercia de la buena práctica de Voluntariado Dixtal gallega.</p> <p>La participación de estas organizaciones será de vital importancia por la especial vinculación con la causa que defienden y el conocimiento específico del que cuentan al estar en contacto directo con las personas a las que prestan asistencia. Este es el caso de las instituciones que se dedican a favorecer la integración social de las personas pertenecientes a los colectivos más vulnerables de la sociedad y con mayor riesgo de exclusión social y digital.</p> <p>Para un mayor fortalecimiento de este tipo de actuaciones es necesario dotar a estas entidades de espacios físicos donde realizar los apoyos digitales y las herramientas y materiales formativos necesarios.</p> <p>La combinación de ambas modalidades de participación – ciudadanía y entidades de acción social – supone una elevada capacidad de trabajo que puede ser extendida a lo largo del territorio de la Euroregión, dotando de una gran capilaridad al modelo.</p>
<p>LT2– Apoyo a la inclusión digital como parte de la RSE del sector empresarial</p>	
<p>Fomentar el mecenazgo digital actualmente existente en el Programa de Voluntariado Dixtal los territorios de Galicia y, especialmente, en el Norte de Portugal, por carecer de este tipo de iniciativas.</p> <p>Aprovechar el interés e implicación de empresas públicas y privadas (especialmente las del sector</p>	

TIC), apoyadas en el ámbito de su Responsabilidad Social Corporativa, para fomentar su participación en las actividades de las redes de alfabetización digital aportando recursos y actuaciones que ayuden a conseguir los objetivos y finalidades del proyecto. Las empresas se convierten en colaboradoras comprometidas, de forma activa y sostenida en el tiempo, con el logro de los fines y objetivos del proyecto.

Las empresas directamente beneficiadas por las actividades de alfabetización digital de la ciudadanía son:

- Empresas del sector tecnológico y fundaciones afines: interesadas en participar en la iniciativa debido a sus funciones de dinamización y fomento de la Sociedad de la Información.
- Operadores de telecomunicaciones presentes en el territorio: principales interesados en el aumento de la población capacitada digitalmente, ya que supone un aumento en el número de clientes potenciales residentes en Galicia y en el Norte de Portugal. Han participado activamente en muchas iniciativas de colaboración público privada relacionadas con este ámbito.

El rol a adoptar por parte de los agentes empresariales o mecenas digitales en las redes de alfabetización digital de la Eurorregión, es el siguiente:

- Promoción de la cultura de la solidaridad a través del voluntariado digital corporativo entre sus empleados y empleadas.
- Creación de materiales de formación e iniciativas formativas y aportar financiación para eventos que se organicen
- Aportación de elementos en especie, como equipamiento TIC para su uso en las tutorías digitales (derivados de procesos de renovación o reciclado).
- Promoción y difusión del proyecto
- Favorecer el patrocinio de actividades de alfabetización por parte del sector empresarial

LT3- El sistema Universitario como vía para la plena alfabetización digital

Las universidades representan intereses profesionales y científicos y pueden actuar como colaboradores estratégicos en materia de alfabetización digital, con un papel de apoyo, soporte y aval al proyecto de manera continua y duradera. Además de desarrollar actividades de alfabetización digital, las universidades pueden colaborar en otros aspectos importantes como la cesión de uso de espacios TIC, la difusión del proyecto entre la comunidad universitaria o fomentar la participación del alumnado en las actividades de voluntariado digital.

La propuesta para fomentar el voluntariado digital desde las universidades es a través de la firma de acuerdos de colaboración de cara a que los alumnos puedan obtener créditos formativos realizando tareas de voluntariado en alfabetización digital. Así, en función de los conocimientos en TIC de la persona voluntaria se pueden establecer dos tipos de apoyo: básico (alfabetización digital) y avanzado (formación avanzada en tic).

Fomentar la colaboración del alumnado en las acciones de voluntariado digital puede suponer un activo clave para la introducción de las TIC en la sociedad gallega. Esto es así porque los universitarios proceden de todas las partes de Galicia, tanto de zonas rurales más o menos apartadas como de zonas urbanas. La vuelta a sus pueblos de origen en periodos vacacionales o fines de semana, puede constituirse como una oportunidad para que los voluntari@s realicen apoyos digitales en sus territorios. La realización de apoyos en sus pueblos de origen será más probable y constante gracias al sentimiento de pertenencia que despiertan en las personas.

LT4 – Programa de “Empleado” público como aliado para la alfabetización

Incentivar a los empleados públicos para que desarrollen actividades de alfabetización digital en la

Euroregión.

Los empleados públicos son un importante colectivo que puede empujar las actividades de voluntariado digital, debido a que para el desempeño de su actividad laboral diaria utilizan las nuevas tecnologías y están familiarizados con el uso de ordenadores y otros dispositivos electrónicos (impresoras, faxes, etc.).

Fomentar la participación de los empleados públicos a través de un sistema de acreditación y concesión de puntos para presentar en concursos de méritos, solicitud de plazas fijas o provisiones internas y traslados. El sistema es el mismo que existe para la concesión de puntos tras la realización de cursos promovidos por la propia administración o haber trabajado previamente en la administración pública.

AA3. Consolidación de las infraestructuras actuales al servicio de la capacitación y la inclusión digital

LT1 – Cesión de infraestructuras y recursos tecnológicos

Incorporar nuevos espacios a las redes de alfabetización digital actualmente existentes en Galicia y Norte de Portugal para aumentar el número de actividades. Estas infraestructuras deben ser adecuadas para el desempeño de la capacitación, es decir, estar dotados de equipamiento informático que cuente con unos requisitos mínimos y las instalaciones debidamente acondicionadas.

Las infraestructuras pueden proceder de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada. Esta línea de trabajo busca seguir fomentando la cesión de aulas e instalaciones de titularidad municipal por parte de las entidades locales a las redes de alfabetización digital, e infraestructuras de todo tipo por parte de entidades privadas que tengan intereses en el desarrollo de este tipo de actuaciones.

Para la incorporación de nuevas infraestructuras a las redes de alfabetización digital, se deben valorar los siguientes aspectos:

- Características, estado de conservación y número de equipos del aula (los equipos deben contar con unos requisitos mínimos)
- Conexión a internet
- Mobiliario adecuado
- Correcta ventilación e iluminación de las instalaciones
- Acceso habilitado para personas con discapacidad

Es clave el papel de los ayuntamientos y diputaciones a la hora de identificar la localización de todas las aulas de informática públicas de su territorio, situadas en bibliotecas, centros sociales y culturales, escuelas y colegios, fundaciones, etc. Adicionalmente, las entidades locales son fundamentales para realizar una labor de identificación, divulgación y búsqueda de implicación de todas las organizaciones que se encuentren en el municipio. Destacan las entidades de acción voluntaria, ONGs, y agentes empresariales motivados por la responsabilidad social empresarial (como pueden ser academias o centros de enseñanza privados, así como empresas del sector TIC que tengan habilitados espacios al efecto).

Además de ceder las infraestructuras para el desarrollo de actividades de alfabetización digital, es necesario poner a disposición de la ciudadanía, de forma gratuita, espacios públicos de conexión a internet. Esta forma de cesión es fundamental para la integración en las TIC de aquellos colectivos sin

recursos económicos suficientes para adquirir equipamiento informático y que tampoco se hayan beneficiado de donaciones de equipos.

Los espacios cedidos por las entidades locales y organizaciones privadas sumados a las aulas de las redes de alfabetización digital de Galicia y del Norte de Portugal, constituyen la masa crítica en la que se imparte la formación y, en determinados casos, donde los ciudadanos puedan acudir para la utilización de los equipos.

LT2 – Donaciones de equipamiento en favor de la inclusión

Impulsar la donación de equipos para colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión por parte de cualquier tipo de entidad pública o privada en sus procesos de renovación o reciclado de equipamiento.

Para ello se propone articular un banco de reciclaje de equipamiento informático, en el que cualquier entidad pueda depositar el equipamiento no deseado siempre que cumpla con unas condiciones mínimas para su posible aprovechamiento. Debido a su cercanía con las familias y colectivos con mayor riesgo de exclusión, las ONGs y entidades de acción voluntaria participantes en el programa de mecenazgo digital y las propias entidades locales son los agentes idóneos para identificar y seleccionar a los destinatarios de las donaciones de equipamiento.

Algunos de los principales donantes de equipamiento informático son las empresas del sector TIC y los operadores de telecomunicaciones. El elevado nivel de rotación de su equipamiento informático cada dos o tres años se deriva de la obsolescencia tecnológica causada por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con los equipamientos más punteros introducidos en el mercado. El funcionamiento de este equipamiento es correcto y es perfectamente válido para el desarrollo de actuaciones en materia de alfabetización digital.

4. Las TIC en las PYMES

OBJETIVO: Lograr que las empresas de la Eurorregión, especialmente pymes y micropymes, incrementen de forma significativa su competitividad mediante la utilización intensiva y extensiva de las TIC para su gestión y funcionamiento interno.

Los rápidos avances de la tecnología de la información, así como la creciente evolución de Internet, han revolucionado la manera tradicional de hacer negocios. Este hecho hace que las empresas que quieran hacer frente a un entorno económico en continua evolución deban aplicar estas tecnologías, no sólo en la telematización interna de sus funciones, sino también en las relaciones con sus interlocutores comerciales, utilizando por ello los nuevos canales de comercialización.

En definitiva, asistimos al nacimiento de un nuevo modelo donde la gestión, la calidad y la velocidad de la información se convierten en factor clave de la competitividad. Como insumo para el conjunto de la industria y como servicio prestado a los consumidores finales, las tecnologías de la información y la comunicación condicionan la economía en todas sus etapas.

La importancia del papel de las EELL

El posicionamiento de las Entidades Locales en la actualidad debe dirigirse hacia la introducción iniciativas y acciones que apoyen la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas radicadas en sus municipios. Debe fomentarse un cambio en la mentalidad de las PYMES, mostrando la necesidad de implantar las TIC en sus modelos de negocio con el fin de lograr ventajas competitivas a nivel local, pero también regional.

Para ello, los municipios pueden procurar espacios de reflexión y diálogo que fomenten las sinergias entre los agentes y a su vez posibiliten la creación de relaciones intersectoriales. Del mismo modo, es importante que las entidades locales den visibilidad a la colaboración entre empresas y organismos de investigación, generando un pequeño "matching place" en el que expresar cuáles son las ofertas y demandas tecnológicas actuales.

Con palanca en su papel de difusores de información, las Entidades Locales podrán acercar al tejido empresarial los principales cambios y tendencias de los sectores críticos del municipio, promoviendo el intercambio de experiencias y puntos de vista que permitan configurar una visión compartida en cuanto a estrategias de desarrollo.

Su principal valor reside, por tanto, en que conocen de cerca la problemática de su entorno, están en contacto con la gestión diaria de las empresas, y saben cuales son los puntos fuertes y débiles de su localidad, pudiendo plantear un abanico de

soluciones mucho más preciso al que se podría impulsar desde otro nivel de la Administración.

Europa2020: Objetivos de Agenda Digital para Europa

De nuevo la Agenda Digital para Europa establece entre sus prioridades la promoción y fomento de la empresa digital, entiendo como aquella empresa que hace un aprovechamiento óptimo de los beneficios que acercan las TIC para el aumento de la productividad y competitividad en un mundo cada vez más global.

De esta manera, tomarán relevancia las políticas para el fomento de la capacitación e inclusión digital comentadas anteriormente, en particular para reforzar las competencias TIC de los profesionales del tejido empresarial.

También las políticas de apoyo a la incorporación de tecnologías por parte de las pymes de cara a mejorar su gestión, ampliar sus canales de venta o comunicación o llegar a nuevos mercados, y por tanto para mejorar su competitividad.

Además, la Agenda Digital para Europa establece la siguiente meta a cumplir por los Estados miembros en lo relativo a conseguir un verdadero mercado único digital:

2015	Un 33 % de las Pymes deberán efectuar compras o ventas en línea
2015	50% de la ciudadanía use el comercio electrónico
2015	20% de la ciudadanía realice compras transfronterizas

El papel de las PYME en la economía europea se ha reconocido repetidamente al más alto nivel político. El Consejo Europeo de marzo de 2008 expresó su firme apoyo a la iniciativa «**Small Business Act**» (SBA) para Europa²¹, que pretende reforzar el crecimiento y la competitividad sostenibles de las PYME.

Esta iniciativa aspira a mejorar el enfoque político global con respecto al espíritu empresarial, a fin de fijar irreversiblemente el principio de «pensar primero a pequeña escala» en la formulación de políticas, desde la elaboración de normas hasta los servicios públicos, y promover el crecimiento de las PYME ayudándolas a afrontar los problemas que siguen obstaculizando su desarrollo. Se articula a través de diez principios entre los que se encuentran los siguientes:

- Hacer a las administraciones públicas permeables a las necesidades de las PYME.
- Adaptar los instrumentos de los poderes públicos a las necesidades de la PYME: facilitar la participación de las PYME en la contratación pública y utilizar mejor las posibilidades de ayuda estatal ofrecidas a las PYME.

²¹ <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/>

- Promover la actualización de las cualificaciones en las PYME y toda forma de innovación.

España y Portugal: Alineados con los objetivos de la Agenda Digital para Europa

En el caso español, la **Agenda Digital para España** recoge como uno de sus principales objetivos incentivar el uso transformador de las TIC en las empresas como medida para lograr una mejor competitividad del tejido productivo español y fomentar su crecimiento. Esta hoja de ruta fue aprobada en febrero de 2013 y aún no está puesta en marcha, por lo que a día de hoy no resulta tangible su impacto en el tejido empresarial.

Este mismo objetivo de la Agenda recoge, como línea de actuación prevista para el primer semestre de 2013, la elaboración de un **Plan integral de fomento del uso de las TIC para PYME y micropyme**. Asimismo, complementando al objetivo de impulso del comercio electrónico se elaborará también durante 2013 un **Plan de fomento del comercio electrónico** que cuente con la colaboración de las asociaciones empresariales, del conjunto de agentes sociales y de los distintos niveles de la Administración.

La Agenda se propone, además de cumplir con los objetivos fijados por la Agenda Digital para Europa, conseguir:

2015	Un 40% de empresas que envían/reciban factura electrónica en un formato estandarizado.
2015	Un 55% de microempresas con página Web propia.
2015	Un 25% de empresas que usan soluciones software, como CRM para analizar información sobre clientes con fines de marketing.

El gobierno de Portugal ha aprobado recientemente la nueva **Agenda Portugal Digital** que, en relación con la anterior, es más amplia y está más alineada con la iniciativa europea. Es importante destacar, que este nuevo programa crea un ambiente más propicio para la actividad empresarial, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, dando así cumplimiento a las directrices marcadas por Portugal marcadas en el marco del Small Business Act (SBA) para Europa.

Con el fin de colocar a Portugal como uno de los países más avanzados de la UE en cuanto a la economía digital, supone un fuerte compromiso con el programa público y privado, con metas y objetivos ambiciosos.

Englobado en la medida de acceso a la banda ancha y al mercado digital recogida en la Agenda, se define el **Programa PME Digital**. Se trata de una iniciativa del *Ministério da Economia e do Emprego*, que pretende ayudar a las PEMES portuguesas a ser más competitivas al disponibilizar soluciones tecnológicas de gestión de negocios basadas en Internet y en condiciones extremadamente accesibles. Esta actuación comienza su andadura en diciembre de 2012, por lo que a día de hoy no presenta un impacto relevante en el ámbito empresarial de Portugal.

Con esta Agenda se pretende crear las condiciones para conseguir:

2016	Un aumento del 50% en el número de empresas que utilizan el comercio electrónico en Portugal, con base a valores de 2011.
-------------	---

La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Situación de partida

Entre las iniciativas para la dinamización del uso de las TIC en las empresas puestas en marcha en territorio gallego, se encuentra el **Centro Demostrador TIC de Galicia (CDTIC)**. Entró en funcionamiento en julio de 2011 y constituye un punto de encuentro entre la oferta TIC y la demanda tecnológica del tejido empresarial gallego. Así, su actividad está orientada a acercar los productos y servicios del sector TIC de Galicia a las empresas de la comunidad con el fin de satisfacer sus carencias tecnológicas e incidir en una mejora en términos de productividad y competitividad.

La articulación de **políticas de impulso al empleo de las TIC** en las pymes es relativamente **reciente**, tanto en Galicia como en Portugal **y con poco impacto** logrado hasta el momento.

Está previsto que la labor del Centro se vea complementada con el **Plan PemeDixital** que ahora se encuentra en fase de elaboración. Este Plan contempla la realización de diagnósticos tecnológicos así como el establecimiento de un sistema de apoyo y acompañamiento integral a las empresas para lograr una incorporación efectiva de las TIC en sus modelos de negocio.

En Portugal, se pone en marcha el **Programa PME Digital** a finales de 2012 anticipándose al lanzamiento de la Agenda Portugal Digital. Esta actuación tiene por objeto incorporar en la economía digital a más de 30.000 PyMES en un periodo de tres años, apoyando la introducción de herramientas, servicios y formación que ayuden a crear un sitio web, una tienda online así como la adquisición de software que permita dinamizar su negocio.

Tanto en Galicia como Portugal existen iniciativas en marcha en la escena del comercio electrónico.

La **actividad on line con las AAPP** es ya una práctica **generalizada** en las empresas de **más de 10 empleados**, siendo mayor en el caso de las empresas portuguesas (90% Portugal y 80% Galicia).

En el caso de las **microempresas se encuentra por debajo del 50%** en ambos casos.



La **Xunta de Galicia apoya la Plataforma de comercio electrónico da Federación Galega de Comercio**, que brinda una vía alternativa al pequeño comercio de toda Galicia bajo una marca común y ofreciendo unos servicios de soporte, pago y logística también comunes. La oferta incluye (i) el canal de venta para los productos; (ii) Formación específica en comercio electrónico y (iii) Soporte necesario para realizar ventas en Internet.

A su vez, el **Pacote Presença Online** es uno de los “paquetes” presentados en el programa PME Digital en Portugal, incluye también la formación básica en el uso de cada uno de los componentes de la solución, así como soporte para la implementación y futura actualización del sitio.

Con todo, existen determinados obstáculos que frustran hasta cierto punto los esfuerzos orientados a incorporar las TIC en las PYMES por parte de los respectivos gobiernos.

Hay evidencias suficientes de que el tamaño y, en menor medida, el sector de actividad determinan los niveles de incorporación de tecnología de las empresas, disminuyendo considerablemente los índices para el caso de las microempresas (menos 10 empleados), y para los sectores más tradicionales como son el comercio o la construcción.

Además, se consideran como principales barreras para la implantación de las TIC en las empresas la percepción de las TIC más como un gasto que como una inversión, junto con una cultura empresarial que impide su implantación y la falta de formación en TIC de los empleados.

El nivel de **equipamiento TIC** en las empresas de **más de diez trabajadores** se encuentra en el **promedio europeo**.

Así, los niveles de disponibilidad de ordenadores, **acceso a Internet y banda ancha** es prácticamente **total**



El nivel de equipamiento presenta **bajos índices en el caso de las microempresas**, con poca presencia de las mismas en internet (página web) y bajo índice de contratación de banda ancha



En el ámbito concreto del comercio electrónico, son también factores de tipo cultural los principales inhibidores de su evolución. Así, se mantiene la percepción de que el canal de Internet no se adecúa a las características comerciales de la empresa. Tampoco beneficia el escepticismo existente sobre la seguridad y

evolución del modelo de comercio electrónico, ocasionado por la incertidumbre legal de una norma jurídica que avale toda la operativa transaccional del comercio electrónico (cobertura legal de las acciones y sobre todo, la seguridad en los pagos). Teniendo en cuenta, además, la especial relevancia que los usuarios de e-commerce dan a la seguridad, ésta se posiciona como uno de los elementos que puede perturbar su desarrollo.

La mitigación de estos aspectos negativos, pasa por aumentar la capilaridad de las estrategias que actualmente es limitada. En el caso de Galicia, la presencia del CDTIC se limita a un único punto (sede en Santiago de Compostela).

El nivel de desarrollo de la **compraventa on line en las pymes** de España y Portugal es **similar al promedio de la UE-27** (16% compran on line vs. el 13% que venden on line).

Queda un muy amplio recorrido aún en esta línea habida cuenta el **objetivo de la UE para 2015, fijado en un 33%**



En el mismo sentido, resulta esencial activar el papel de las asociaciones empresariales del territorio en la faceta de divulgación e incluso de prestadora de servicios a los asociados (cloud) para ganar capilaridad e impacto de las actuaciones. Además, las redes empresariales han sido tradicionalmente una herramienta excelente para buscar la tecnología y conocimientos especializados.

En este ámbito, es necesario considerar la estrategia de la CE "Liberar el potencial de la computación en nube en Europa", concebida para acelerar y aumentar el uso del *cloud computing* en toda la economía.

Por su parte, la Agenda Digital para España contempla la creación de un grupo de trabajo mixto que facilite la implantación de soluciones *cloud* en administraciones y empresas, especialmente en las PYMES, y que divulgue los beneficios sobre otros modelos más tradicionales.

A la hora de definir iniciativas para el impulso de las TIC es necesario considerar que la estructura de cada PYME es diferente, dado que operan en sectores diversos y presentan problemas muy específicos. También hay que tener en cuenta que pueden hallarse en etapas muy distintas en la implantación de las TIC y, por lo tanto, mostrar necesidades, desafíos y riesgos diferentes. Los programas de apoyo deberían adaptarse a la realidad específica de cada PYME y ofrecer una proposición en consonancia.

La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo

Situación actual		Situación objetivo		
PYMES que efectuaron compras online (al menos 1% del volumen total de compras) <ul style="list-style-type: none"> • España: 19% • Portugal: 16% 		Un 33% de las PYME deberán efectuar compras online.	2015	
PYMES que efectuaron ventas online (al menos 1% del volumen total de facturación) <ul style="list-style-type: none"> • España: 13% • Portugal: 14% 		Un 33% de las PYME deberán efectuar ventas online.	2015	
Empresas que tienen contratado Internet a través de banda ancha (fija o móvil)	<10 empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 67,5% • Portugal: 40% 	-	
	>10 empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 96% • Portugal: 91% 		
Empresas con conexión a Internet y sitio/página web	<10 empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 28,9% • Portugal: 32,2% 	Un 55% de microempresas con página web propia [Agenda Digital para España]	2015
	>10 empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 70,1% • Portugal: 54,3 % 		
Personal que usa ordenadores conectados a Internet al menos una vez por semana (empresas > 10 empleados) <ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 43% • Portugal: 33,9% 		-	-	
Empresas (> 10 empleados) que disponen de herramientas ERP para compartir información entre diferentes áreas funcionales <ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 26,7% • Portugal: 30,8% 		-	-	
Empresas (> 10 empleados) que disponen de alguna aplicación informática para gestionar información de clientes (CRM) <ul style="list-style-type: none"> • Galicia: 17,8% • Portugal: 17,8% 		25% de empresas que usan soluciones software, como CRM para analizar información sobre clientes con fines de marketing [Agenda Digital para España]	2015	

Retos y estrategias

Retos

- **Activación de políticas de impacto sobre el global de las pymes de la Euroregión teniendo en cuenta su elevado número y dispersión geográfica**

Un **volumen de pymes en la Euroregión en torno a las 400.000**, lo que supone un esfuerzo muy importante desde el punto de vista de activación de políticas que tengan impacto sobre una parte importante de las mismas.

- **Adopción de las TIC por parte de todo el tejido empresarial, especialmente en las pymes, a través de acciones de sensibilización y divulgación**

Aumentar la confianza digital del sector empresarial de las pymes, que todavía consideran la tecnología como un factor que no es clave para su negocio. Sigue existiendo un *bajo riesgo percibido* de no adoptar las tecnologías, muchas veces derivado de no visualizar el retorno de inversión que puede suponer el uso de soluciones tecnológicas.

- **Cambio de la cultura organizativa y de gestión de los procesos de ventas en las pymes para la efectiva integración del comercio electrónico**

El **cambio de paradigma que puede suponer el comercio electrónico**, que no solo supone un nuevo canal de venta, sino que puede implicar un cambio de modelo productivo completo por la adaptación a un mercado que ya no es local sino global y que puede requerir formas y tiempos de producción diferentes. La complejidad de la adaptación a este canal no es la tecnológica. Los factores de tipo cultural, derivados de la percepción de que el canal Internet no se adecúa a las características comerciales de la empresa, vienen siendo los principales inhibidores a la evolución del comercio electrónico.

Estrategias

1. Fomentar la participación de los agentes intermedios como canal de divulgación y sensibilización para la integración de las TIC en los procesos de negocio

La **activación de los agentes intermedios**, como asociaciones, clústeres o cámaras de comercio, que pueden convertirse en **excelentes prescriptores de soluciones para el negocio**, que actúan como agregadores de demanda y que son un instrumento esencial para una mayor capilaridad de las actuaciones de divulgación y de las políticas de impulso a la incorporación de tecnología. Además, son un agente cercano y que cuenta con la confianza del empresario, lo que genera un canal con más garantías de generar un efecto contagio en el empleo de soluciones tecnológicas.

2. Potenciar los servicios *cloud* como aceleradores de empleo de soluciones tecnológicas

La **prestación de servicios en la nube debe ser un acelerador del empleo de soluciones tecnológicas** para el negocio. El *cloud* representa un nuevo modelo de consumo que debe permitir a las pymes acceder a una amplia gama de servicios sin necesidad de realizar apenas inversiones en infraestructuras o conocimiento, que suponen hasta ahora las principales barreras en el uso de TIC. Además, el pago según el uso y la facilidad del acceso a la información desde cualquier lugar y en cualquier momento pueden ser facilitadores de este tipo de soluciones. Otro aspecto importante de este tipo de soluciones es la capacidad de aprovechar economías de escala por parte del proveedor, muy necesaria a la hora de abordar el mercado de las pymes que podría tener un interés limitado para muchos proveedores dado el elevado coste necesario para acceder a él y el bajo retorno de dicha inversión en términos de negocio.

3. Impulsar el papel de las empresas del sector tecnológico como colaboradoras en las estrategias públicas de integración de las TIC en el tejido empresarial

El **papel que pueden jugar las empresas del sector tecnológico** dentro de las estrategias públicas, como principales interesados en el aumento del empleo de las TIC por parte de las pymes, en el apoyo a todas las actividades de divulgación y difusión, y en las estrategias de capacitación de empresarios y empleados. Ese papel puede dotar de mucha más capilaridad a las actuaciones que se articulen en esta materia, además de favorecer las sostenibilidad de este tipo de políticas.

4. Activar servicios electrónicos públicos de interés como aceleradores de la contratación de internet y del uso de las TIC en el sector empresarial

La activación de servicios electrónicos desde el ámbito público que supongan ventajas importantes para las empresas y que actúen como catalizadores del empleo de soluciones tecnológicas.

Los servicios como la licitación o la facturación electrónica facilitan la actividad económica empresarial y la tramitación telemática de licencias, permisos u otros procedimientos administrativos, permitiendo reducir los costes de desplazamiento y

gestión de las empresas, así como facilitando la relación con la administración y, por tanto, mejorando los servicios ofrecidos por ésta.

Los servicios electrónicos públicos en el ámbito empresarial, son un elemento acelerador de la contratación de internet y del uso de tecnología en el sector empresarial en general, y en particular en las pymes.

AREAS DE ACTUACIÓN

Área de actuación 1. Sensibilización y capacitación digital para las pymes

El bajo grado de concienciación de las PYMES es uno de los factores que más dificulta el cambio tecnológico. Este escenario se agrava en un panorama donde las empresas de menos de 9 empleados tienen un protagonismo abrumador (en torno al 96% del total de empresas de la Eurorregión), cuando en vista a los resultados se demuestra que a menor tamaño de la empresa, menor nivel de incorporación de tecnología.

Por otro lado, el desconocimiento de las ventajas de la tecnología para la empresa así como la escasa percepción de los beneficios de la inversión resultan determinantes a la hora de introducir las TIC en los modelos de negocio. Además, pensar que aprender a usar la tecnología es una pérdida de tiempo, el miedo e inseguridad al cambio o considerar que hasta ahora les ha ido bien sin recurrir a la tecnología, redundan en un desinterés palpable por la oferta tecnológica.

Por ello, la importancia de evolucionar la visión que se tiene de las TIC es cada vez mayor, destacando el alto coste de oportunidad que genera el no beneficiarse de las ventajas que las tecnologías reportan a la empresa.

Algunas de las principales barreras, además de los medios económicos, que hacen que las empresas adopten o rechacen las TIC son: (1) las capacidades internas, es decir, el nivel de sensibilización y de formación sobre las nuevas tecnologías, y (2) el equipo de decisión, es decir, el perfil del nivel directivo, su formación o sus prioridades.

Estos dos elementos, pueden definir la “permeabilidad” de la empresa a la entrada y adopción de soluciones tecnológicas. También un entorno más o menos competitivo, es decir, la presión de los competidores o de otros agentes del mercado para adoptar soluciones tecnológicas y adquirir ventajas competitivas.

Por tanto, la sensibilización y capacitación tecnológica, tanto de empresario como de empleados en las pymes, sigue siendo una actividad clave, en un marco actual en el que las pequeñas empresas hacen un uso poco intensivo de las tecnologías en sus procesos de negocio y en el que cada vez un mercado más global puede hacer que pierdan competitividad si no transforman los mismos.

En este sentido, el énfasis de este tipo de actuaciones debe ser la utilidad de las soluciones, ligando claramente éstas a problemas o necesidades de negocio, y escapando de actuaciones generalistas. Esto implica una mayor y mejor focalización a grupos o microsectores concretos y bien identificados, un análisis segmentado de las necesidades de los mismos, y unos mensajes y mecanismos de difusión muy próximos y cercanos a cada colectivo.

Por tanto, el objetivo de esta área de actuación es la de impulsar un programa integral de sensibilización y capacitación, que cumpla con los principios anteriores, y que permita adoptar niveles adecuados de competencia digital a las pymes de la Euroregión.

Área de actuación 2. Alineamiento oferta - demanda TIC para la pyme digital

Las pymes muestran, a tenor de los actuales datos de incorporación de tecnología, un aparente desinterés por la oferta tecnológica, ya sea por desconfianza o por la percepción que tienen de la importancia de incorporar este tipo de soluciones a sus negocios, dicho de otra manera, el bajo riesgo percibido de no adoptarlas.

Además, la oferta tiene muchas veces un interés limitado por este segmento de empresas, dado el elevado coste necesario para acceder a él y el bajo retorno de dicha inversión en términos de negocio.

El desarrollo de un mercado fuerte en la Euroregión vinculado a la economía digital pasa sin duda por llevar a cabo procesos de acercamiento de la oferta y la demanda, construyendo un modelo de mayor confianza entre ambos, que integre plenamente la oferta en TIC con las necesidades de negocio de las pymes.

Este vínculo entre la oferta TIC y las empresas usuarias se crea progresivamente en base a la construcción de una relación de conocimiento y confianza mutuos, de forma que contribuya efectivamente al logro de las metas y finalidades buscadas por las empresas.

Desde el lado de la demanda, es clave aumentar el conocimiento y divulgar los beneficios que le pueden aportar las TIC, y sobre todo conocer las necesidades que presenta en las diferentes partes de su cadena de valor de cara a adoptar soluciones plenamente adaptadas a las mismas. Una adecuada segmentación puede permitir diseñar actuaciones más enfocadas, de las que podrá esperarse un mayor impacto: mayor eficacia de las propias actuaciones y mayor satisfacción de las empresas.

Ante la imposibilidad de abordar las empresas una a una, es necesario identificar grupos con caracteres homogéneos en cuanto a su comportamiento en relación a las TIC.

En muchos casos, la acción de agentes intermediarios de confianza para las empresas se vuelve esencial para ayudar a construir relaciones de conocimiento mutuo y de confianza con las empresas de la oferta TIC. Es el caso, por ejemplo, de clientes o proveedores a través de los cuales se pueden promover el uso de las TIC, por su carácter "tractor" (por ejemplo gestorías, que tienen una posición muy ventajosa con las Pymes puesto que participan de una relación estrecha y continua) o asociaciones empresariales que tienen la capacidad, entre otras, de agregar de las necesidades de las empresas que representan (conocimiento específico) o les presentan a éstas propuestas tecnológicas perfectamente adaptadas a sus necesidades (prescripción de confianza).

Este tipo de agente pueden convertirse en el engranaje natural e imprescindible en muchos casos para acercar la oferta a las empresas, sobre todo en aquellas pymes más pequeñas o de sectores con menor tradición de uso de TIC dónde existe una menor conciencia de la necesidad de incorporación de las mismas.

Las actuaciones y proyectos que se lleven a cabo para estos segmentos han de tener muy en cuenta a estos agentes ya que en muchos casos pueden garantizar la eficacia de estas actuaciones así como el éxito de los proyectos.

Por tanto es necesario consolidar una oferta de productos y servicios mejor orientados a las necesidades globales o concretas de colectivos específicos, más asequibles desde el punto de vista económico y tecnológico y, con resultados ciertos y rentables.

Para ello se impulsará un programa integral para favorecer la alineación de oferta – demanda, que se constituya como una red de puntos de encuentro entre la oferta del Sector TIC y las empresas que demandan nuevos productos y servicios para mejorar su productividad y competitividad.

En este sentido, el *cloud computing* proporciona un acceso más rápido, flexible y económico a tecnologías y servicios que mejoran la competitividad de las PYMES. En este sentido, posibilita el acceso a infraestructuras y soluciones tecnológicas que permitirán optimizar su cadena productiva y de suministro. Así, el cloud computing convierte en más accesibles las oportunidades de mejora que ya existían (soluciones de automatización de procesos, plataformas de gestión financiera o infraestructuras físicas).

Con la apuesta por la implementación de modelos tecnológicos basados en *cloud computing* las PYMES adquieren un conjunto de ventajas operacionales inmediatas en el despliegue y consumo de los servicios tecnológicos necesarios para su negocio: la eficiencia en costes, el ajuste de la inversión, la agilidad en el despliegue de nuevos procesos, productos y servicios y la focalización de los recursos en los procesos de valor de la compañía. Este ámbito es clave en la incorporación de TIC más rápida, barata y sencilla.

Área de actuación 3. Impulso del comercio electrónico en las PYMES.

Una gran parte del comercio del futuro se realizará a través de Internet. Aquellas economías que consigan que sus empresas vendan sus productos y servicios a través de la Red y que sus ciudadanía compre y realice transacciones económicas en línea, estarán mejor posicionadas en un mercado global.

La Agenda Digital para Europa ha considerado el comercio electrónico como una de las áreas estratégicas más relevantes para la economía futura y por ello, ha establecido objetivos ambiciosos para el 2015.

Si bien, los niveles de desarrollo de la compraventa online en las pequeñas y medianas empresas de España y Portugal son similares a la media da UE-27 (16% de las PYMES da UE-27 compran online vs. el 13% que venden online), se sitúan muy lejos del objetivo definido en la Agenda Digital para Europa. En definitiva, sería necesario doblar la

proporción de pequeñas y medianas empresas que utilizan la compraventa online en los dos años que faltan para concluir el plazo de referencia.

En cuanto a los motivos que las empresas gallegas reportan para no realizar compras por Internet, más de la mitad afirma que 'prefieren la relación tradicional con el proveedor'. En el caso de la venta por Internet, también más de la mitad de las empresas afirma que 'los productos o servicios no son adecuados para la venta por Internet'.

En consecuencia, se abordarán actuaciones para incrementar la oferta de empresas que ofrecen sus servicios y productos en Internet, facilitar la apertura de dicho tipo de negocios, facilitar que comerciantes y consumidores conozcan las ventajas del comercio electrónico eliminando incertidumbres y desconfianza, y promoviendo las oportunidades generadas en los nuevos entornos de movilidad. Este objetivo se complementa con las líneas de actuación contempladas en el objetivo 4 de mejora de la confianza de comerciantes y consumidores en las transacciones online.

Asimismo, el establecimiento de un clima de confianza en el ámbito digital es imprescindible para que las TIC contribuyan al desarrollo económico y social del país. Conseguirlo es una tarea compleja que precisa del compromiso de ciudadanos, empresas y Administraciones.

La construcción de un clima de confianza es el resultado de un proceso continuo que actúa sobre diferentes ámbitos, entre ellos la ciberseguridad, el respeto y la protección de la privacidad, el uso responsable y seguro de servicios y contenidos, la protección de los colectivos especialmente vulnerables, la resistencia y fortaleza de las infraestructuras tecnológicas de las que somos especialmente dependientes, la gobernanza, la seguridad jurídica de las relaciones personales y económicas en dicho entorno, así como la protección del consumidor en Internet.

Un entorno digital confiable requiere de agentes que, en determinadas ocasiones, garanticen una interacción segura entre usuarios y prestadores de servicios de Sociedad de la Información. Dichos servicios, denominados servicios de confianza, comprenden entre otros los destinados a proporcionar medios para la identidad y la firma electrónicas, simplificar la custodia documental electrónica, facilitar los pagos seguros y la contratación electrónica, obtener y custodiar evidencias electrónicas o a gestionar la privacidad.

Para incrementar la confianza y la seguridad de los usuarios en el ámbito digital es necesario dinamizar e impulsar el mercado de servicios de confianza

Se trata de herramientas a través de las cuales las empresas pueden certificar un compromiso ético y responsable en sus actividades comerciales electrónicas, lo que incrementa la confianza y reduce el riesgo percibido por parte de los usuarios y consumidores. Estos servicios ayudan a obtener un conjunto de ventajas competitivas respecto al resto de entidades, ya que los usuarios puedan diferenciar a aquellos prestadores de servicios que garantizan un elevado nivel de protección de sus derechos, disminuyendo así su riesgo percibido de compra.

LINEAS DE TRABAJO POR CADA ÁREA DE ACTUACIÓN

AA1- Sensibilización y capacitación para la Economía Digital	
LT1 – Impulsar un programa integral para la sensibilización y capacitación para la economía digital	
P1 – Foros y jornadas sectoriales	<p>El objetivo de esta actuación es aprovechar la red de aulas e infraestructuras a disposición de las actuaciones de alfabetización activar de foros y jornadas que permitan un mayor conocimiento de las soluciones tecnológicas más propicias para sus necesidades de negocio actuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgación y capacitación de los servicios electrónicos puestos a disposición de las pymes (factura electrónica, licitación, etc.). • Apoyo a las pymes en la identificación de las ayudas públicas disponibles para la incorporación de TIC. • Ofreciendo formación práctica y avanzada en la gestión digital de negocios (incluyendo comercio electrónico, marketing digital, desarrollo de productos y servicios digitales, legislación y propiedad digital, tecnología, etc.). <p>En esta actuación es clave impulsarla implicación del sector empresarial TIC, con intereses en aumentar la demanda, en las labores de difusión o de capacitación.</p>
P2 – Talleres Demostradores	<p>El objetivo de esta actuación es aprovechar la red de aulas e infraestructuras a disposición de las actuaciones de alfabetización digital para el desarrollo de talleres que de forma periódica realicen demostraciones de aplicaciones TIC dirigidas a las pequeñas y medianas empresas. El desarrollo de estos talleres, que pueden ser articulados en coordinación con las asociaciones empresariales de cada ámbito territorial local, permitirá el acceso al conocimiento teórico-práctico de Tecnologías de la Información y Comunicación a las que les resultaría mucho mas complicado acceder de forma individual.</p>

AA2- Alineación oferta TIC – demanda empresarial	
LT1 – Impulsar un programa integral para favorecer la alineación de oferta - demanda.	
P1 – Alineamiento oferta TIC – demanda empresarial	<p>Contemplando al menos las siguientes actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la demanda tecnológica de los sectores productivos. En este caso es importante la sectorización a bajo nivel para identificar necesidades. La agregación de demandas similares pueden facilitar y abaratar los procesos de incorporación de TIC. Pueden jugar un papel importante las asociaciones

	<p>empresariales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las soluciones tecnológicas del territorio. Mapa de soluciones tecnológicas y empresas proveedoras en el territorio, la disponibilidad local genera confianza y es clave para el empresario. Esto puede favorecer el conocimiento de soluciones innovadoras a uno y otro lado del territorio. En este caso es clave la participación de las asociaciones empresariales TIC. • Articular procesos de acercamiento de Oferta-Demanda, estableciendo puntos de encuentro temáticos entre pymes y asesores que conozcan la oferta disponible o los propios proveedores de las mismas. Las guías de aplicación de soluciones para microsectores concretos suelen mostrarse como un instrumento de divulgación muy efectivo. Es clave la difusión de casos de éxito, y la participación por tanto de empresarios en la divulgación para la generación de confianza en el empresario. • Impulsar un papel activo de las asociaciones empresariales y de todos los agentes del sector TIC. Fomentar alianzas entre empresas TIC y asociaciones empresariales para ganar capilaridad en movilizar la introducción de las TIC en el tejido empresarial.
LT2 – Favorecer el uso de soluciones de Cloud Computing para las empresas	
P1 – Programa para favorecer el uso de soluciones de Cloud Computing	Apoyar el uso del cloud en aras de que las PYMES accedan a soluciones y servicios tecnológicos que les permitan optimizar el negocio y alcanzar mejoras significativas en sus operaciones, tirando provecho del efecto acelerador que el cloud computing produce sobre su nivel de competitividad.

AA3- Impulso del comercio electrónico en las PYMES	
LT1 – Sensibilizar a comerciantes y consumidores sobre el comercio electrónico	
P1 – Foros sectoriales	Establecer foros sectoriales para mejorar la formación de los comerciantes en lo referente a la normativa, obligas, ventajas y oportunidades del comercio electrónico.
P2 – Fomentar el uso de plataformas de comercio electrónico	Fomentar la utilización, por parte de las PYMES, de plataformas existentes para la creación de tiendas en línea de calidad, con especial atención a las oportunidades generadas por los nuevos entornos en movilidad.

5. Infraestructuras de Banda Ancha

OBJETIVO: Garantizar que las redes de servicios de banda ancha rápida y ultrarrápida permitan el desarrollo de la economía digital, así como que todos los ciudadanos de la Euroregión puedan acceder a los contenidos y servicios que desean.

La Estrategia Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador se apoya en la Agenda Digital de Europa para maximizar el potencial económico y social de las TIC, y en particular de Internet. En este contexto la ADE subraya la necesidad de garantizar la banda ancha de alta velocidad para todos y facilitar la inversión en estas redes que son las arterias de la economía digital.

Las tecnologías de la información son una palanca de modernización esencial por las posibilidades que ofrecen como dinamizadoras económicas y generadoras de competitividad e innovación en los diferentes sectores productivos.

Las infraestructuras de telecomunicaciones constituyen el canal de acceso de ciudadanos y empresas a los servicios avanzados de la economía del conocimiento. Sin infraestructuras de telecomunicaciones se limita enormemente el crecimiento económico del sector empresarial, la modernización de la administración pública y evolución de los servicios que ésta debe prestar a la sociedad, y la mejora del nivel de vida por parte de los ciudadanos.

La banda ancha se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo económico de una región que contribuye a la cohesión social y a la vertebración territorial. Y no cabe duda de la importancia del sector TIC para la economía de la Unión Europea que aporta el 25% del crecimiento anual del PIB de la UE además de aumentar la competitividad del sector productivo.

Estudios de la Unión Europea^{22&23} avalan que un incremento del 10% de los hogares conectados a la banda ancha básica genera un aumento del 1,5% del PIB anual y 20 millones de empleos hasta el 2020, contribuyendo a la creación de empleo y de nuevos negocios, no necesariamente directamente relacionados con el sector TIC, por cada empleo en el sector TIC se genera otros 6 empleos inducidos.

Para los consumidores²⁴, la banda ancha es un servicio de gran valor añadido que permite el acceso rápido a gran cantidad de información y es una fuente de beneficios sociales²⁵ como el acceso a servicios e-salud, mejora del contacto con la comunidad y la familia, posibilidad de teletrabajo, e-educación.

22 Guide to broadband investment, Final report by Analysys Mason. European Commission (2011)

23 "Connecting Europe Facility. Investing in Europe's growth". European Commission (2012)

24 Greenstein, S. & McDevitt, R. (2009), The Broadband Bonus: Accounting for Broadband Internet's Impact on US GDP (NBER Working Paper 14758).

25 A report by University of Siegen (2010) report on the social impact of ICT

Es por esto que resulta necesario disponer de una red de estas infraestructuras que garantice el acceso de todos los ciudadanos y empresas de la Euroregión a todos los servicios y nuevas formas de hacer negocios que ofrece internet, contribuyendo así al desarrollo social y económico, y la cohesión territorial. Más si cabe en un entorno con un porcentaje importante de población en hábitats más rurales donde las tecnologías pueden ser el medio que facilite la prestación de servicios igualando las posibilidades de estas zonas a las de los entornos más urbanos.

Las Entidades locales desempeñan un papel fundamental en el proceso de acercamiento de la Sociedad de la Información, por ser los organismos más próximos a los ciudadanos y a los agentes productivos locales. Además, como el resto de poderes públicos tienen la responsabilidad de facilitar el acceso de todos los ciudadanos a los servicios de telecomunicaciones en igualdad de oportunidades.

Los beneficios sociales y económicos de las redes de telecomunicaciones para los ayuntamientos son claros, permitiendo una mayor participación ciudadana, favorece la integración de las zonas rurales y aisladas, dinamiza la economía local y mejora las condiciones de vida de los ciudadanos. En la actual economía del conocimiento las redes de telecomunicaciones que existen en un ayuntamiento son símbolo de competitividad e innovación.

Las entidades locales son clave para armonizar todos los intereses que afectan a los despliegues de redes de telecomunicaciones: el acceso de los ciudadanos a servicios de telecomunicaciones en igualdad de condiciones, el derecho de los operadores a desplegar las instalaciones necesarias para el ejercicio de su actividad y el interés general en materia de competencia municipal concurrentes como la ordenación del territorio y urbanismo, el medio ambiente o la seguridad, la prestación de servicios básicos y el bienestar de los ciudadanos.

Por otro lado, las entidades locales no pueden ser ajenos al aprovechamiento de las TIC para la prestación de sus propios servicios, evolucionando sus servicios para que sean más avanzados y eficientes capaces de responder de forma ágil y eficaz a sus necesidades. Y para ello, son necesarias las redes de telecomunicaciones que son los pilares sobre los cuales se asienta la modernización de la administración pública, permitiendo acercar más y mejores servicios que aporten valor añadido, con foco especial para los colectivos con necesidades especiales o las personas con mayor riesgo de exclusión social,

La incorporación de las TIC en las ciudades ha generado un nuevo concepto denominado Smart City, que convierte la ciudad en un ecosistema que conecta personas, servicios y dispositivos para dotarlos de inteligencia. Todo es parte de un sistema que permite entender la ciudad y actuar en tiempo real de una manera completamente nueva, sustentado por redes de telecomunicaciones que son tan necesarios como el agua y la luz en una ciudad moderna, y por tanto así mismo se debe contemplar en el planeamiento urbanístico.

En este sentido, el propio Ayuntamiento debe tener a futuro un papel más activo a la hora de actuar en coordinación con los operadores para facilitar el despliegue de este tipo de infraestructuras; de esta buena coordinación entre operadores y administración, tanto en los nuevos desarrollos urbanísticos como en suelo urbano ya consolidado, depende un importante ahorro de costes en el despliegue y una mayor disponibilidad y calidad de los servicios que sobre estas infraestructuras se ofertan y ofertarán en la ciudad.

Este papel se hace más necesario si cabe en un momento en el que el despliegue de redes de nueva generación –NGA’s- se antoja imprescindible para dar soporte a nuevos servicios innovadores y diferenciales que demandan cada vez más ancho de banda, y en el que la velocidad de adopción por parte de las ciudades y regiones de estas nuevas tecnologías puede marcar el desarrollo tanto económico como del bienestar en las mismas.

Por tanto, dado que el rápido avance de las nuevas tecnologías de la Sociedad de la Información conlleva casi una continua modernización y ampliación de las redes de telecomunicaciones que exigen mejoras de calidad, capacidad y velocidad de las redes, la colaboración estrecha entre administración local y empresas es un factor crítico para dar una respuesta rápida y adecuada a las necesidades actuales y futuras de la sociedad coruñesa.

Ha llegado el momento de dar categoría de red prioritaria a las redes de telecomunicaciones en el desarrollo de la ciudad.

En el territorio de la Eurorregión se han venido consolidando de una manera significativa en los últimos años el despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones, sin embargo, el reto tanto social como económico que tenemos por delante para el periodo 2014-2020 de construir una economía más inteligente, sostenible e integradora, y los objetivos marcados desde Europa, demandan nuevas acciones orientadas a la planificación, modernización y ampliación de estas infraestructuras.

El despliegue generalizado y la utilización más eficaz de las tecnología digitales permitirá a Europa afrontar los retos esenciales que tiene planteados y proporcionará a los europeos una mejor calidad de vida manifestada, por ejemplo, en una mejor atención sanitaria, una soluciones de transporte más seguras y eficientes, un medio ambiente más limpio, nuevas oportunidades en materia de medios de comunicación y un acceso más fácil a los servicios públicos y a los contenidos culturales.

Por ello, es importante definir las iniciativas necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Unión Europea en este ámbito, logrando una penetración generalizada de las nuevas redes de telecomunicaciones y contribuyendo así a consolidar la economía del conocimiento.

La Unión Europea, así como la mayoría de países de la OCDE han situado el despliegue de las infraestructuras de acceso de banda ancha ultrarrápida como uno de los principales objetivos políticos y estratégicos de la presente década. Las razones para ello son sólidas y bien fundadas.

Y es que, sin redes con la cobertura, calidad y velocidad suficientes para soportar la demanda actual y futura se reducirá nuestra capacidad para innovar, para acceder a nuevos servicios de mayor valor añadido o para trasladar los beneficios derivados de la economía digital al conjunto de la sociedad. Con redes avanzadas se pueden desarrollar con mayor facilidad nuevos modelos de negocios más eficaces y eficientes; nuevas formas de producir y comercializar productos y servicios; nuevas formas de comunicación y relación entre ciudadanos, empresas y Administraciones; nuevas formas de construir la vida en común.

Consciente de esta importancia, la Agenda Digital para Europa pretende crear un mercado digital único basado en el Internet rápido y ultrarrápido; y para ello establece los siguientes objetivos para todos los estados miembros:

2013	Cobertura de banda ancha para todos los europeos.
2020	Disponibilidad para el 100% de hogares de redes ultrarrápidas capaces de proporcionar servicios de al menos 30 Mbps
2020	Mínimo del 50% de los hogares europeos con conexiones de Internet de velocidad superior a 100 Mbps

España y Portugal: Alineados con los objetivos de la Agenda Digital para Europa

Tanto España como Portugal, han hecho suyos los objetivos de cobertura y adopción de servicios de banda ancha planteados por la Unión Europea.

España cuenta con la Agenda Digital para España, que a través de la Estrategia Nacional de Redes ultrarrápidas, pondrá en marcha actuaciones de despliegue de redes de banda ancha ultrarrápida, actuaciones para eliminar las barreras para los despliegues y para facilitar la adopción de los servicios de banda ancha. En España, desde el 1 de enero de 2012, todos los ciudadanos tienen derecho al acceso a Internet con una tasa mínima de 1 Mbps de descarga, con independencia de su localización geográfica, con una calidad determinada y a un precio asequible.

Además, deberá seguir el camino establecido por la UE en materia de liberación de espectro para disponer de hasta el doble de magnitud de espectro para banda ancha inalámbrica de alta velocidad. En 2015 se deberá destinar a los servicios inalámbricos un espectro mínimo de 1200 MHz, actualmente están disponibles en 850MHz.

Portugal, por su parte, en la nueva Agenda Digital establece la necesidad de continuar con el despliegue de infraestructuras con cobertura nacional, que garanticen una oferta de elevada anchura de banda en la conexión al usuario, implementada a partir de la complementariedad entre las tecnologías más innovadoras.

En Portugal ya se pueden usar las bandas 800Mhz, 900Hz, 1800MHz y 2,6GHz para la banda ancha móvil, sin embargo las zonas próximas a la frontera de España deberán esperar hasta el comienzo de 2014 para evitar interferencias con las transmisiones de TDT en España, que usan la banda 800MHz.

En lo que a banda ancha básica se refiere, Portugal se encuentra al lado de los países más desarrollados de la UE gracias a los avances conseguidos en los últimos años, según indica la Comisión Europea²⁶. El resto es ahora el despliegue de redes de alta velocidad.

²⁶ Informe "Broadband coverage in Europe in 2011" elaborado por la UE

La Euroregión Galicia y Norte de Portugal. Situación de partida.

Amplia cobertura de banda ancha básica en todo el territorio de la **Euroregión**, cerca del **objetivo 100%**, pero aún existen **“agujeros negros” de cobertura** en muchas zonas

Estos **pequeños “agujeros negros”** de cobertura surgen debido a su aislamiento, a una complicada orografía del terreno o simplemente son puntos no rentables para los operadores. En estos casos la única **alternativa** para **acceder a la banda ancha** básica es a través de **conexiones vía satélite**.



Para el caso del Norte de Portugal, el 99% de la población ya dispone de cobertura de banda ancha mediante redes fijas de al menos 2Mbps.

En Galicia, a finales de 2013 todos los gallegos dispondrán de cobertura de banda ancha de al menos 2Mbps²⁷, alrededor de un 3% de la población a través de tecnología por satélite, cumpliendo así el primer objetivo que se establece en la Agenda Digital para Europa. Además, a finales de 2013, el 60% de la población dispondrá de cobertura de al menos 10Mbps.

El acceso a Internet a través de la banda ancha móvil ha experimentado un incremento exponencial en Portugal y España en gran medida debido a los buenos niveles de cobertura²⁸ y al número de Smartphone. Como ejemplo, en España hay 65,7²⁹ líneas de banda ancha móvil por cada 100 habitantes, muy superior a 25,5 líneas de internet fijo, y el 63,2% de los españoles tiene un Smartphone.

Existen “agujeros negros” de cobertura en las vías principales de transporte -autovías y principales carreteras y rutas de tren de la Euroregión- con tramos sin cobertura de voz ni de banda ancha móvil dificultando las comunicaciones en movilidad y el uso de la banda ancha móvil.



Carencia de infraestructuras y servicios de telecomunicaciones en **puntos estratégicos** para el desarrollo económico de la Euroregión

La ordenación del territorio y la planificación urbanística no contempla necesidades de infraestructura para el acceso a servicios de telecomunicaciones. Estas no son tratadas como servicio básico dentro del desarrollo urbanístico igual que la luz o el agua.



En Galicia la mayoría de los polígonos y parques empresariales disponen de cobertura de banda ancha de al menos 2Mbps y se espera que a finales de 2013 sea el 100%. Un ámbito importante de mejora si tenemos en cuenta que sólo en un 20% de los

²⁷ Datos del Plan de Banda Ancha de Galicia 2010-2013.

²⁸ La cobertura HSPA en España es del 97,7% y en Portugal del 92,2% según el estudio publicado por la Comisión Europea “Broadband coverage in Europe in 201”.

²⁹ Datos del Informe La Sociedad de la Información en España correspondiente a 2012 de la Fundación Telefónica.

Polígonos industriales y áreas empresariales sin infraestructuras

de banda ancha o con servicios de **bajas prestaciones**

La existencia de **infraestructuras y servicios** avanzados de **telecomunicaciones** en los puntos estratégicos de actividad empresarial es un factor **clave en la competitividad** y la **innovación** de nuestras empresas

polígonos existen redes de muy alta velocidad. Al respecto de los principales centros de actividad empresarial no se tienen identificadas las necesidades actuales en la región del Norte de Portugal, eso no quiere decir que no existan.

En lo que se refiere a redes de nueva generación (NGA), en Portugal hay en marcha cinco concursos públicos para la instalación y operación de redes de muy alta velocidad en zonas rurales, posibilitará que, ya este 2013, la mitad de la población de muchas autarquías rurales del Norte de Portugal pueda tener acceso de banda ancha de velocidad igual o superior a 40 Mbps.

En Galicia gracias al Plan Banda Ancha de la Xunta de Galicia en el 2013 la mitad de los gallegos podrán acceder redes fijas NGA que permiten velocidades de conexión de 100Mbps,

esta población reside mayoritariamente en los municipios más urbanos.

Amplia cobertura de banda ancha básica **en puntos de demanda de la Administración** como juzgados,

colegios, centros de salud, etc.

No obstante, una parte de estos **no** tiene acceso a servicios de **muy alta velocidad o redes NGA**



La **disponibilidad** de suficientes **frecuencias** es clave para el **desarrollo de la banda ancha móvil** en el rural

El papel de la **banda ancha móvil** es **esencial para el rural**, donde las tecnologías inalámbricas, a priori, se presentan como las más óptimas para llevar la banda ancha de muy alta velocidad

La baja densidad de población de las zonas rurales afecta a la rentabilidad de las redes de fibra óptica, redes fijas, por tener asociados mayores costes unitarios, siendo una razón de la escasa competencia en infraestructuras de redes fijas en el rural, donde sólo suele estar presente el operador tradicional. Aunque si que hay competencia en infraestructuras de telefonía móvil que se traduce en una mayor evolución de los servicios móviles aunque más lentamente que en las zonas más pobladas.

Mientras que en zonas urbanas, con mayor densidad de población, existe una importante competencia entre el operador tradicional, los operadores alternativos y los operadores de cable que favorece el desarrollo de los servicios y de las infraestructuras, y sobre todo que los ciudadanos tengan servicios más avanzados asequibles.

El **"roaming"** limita el acceso a los servicios digitales a los **ciudadanos que se mueven** entre los países de la **Euroregión**

La **movilidad** de empresas y ciudadanos está **limitada** por las **tarifas** adicionales de los **operadores**. La **CE** tiene entre sus objetivos **eliminar las tarifas por itinerancia** dentro de la **UE** favoreciendo la creación del mercado único de las telecomunicaciones.

Las redes móviles de nueva generación (4G) todavía no están disponibles en la Comunidad gallega y sólo existen planes de despliegue en las ciudades para antes del 2015. Aunque como resultado de la licitación de frecuencias existe un compromiso para los adjudicatarios de bloques de frecuencias de 800MHz que es el de completar conjuntamente, antes del 1 de enero de 2020, la cobertura de 30Mbps o superior, al menos, al 90% de los ciudadanos de unidades poblacionales de menos de 5.000 habitantes.

En Portugal también existe el compromiso de los operadores que fueron adjudicatarios de la licitación de los bloque de 800MHz de dotar de cobertura de banda ancha móvil rápida (4G) a 480 fegresías (238 en el Norte de Portugal), que actualmente no disponen de esa cobertura, en el 2015.

Las entidades locales tienen una oportunidad de impulsar el despliegue de redes 4G en sus términos municipales llegando a acuerdos con los operadores y llevando a cabo medidas que impulsen, faciliten y agilicen la implantación de las nuevas infraestructuras móviles.

Los **operadores tienen** que afrontar muchas **trabas burocráticas que limitan** el despliegue de **nuevas redes** de telecomunicaciones y la **entrada de nuevos competidores**.

Entre las principales **barreras para la inversión** de los operadores están los **complejos procesos y amplios plazos** para la tramitación de licencias necesarias y la falta de criterios y condiciones simples y homogéneos en todo el territorio.



Con todo, es conveniente que la prioridad de las políticas públicas busque corregir las deficiencias del mercado y eliminar desigualdades sociales o territoriales en las zonas menos favorecidas, a parte de contribuir a conseguir los objetivos de la Agenda Digital para Europa.

Con todo, se trata sin duda de un buen punto de partida para la Euroregión pero con un largo camino por recorrer para el cumplimiento de los objetivos europeos en el marco de las redes de alta velocidad

Problemas para conocer la **situación real** de las **infraestructuras y servicios de telecomunicaciones** a nivel de **núcleo de población**

Los **operadores** tienen dificultades para **encontrar emplazamientos** y conocer la situación de **la demanda estratégica** y los proyectos públicos de interés para planificar y ejecutar los despliegues.



La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Escenario objetivo.

Situación actual	Situación objetivo	
Cobertura de banda ancha de 95%-100% en Galicia y Norte de Portugal	Cobertura de banda ancha de 100% para todos los ciudadanos de la Euroregión	2013
Cobertura de redes NGA de 30Mbps <ul style="list-style-type: none"> Galicia: 1,1 Millón de habitantes (XX hogares) Norte de Portugal: - 	Disponibilidad para el 100% de hogares de redes ultrarrápidas capaces de proporcionar servicios de al menos 30 Mbps	2020
Hogares conectados con velocidades superiores a 100Mbps: <ul style="list-style-type: none"> Galicia: Menos del 1%. Norte de Portugal: Desconocido. 	50% de los hogares con conexiones de Internet de velocidad superior a 100 Mbps (hogares conectados)	2020
Polígonos y parques empresariales con acceso a redes de alta velocidad: <ul style="list-style-type: none"> Galicia: 20% Norte de Portugal: Desconocido. 	100% polígonos y parques empresariales con acceso a redes de muy alta velocidad	2020
Puntos de demanda estratégica con acceso a redes de alta velocidad: <ul style="list-style-type: none"> Galicia: ND Norte de Portugal: ND 	100% puntos de demanda estratégica con acceso a redes de alta velocidad	2020

- A finales de este año, 2013, el 100% de los ciudadanos con posibilidad de acceso a redes de banda ancha básica.
- En el 2020 el 100% de los ciudadanos con posibilidad de acceso a redes de 30Mbps y el 50% de los hogares europeos conectados a redes de más de 100Mbps.
- Todos los centros estratégicos de la Administración conectadas a redes de nueva generación de al menos 30 Mbps, tales como centros de salud, centros educativos, juzgados y edificios institucionales.
- Todos los polígonos industriales y parques empresariales con acceso a redes de nueva generación que permitan velocidades de al menos 30Mbps.
- Todos los centros históricos y los puntos de interés turísticos con acceso a redes de nueva generación de al menos 30Mbps.
- Todas las principales vías de transporte (autovías, carreteras principales y vías ferroviarias) con cobertura de banda ancha móvil a lo largo de las mismas.

La Euroregión: Galicia y Norte de Portugal. Retos y estrategias

Retos

- En Galicia y el norte de Portugal tienen un elevado porcentaje de población que vive en núcleos rurales

En las zonas con menor densidad de población las redes inalámbricas juegan un papel esencial pero las conexiones a redes inalámbricas de 100Mbps están condicionadas a la disponibilidad de suficientes frecuencias³⁰. A priori llevar fibra óptica a todos los hogares del rural no parece factible.

- Convertir en nuestros municipios a los servicios de telecomunicaciones en un servicio de primera magnitud, igual que el agua o la luz

Las necesidades de infraestructuras de telecomunicaciones tienen que contemplarse en el planeamiento urbanístico y en la ordenación del territorio para garantizar el acceso a servicios de telecomunicaciones en toda nueva urbanización, centro de actividad económica, centro público, centro histórico u otras zonas de interés turístico. Al final se trata de intercambiar información para aprovechar sinergias y evitar duplicidades de esfuerzos.

- El actual escenario económico limita la inversión de los operadores en redes de nueva generación

La inversión de los operadores está condicionada principalmente por la rentabilidad, en las ciudades más pobladas parten con ventaja, pero además por trabas burocráticas que también limitan la inversión en redes: la diversidad de normativas, la complejidad de los procedimientos administrativos y, en general, la falta de coordinación entre todos los agentes públicos y privados.

- No existe un mercado único de telecomunicaciones en la Euroregión

A los ciudadanos se les aplica un recargo por parte de las compañías de telefonía móvil por uso en itinerancia, roaming, dentro de la Euroregión. Actualmente existen fronteras entre los países de la Unión que obstaculizan el desarrollo del mercado de las telecomunicaciones perjudicando tanto a los usuarios como a los operadores de telecomunicaciones.

³⁰ Las bandas de frecuencias por debajo de 1 GHz son más adecuadas para desplegar la banda ancha móvil en el rural, al presentar mejor relación coste/cobertura (mayor alcance y mejor penetración en paredes de piedra). Sin embargo, el reparto actual de frecuencias en las bandas de 800MHz y 900MHz se basa en canales de 5MHz que limita la posibilidad de alcanzar velocidades superiores a 30Mbps.

Estrategias

1. Fomentar la colaboración público-privada en búsqueda de la eficiencia y desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones

En el actual contexto de contención del déficit público es necesario que el sector público busque la eficiencia de la mano del sector privado para dinamizar el desarrollo de las telecomunicaciones. Para ello, se deben establecer relaciones de colaboración pública-privada para compartir riesgos a través de una misma visión estratégica y los mismos objetivos, ya que el conocimiento especializado y la experiencia del socio privado aporta valor a las actuaciones públicas y favorece el beneficio mutuo.

2. Facilitar el acceso a la información para un mejor aprovechamiento de las infraestructuras existentes

Para cada ámbito territorial se necesita conocer la situación real de las infraestructuras y los servicios de telecomunicaciones para definir políticas eficaces en la materia. Mientras que el acceso a información por parte de los operadores permite un mejor aprovechamiento de las infraestructuras públicas existentes y una mayor coordinación en los proyectos públicos para facilitar la planificación y la ejecución de las inversiones de los operadores.

3. Poner en valor las infraestructuras existentes para impulsar el desarrollo de las redes de nueva generación

El aprovechamiento de las infraestructuras existentes para el despliegue de redes de nueva generación contribuye a reducir en gran medida los costes³¹ de los mismos y favorece a que los despliegues sean más ordenados, evitando la proliferación desordenada, y con menor impacto en el entorno. Se trata por tanto de poner en valor las infraestructuras existentes de los ayuntamientos, CIMIS, Xunta de Galicia, etc. para que supongan un ahorro de tiempo y dinero que impulse el desarrollo de las redes de nueva generación en nuestros municipios.

³¹ Los estudios de la Unión Europea estiman que al rededor del 80% del coste de desplegar redes de telecomunicaciones son costes de obra civil.

ÁREAS DE ACTUACIÓN

Tenemos como meta el cumplimiento de los objetivos establecidos por la UE para el 2020 de extensión de redes de telecomunicaciones que todos los europeos puedan acceder a redes de 30 Mbps y que la mitad de los hogares estén conectados a redes de más de 100Mbps. La creación de un mercado digital único basado en Internet es el principal objetivo de la Agenda Digital de Europa.

Para la Comisión Europea, un mercado único de telecomunicaciones en la Unión Europea puede aumentar la competencia y consolidar el sector a través de las fronteras nacionales repercutiendo positivamente en los ciudadanos con bajadas de precios y servicios nuevos y mejores.

A todos los niveles de la Administración es necesario colaborar para facilitar e incentivar el despliegue de nuevas redes de alta velocidad que nos permitan alcanzar los objetivos marcados tanto de cobertura de 30Mbps como de penetración de servicios de 100Mbps.

Las ayudas públicas³² para el despliegue rápido de redes de banda ancha se deben complementar con la puesta en marcha de otras medidas transversales para facilitar la adquisición de permisos y el acceso a información de interés, aprovechar las infraestructuras existentes y fomentar la coordinación y la colaboración entre todos los agentes. El objetivo es maximizar los resultados de los despliegues aprovechando sinergias para hacer más con menos.

Área de actuación 1. Eliminación del roaming y aprovechamiento del espectro para la banda ancha móvil

La construcción del mercado digital único europeo de las telecomunicaciones puede suponer un estímulo para la economía eliminando las fronteras nacionales para la entrada de nuevos competidores y servicios nuevos y mejores. Según las estimaciones de la Comisión Europea el mercado único europeo de las comunicaciones puede suponer un estímulo para la economía de la Unión Europea de hasta 110.000 millones de euros al año, más del 0,8 puntos del PIB.

Para impulsar el desarrollo del mercado único de telecomunicaciones la Unión Europea está trabajando en la creación de un mercado interior de comunicaciones móviles sin diferencias significativas entre las tarifas nacionales y el roaming. Así, el Parlamento Europeo y el Consejo aprobó en 2007 la Eurotarifa³³ que fue ampliado y actualizado con la aprobación en 2012 del Reglamento (CE) 513/2012 encaminado a reducir el coste de los servicios de internet y de las llamadas de teléfono móvil internacionales.

32 Están reguladas por las Directrices de la Unión Europea para la aplicación de las normas sobre ayudas estatales al despliegue rápido de redes de banda ancha (2013/C 25/01)

33 Reglamento (CE) 717/2007 del Parlamento Europeo y el Consejo cuyo objetivo era la regulación ex-ante de los principales servicios de itinerancia internacional dentro del ámbito europeo, tanto a nivel minorista como mayorista. Una de las medidas más relevantes que se adoptaron consistió en imponer a los operadores móviles la obligatoriedad de ofrecer una tarifa en servicios de itinerancia internacional, denominada Eurotarifa

La aprobación de la Eurotarifa y el establecimiento de límites máximas para los servicios mayoristas y finales entre países de la Unión Europea es un paso importante para la creación del mercado único, sin embargo las tarifas de roaming siguen siendo un factor limitante para la movilidad de los trabajadores dentro de la Comunidad Europea y para el acceso a información de interés a través de servicios móviles (p.e. información turística, servicios públicos, etc.).

Asimismo, para la creación del mercado único digital en Europa es crucial tener una política única relativa al espectro radioeléctrico que se materializó con la aprobación del programa plurianual de política del espectro radioeléctrico³⁴ para la armonización del uso del espectro radioeléctrico. La política comunitaria radioeléctrica se ha marcado como objetivos que en el 2015 estén disponibles al menos 1.200MHz para el tráfico móvil de datos y la apertura de la banda de frecuencias 800MHz para la banda ancha móvil antes del 1 de enero de 2013³⁵³⁶.

El espectro es un recurso público fundamental para sectores y servicios esenciales, el uso eficiente del espectro es vital para los ciudadanos y las empresas que se encuentran en las zonas menos pobladas o en zonas remotas, como las zonas rurales, y tiene implicaciones para la seguridad, la salud y el interés público, además de implicaciones económicas, culturales, científicas, sociales, ambientales y técnicas.

Es necesario cumplir cuanto antes a las peticiones de la UE para responder al crecimiento exponencial del tráfico móvil de datos mediante futuras reasignaciones y en la que se haga una utilización mucho más eficaz del espectro. Por tanto, los distintos niveles de la Administración deben colaborar para agilizar el uso del espectro radioeléctrico para la banda ancha móvil con actuaciones para la liberalización de frecuencias, como el apagón analógico, y los procedimientos de asignación de nuevas frecuencias para el tráfico móvil de datos.

Además, los Gobiernos regionales y las entidades locales tienen la oportunidad de atraer parte de los compromisos de inversión resultantes de los procedimientos de concesión de frecuencias para impulsar el despliegue de redes inalámbricas en las zonas menos favorecidas.

España

2014	En España la banda de 800MHz se empleará para servicios 4G a partir de 2014.
-------------	--

34 DECISIÓN No 243/2012/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 14 de marzo de 2012 por la que se establece un programa plurianual de política del espectro radioeléctrico

35 La Comisión garantizará excepciones específicas hasta el 31 de diciembre de 2015 en los Estados miembros en los que circunstancias excepcionales de índole local o nacional o problemas transfronterizos de coordinación de frecuencias impidan la disponibilidad de la banda, actuando a solicitud debidamente motivada del Estado miembro de que se trate

36 Los núcleos de Portugal próximos a la frontera de España deberán esperar hasta mediados de 2014 para evitar interferencias de las redes de banda ancha móvil portuguesas con las transmisiones de TDT en España, que usan la banda 800MHz.

2014	A finales de junio de 2014 la banda de 2GHz deberá de poder emplearse también para servicios 4G.
2015	En 2015 se deberá destinar a los servicios inalámbricos un espectro mínimo de 1200 MHz, actualmente están disponibles en nuestro país 850MHz.

Portugal

2011	Las bandas de 900Mhz, 1800Mhz y 2600Mhz están disponibles para banda ancha móvil
2012	En Portugal ya está disponible la banda 800Mhz para la banda ancha móvil ^{37 38} desde el 26 de abril de 2012 tras el apagón analógico. ³⁹
2015	En 2015 se deberá destinar a los servicios inalámbricos un espectro mínimo de 1200 MHz.

Área de actuación 2. Planificación y despliegue de infraestructuras de banda ancha para el cumplimiento de los objetivos de ADE

Permitir el acceso a las infraestructuras existentes de la Euroregión, tanto de telecomunicaciones como las usadas por las empresas de servicios, es una garantía para abordar con éxito las estrategias de despliegue en el periodo 2014-2020 para el cumplimiento con los objetivos de la ADE. Para ello se hace necesario disponer de un marco normativo adecuado para permitir el acceso a las infraestructuras y garantizar el acceso a información actualizada y detallada sobre la situación de las infraestructuras existentes en todo el territorio. El aprovechamiento de las infraestructuras existentes infrautilizadas y su puesta en valor puede suponer un importante impulso para el despliegue de redes de nueva generación por el consiguiente ahorro en costes y tiempo.

Tenemos como meta el cumplimiento de los objetivos establecidos por la UE para el 2020 de extensión de redes de telecomunicaciones de 30Mbps al 100% de la población y de penetración de servicios de 100Mbps al 50%. Siendo necesario plantear actuaciones dirigidas al despliegue de nuevas redes de alta velocidad que nos permitan alcanzar los objetivos marcados tanto de cobertura de 30Mbps como de penetración de servicios de 100Mbps.

Primero hay que identificar los principales puntos estratégicos de manda de redes de muy alta velocidad, este análisis hay que hacerlos desde una triple óptica:

- Demanda residencial: los principales núcleos de población.

³⁷ El 30 de noviembre 2011 finalizó la licitación subasta de espectro para las bandas de frecuencia de 800 MHz, 900 MHz , 1800 MHz y 2600 MHz

³⁸ Reglamento n.º 560-A/2011 establece las condiciones para la subasta del espectro que obliga por cada lote en la banda de frecuencia de 800 MHz a cubrir un máximo de 80 parroquias identificadas como sin cobertura banda ancha móvil de las total de 480. Las obligaciones de cobertura debe cumplirse al menos el 50% y el 100% en el número de parroquias en los periodos máximos de 6 meses y un año.

³⁹ Las zonas cerca de la frontera de España deberán esperar hasta mediados de 2014 para evitar interferencias de las redes de banda ancha móvil portuguesas con las transmisiones de TDT en España, que usan la banda 800MHz.

- Demanda empresarial: los principales centros de actividad económica, parques empresariales y polígonos industriales.
- Demanda sector público: los principales centros de servicios públicos (edificios institucionales, centros de salud, centros educativos, centros culturales, etc.)

Pero además también hay que identificar las zonas insuficientemente atendidas por el mercado para elaborar ayudas públicas para eliminar las deficiencias del mercado y contribuyan a la cohesión social y territorial y al cumplimiento de los objetivos de interés general que son los objetivos de la Agenda Digital para Europa-

Para la definición de las actuaciones se debe tener en cuenta las Directrices⁴⁰ de la UE para la aplicación de las normas sobre ayudas estatales al despliegue rápido de redes de banda ancha donde se determinan los supuestos en los cuales se pueden activar ayudas públicas para el despliegue de redes de banda ancha, para que sean compatibles con las condiciones⁴¹ derivadas del artículo 107 del TFUE. Según las Directrices europeas es condición previa para la definición de las ayudas tener clasificadas las zonas de actuación como zonas blancas, grises o negras de banda ancha básica y redes de acceso de nueva generación en función de la existencia de infraestructuras y planes de despliegue de los operadores en un futuro próximo, tres años.

Área de actuación 3. Medidas facilitadoras y para la reducción de coste de los despliegue de infraestructuras de banda ancha

Para complementar y maximizar los resultados de los planes de despliegue de redes de telecomunicaciones hay que elaborar medidas destinadas a incentivar, facilitar y agilizar las inversión, iniciativas orientadas a simplificar los procedimientos administrativos, a una mayor coordinación de las obras civiles, a una mayor transparencia y a una mayor colaboración para el aprovechamiento de las sinergias y la reducción de las ineficiencias en los despliegues.

La propuesta de reglamento europeo⁴², con objeto de reducir en un 25% el coste de los despliegues de banda ancha y al mismo tiempo consolidar el mercado único europeo, prevé una serie de medidas basadas en las mejores prácticas existentes en la Unión Europea tales como la reutilización de las infraestructuras existentes, la transparencia de la información, el despliegue conjunto, la racionalización de los procedimientos administrativos y la inclusión de infraestructura de alta velocidad en nuevos edificios.

40 Están reguladas por las Directrices de la Unión Europea para la aplicación de las normas sobre ayudas estatales al despliegue rápido de redes de banda ancha (2013/C 25/01)

41 Del art.107 del TFUE se deduce que para que una medida pueda ser considerada ayuda estatal, deben cumplirse las siguientes condiciones acumuladas: a) la medida debe concederse mediante fondos estatales, b) debe otorgar una ventaja económica a las empresas, c) la ventaja tiene que ser selectiva y, d) falsear o amenazar falsear la competencia, e) la medida ha de afectar al comercio entre Estados miembros.

42 Propuesta de REGLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO relativo a medidas para reducir el coste del despliegue de las redes de comunicaciones electrónicas de alta velocidad COM(2013) 147 final

Todas estas medidas han sido adoptadas como resultado de una consulta pública⁴³ realizada por la Comisión Europea sobre medidas para reducir el coste del despliegue de redes de banda ancha de alta velocidad. Donde la mayoría de los participantes destacaron los beneficios de la compartición de infraestructuras, de una mayor transparencia en la información, de la inclusión de infraestructuras públicas en obras públicas, de una mayor coordinación de las obras civiles en dominio público, de la simplificación de los procedimientos de concesión de permisos y de facilitar la inclusión de infraestructuras NGA en el interior de los edificios.

Asimismo, para los operadores de telecomunicaciones las medidas de la Administración deben orientarse:

- Asegurar que los procedimientos de concesión de permisos son completados en un plazo razonable mediante la simplificación de los procedimientos de concesión, la reducción del número de permisos necesarios y sustituir la necesidad de licencias en dominio privado por mecanismos más ágiles como la declaración responsable.
- La aplicación de una normativa uniforme en todo el territorio, limitando la posibilidad de que las administraciones impongan condiciones adicionales que dificulten los despliegues.
- Permitir el acceso de los operadores de telecomunicaciones a las infraestructuras públicas y a operadores de infraestructuras lineales (electricidad, gas, agua, saneamiento, transporte)
- Previsión en los planeamientos urbanísticos de las necesidades actuales y futuras de servicios de telecomunicaciones.

Área de actuación 4. Marco de colaboración y coordinación Operadores-Gobierno-EELL para el despliegue de redes en la Euroregión

En un contexto de contención del déficit público, la colaboración público-privada constituye una buena fórmula en términos de eficiencia para acelerar el desarrollo de las redes de nueva generación de la mano del sector privado, compartiendo el riesgo y sin que las restricciones presupuestarias supongan un freno a este objetivo.

Este mecanismo establece una relación entre el sector público y el privado en la que se comparte la visión estratégica y objetivos del proyecto entre las dos partes, buscando la eficiencia en la ejecución del mismo a través del conocimiento especializado y la experiencia del socio privado.

Captar la inversión de los operadores en los ayuntamientos por medio de acuerdos y convenios entre los ayuntamientos, las empresas de servicios y los operadores para establecer mecanismos de coordinación, canales de relación continua y el aprovechamiento de las redes de telecomunicaciones para la prestación de los servicios municipales, de forma que se busque el beneficio para todas las partes implicadas.

⁴³ Support for the preparation of an impact assessment to accompany an EU initiative on reducing the costs of high speed broadband infrastructure deployment. Final Report. Analysys Mason (2013)

Garantizar el acceso a información necesaria sobre las infraestructuras de todos los servicios que ocupen el dominio público de forma que todos los interesados puedan coordinar sus actuaciones de mantenimiento de los distintos servicios y la gestión común de averías, y además de favorecer la compartición de infraestructuras existentes.

En esta línea también se puede favorecer la celebración de acuerdos para el intercambio de cualquier tipo de información de interés. Por ejemplo, la entidad local puede suministrar información sobre los bienes públicos que se ponen a disposición del operador además de identificar los puntos de demanda estratégicos y el operador puede facilitar asesoramiento tecnológico e información sobre la disponibilidad de servicios de telecomunicaciones y sus planes de inversión en el ayuntamiento a corto plazo.

Área de actuación 5. Soporte a las EELL para el cumplimiento de los objetivos de ADE

Las Entidades Locales son claves para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la ADE, por ello se hace necesario articular un programa para dar soporte y asesoramiento a las entidades locales en esta labor.

Se trata de un servicio de carácter supramunicipal de soporte y asesoramiento a los ayuntamientos en la definición y puesta en marcha de actuaciones relacionadas con la simplificación de los procedimientos administrativos, la adaptación de la normativa municipal, la previsión de infraestructuras de telecomunicaciones en el planeamiento urbanístico y la definición de políticas de telecomunicaciones de ámbito local.

LINEAS DE TRABAJO y PROYECTOS POR CADA ÁREA DE ACTUACIÓN

AA1. Eliminación del roaming y liberación de espectro para la banda ancha móvil
LT1 – Eliminación del roaming para el impulso de la economía digital de la Euroregión
Impulsar la supresión del roaming, trabajando conjuntamente con los operadores de telecomunicaciones, como paso fundamental para la construcción de un mercado único digital y para el fortalecimiento del desarrollo de una economía digital fuerte en la Euroregión.
LT2 – Liberación del espectro para obtener mejores servicios a través de la banda ancha móvil
Asegurar el cumplimiento de los requerimientos de la UE en materia de liberación de espectro radioeléctrico de forma que en 2015 se destine a los servicios inalámbricos un espectro mínimo de 1200 MHz.

AA2. Planificación y despliegue de infraestructuras de banda ancha para el cumplimiento de los objetivos de ADE	
LT1 – Acceso a información sobre las infraestructuras y servicios de telecomunicaciones de la Euroregión	
P1 – Información sobre infraestructuras	Accesibilidad y disponibilidad de información sobre las infraestructuras existentes de telecomunicaciones, las redes usadas para el aprovisionamiento de servicios básicos y los emplazamientos (edificios y suelo de titularidad públicas susceptibles de ser usados para el despliegue redes de nueva generación.
P2 – Información de servicios de banda ancha	Accesibilidad y disponibilidad de información de servicios de banda ancha que muestre las tecnologías de banda ancha disponibles en los núcleos de población.
P3 – Puntos de demanda estratégicos	Accesibilidad y disponibilidad de los puntos de demanda estratégicos desde el punto de vista residencial, empresarial y del sector público tales como urbanizaciones, polígonos industriales, centros educativos, casas consistoriales etc.
LT2 – Banda ancha básica para todos los ciudadanos de la Euroregión	
Garantizar la cobertura de banda ancha básica para todos los ciudadanos de la Euroregión, considerando todas las zonas menos densamente pobladas y los posibles agujeros negros existentes actualmente en zonas también urbanas.	
LT3 – Despliegue de redes de banda ancha de 30Mbps	
Extensión de redes de acceso de nueva generación que permitan velocidades mínimas de 30Mbps:	
<ul style="list-style-type: none"> Definición de las zonas de actuación sobre la base de un análisis que tenga en cuenta las infraestructuras existentes y los planes de inversión privados actuales o futuros para el cumplimiento de los objetivos de la ADE. Como resultado de este análisis se obtendrá un 	

mapa de las infraestructuras públicas y privadas existentes y previstas, así como datos sobre cobertura e implantación.

- Definición y análisis de modelos de inversión sostenibles que aumenten la competencia y faciliten el acceso a infraestructuras y servicios abiertos, asequibles, de calidad y a prueba de futuro.
- Extensión de redes de nueva generación (NGA) inalámbricas y fijas para asegurar que en el 2020 todos los ciudadanos pueden acceder a redes de 30 Mbps.

LT4 – Despliegue de redes de nueva generación (NGA)

Aumento de los hogares conectados a redes de 100Mbps:

- Definición de las zonas de actuación sobre la base de un análisis que tenga en cuenta las infraestructuras existentes y los planes de inversión privados actuales o futuros para el cumplimiento de los objetivos de la ADE. Como resultado de este análisis se obtendrá un mapa de las infraestructuras públicas y privadas existentes y previstas, así como datos sobre cobertura e implantación.
- Extensión de redes de nueva generación (NGA) de 100Mbps en los principales núcleos de población.
- Adaptación de las viviendas existentes para la conexión a redes de 100Mbps e incentivación y fomento de nuevos servicios avanzados en los hogares.

LT5 – Extensión de las redes de nueva generación en centros de actividad económica y puntos estratégicos de la Euroregión

P1 – Plan de cobertura banda ancha móvil	Análisis y definición de un plan de cobertura de banda ancha móvil en todas las vías de comunicación y transporte, tanto ferroviario como en las carreteras, eliminando los tramos actuales sin cobertura por parte de algunos operadores en autovías o trayectos ferroviarios de transporte de pasajeros.
P2 –Extensión de redes NGA	Extensión de las redes NGA en los polígonos industriales y parques empresariales con el fin de que en 2015 todos estos centros de actividad económica dispongan de acceso a redes de NGA. Actualmente, no todos están identificados y muchos no cuentan con servicios de la suficiente velocidad para dar respuesta a sus necesidades de negocio.
P3 –Extensión de redes de alta velocidad	Extensión de las redes de alta velocidad en puntos de demanda estratégicos para maximizar el aprovechamiento de las TIC en el desarrollo de la economía digital y para la prestación de mejores servicios públicos.
P4 –Plan para la extensión de redes de alta velocidad en cascos y centros históricos	Análisis y definición de un plan para la extensión de redes de alta velocidad en los cascos y centros históricos, muchos de ellos sin buen acceso a la banda ancha por las limitaciones y barreras al despliegue que existen en los mismos, adoptando medidas para la protección del patrimonio histórico-artístico.

AA3. Medidas facilitadoras y para la reducción de coste de los despliegue de infraestructuras de banda ancha	
LT1 – Simplificación de los procedimientos para la concesión de permisos	
P1 – Racionalización de procedimientos administrativos	Racionalización y agilización de los procedimientos administrativos para la concesión de los permisos para la reducir el plazo máximo para su tramitación de cara a evitar los largos tiempos de espera actuales que retrasan enormemente los despliegues.
P2 –Sedes electrónicas	Implantación de sedes electrónicas para permitir la presentación en formato electrónica de las solicitudes de autorización, la tramitación electrónica de los expedientes administrativos garantizando la interoperabilidad entre los distintos niveles de la administración.
P3 –Eliminación de las restricciones urbanísticas y territoriales	Establecer las condiciones adecuadas para eliminar las restricciones urbanísticas y territoriales que impiden los despliegues de redes de nueva generación y al mismo tiempo garantizar un desarrollo ordenado en todo el territorio de forma armónica y respetuosa con el medio ambiente, el paisaje y el patrimonio cultura.
LT2 – Fomento del uso compartido y el aprovechamiento de las infraestructuras existentes	
P1 –Aprovisionamiento de servicios básicos	Fomentar el uso de las infraestructuras existentes, la compartición entre operadores y el aprovechamiento de las infraestructuras de las empresas de servicios usadas para el aprovisionamiento de servicios básicos estableciendo un marco adecuado para su desarrollo.
P2 –Elaboración de un inventario de las infraestructuras existentes	Realización de un inventario de las infraestructuras existente y los emplazamientos, edificios, mobiliario urbano y suelo, de titularidad pública disponibles para su puesta en valor para el despliegue de redes de telecomunicaciones.
LT3 – Previsión de infraestructuras de telecomunicaciones en obras públicas	
P1 –Planeamientos urbanísticos	Previsión en los planeamientos urbanísticos de las necesidades actuales y futuras de infraestructuras de telecomunicaciones, convirtiendo a los servicios de telecomunicaciones en un servicio más igual que el agua o la luz.
P2 – Proyectos de obra pública de infraestructuras de telecomunicaciones	Inclusión de infraestructuras de telecomunicaciones en proyectos de obra pública (carreteras, redes de servicios básicos, etc.) de infraestructuras de telecomunicaciones (conductos y reserva de espacio) que pueda ser usada para el despliegue de redes de nueva generación aprovechando sinergias reducir costes y agilizar los despliegues de redes de nueva generación.
LT4 – Coordinación de las obras civiles en vía pública	
P1 – Mecanismos para la coordinación de obras civiles en dominio público	Establecimiento de mecanismos para la coordinación de las obras civiles en dominio público para fomentar la colaboración durante la ejecución disminuyendo el coste de los despliegues y las molestias a la

	ciudadanía.
P2 – Punto único de información para operadores	Mayor transparencia en el acceso a información sobre la obras públicas previstas a través de un único punto de información para que los operadores dispongan de información de interés para la planificación de sus inversiones a largo plazo y sus planes de trabajo a corto plazo
LT4 – Inclusión de infraestructuras en el interior de los edificios	
Favorecer la penetración del hogar digital en las viviendas de nueva construcción para impulsar el acceso a nuevos servicios que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.	

AA4. Marco de colaboración y coordinación Operadores-Gobierno-EELL para el despliegue de redes en la Euroregión

LT1 – Fomento de la colaboración entre los agentes implicados

P1 – Fomento de la colaboración entre ayuntamientos y operadores	Acuerdos entre ayuntamientos-operadores que fomenten la colaboración y dinamicen la inversión en el ámbito local. Creación de canales de comunicación continuados para el intercambio de información entre los ayuntamientos, los operadores, las empresas de servicios públicos y los promotores/agentes urbanizadores para mejorar la coordinación en las fases de planificación y ejecución de obras de interés.
P2 – Fomento de la colaboración entre operadores y empresas de servicio	Las entidades locales promoverán acuerdos entre los operadores y las empresas de servicio para acercar a los ciudadanos mejores y más avanzados servicios públicos. Por ejemplo, establecer un grupo de trabajo para diseñar una solución técnica que permita el cableado de zonas de especial protección histórico-artística (cascos históricos)
P3 – Convenio entre administración y operadores	Convenio entre los distintos niveles de administración y los operadores para el intercambio de información de interés para las partes y la puesta a disposición de los operadores de bienes públicos susceptible de ser usado para el despliegue de redes de nueva generación.

AA5. Soporte a las EELL para el cumplimiento de los objetivos de ADE

LT1 – Programa de soporte y asesoramiento de carácter supramunicipal para la definición y puesta en marcha de iniciativas locales que permitan el cumplimiento de los objetivos de la estrategia europea

P1 – Trasposición de directivas comunitarias y normativa sectorial	Adaptación de la normativa local a las directivas comunitarias y la normativa sectorial de aplicación, tanto la adecuación de la planificación urbanística como el resto de normativa de carácter local.
P2 – Plan continuado de	Programa de formación para el ámbito municipal a través de un plan continuado de formación para facilitar el conocimiento técnico y

formación técnica	normativo y la aplicación práctica de los asuntos relacionados con las redes de nueva generación.
P3 – Servicio de atención para la tramitación de consultas especializadas	Apoyo y asesoramiento técnico y normativo a los ayuntamientos a través de un servicio de atención para la tramitación de consultas con técnicos especializados en la materia, como la Oficina Técnica del Plan Banda Ancha de la Xunta de Galicia o la oficina de Asesoramiento de Telecomunicaciones de la Junta de Andalucía.
P4 – Implementación de procedimientos electrónicos	La implementación de procedimientos electrónicos para la presentación y la tramitación de solicitudes de las licencias necesarias para los despliegues de redes de nueva generación, reduciendo los plazos administrativos.
P5 – Mecanismos para la coordinación de obras civiles en vías públicas	La implantación de mecanismos para la coordinación de obras civiles en vías públicas y para mayor transparencia en el acceso a información sobre las obras públicas previstas.
P6 – Políticas de telecomunicaciones en el ámbito local	La definición de políticas de telecomunicaciones de ámbito local para impulsar el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones, tales como la elaboración de un inventario con infraestructuras, edificios y suelo de titularidad pública susceptibles de ser usado para el despliegue de redes de nueva generación; y la puesta en marcha de un registro de demandantes de servicios de banda ancha a nivel local y registro de los puntos de demanda estratégicos desde el punto de vista de la demanda residencial, empresarial y pública, por ejemplo, polígonos industriales, centros educativos o urbanizaciones.
P7 – Divulgación de las oportunidades y beneficios de las infraestructuras de telecomunicaciones	Participación en la divulgación de las oportunidades y beneficios de las redes de telecomunicaciones y colaboración en la elaboración y divulgación de estadísticas del acceso a la banda ancha por parte de los ciudadanos, empresas y administración con un nivel de desagregación espacial inferior a NUT II.

6. Marco de financiación

La ejecución de los proyectos que integran la Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal requiere la realización de un esfuerzo financiero por parte de todos los agentes implicados en el modelo de gobernanza que supera el marco presupuestario ordinario dedicado a proyectos para el desarrollo de la sociedad de la información en sentido amplio.

Además, el modelo de financiación de la estrategia Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal requerirá la habilitación de modelos de negocio sostenibles a largo plazo. En este sentido, y a pesar de que este capítulo se centra en la disponibilidad de fondos públicos dado que los servicios a proporcionar en el marco de la Agenda Digital Local son de titularidad pública, el modelo de gestión de los mismos podrá contemplar formas de colaboración público – privada con el objeto de conseguir un efecto multiplicador de la inversión pública.

A este respecto, de las propuestas legislativas sobre el futuro marco financiero plurianual 2014 – 2020 adoptadas hasta la fecha (julio de 2013), y con carácter meramente provisional al permanecer pendientes de aprobación por el Parlamento Europeo, se pueden identificar las siguientes prioridades de inversión con posible aplicación para la implementación de la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal:

CARÁCTER PROVISIONAL (PENDIENTE DE APROBACIÓN FINAL DE LAS PROPUESTAS LEGISLATIVAS)						
Rúbrica MFP	Objetivo	Prioridades con posible aplicación a la implementación de la ADL Euroregión	Gasto subvencionable	Beneficiarios	Financiación	
Crecimiento inteligente e inclusivo	Cohesión económica, social y territorial	Inversión en crecimiento y empleo (FEDER) ⁴⁴	<p>Inversiones para mejorar el acceso, el uso y la calidad de las TIC:</p> <p>a) ampliación de la implantación de la banda ancha y difusión de redes de alta velocidad;</p> <p>b) desarrollo de productos y servicios de TIC, comercio electrónico y una mayor demanda de TIC;</p> <p>c) refuerzo de las aplicaciones de las TIC para la administración electrónica, el aprendizaje electrónico, la inclusión electrónica y la sanidad electrónica;</p> <p>Además, en el ámbito de la mejora de los servicios públicos incluidos en la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal podrían aplicar inversiones en los objetivos temáticos de I+D, desarrollo tecnológico e innovación; apoyo empresarial a las PYMES; eficiencia energética; cambio climático y medio ambiente; transporte sostenible; e inversiones para promover la inclusión social;</p>	<p>a) inversiones productivas que contribuyan a crear o preservar puestos de trabajo duraderos, mediante ayuda directa a la inversión, en las PYME;</p> <p>b) inversiones en infraestructuras que presten servicios básicos al ciudadano en los campos de la energía, el medio ambiente, el transporte y las TIC;</p> <p>c) inversiones en infraestructura social, sanitaria y educativa;</p> <p>d) desarrollo del potencial endógeno a través del apoyo al desarrollo regional y local y a la investigación y la innovación.</p> <p>e) asistencia técnica.</p>	Organismos públicos a nivel regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en forma de subvenciones, premios, asistencia reembolsable e instrumentos financieros (fondos de capital riesgo, fondos de desarrollo local, etc.), o una combinación de ellos. ▪ Tasa de cofinanciación: 80% (Galicia); 85% (Norte de Portugal).

⁴⁴ Fuente: [Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre disposiciones específicas relativas al FEDER y al objetivo de «inversión en crecimiento y empleo» y por el que se deroga el Reglamento \(CE\) nº 1080/2006 \(Bruselas, 6.10.2011 - COM\(2011\) 614 final\)](#)

		Inversión en crecimiento y empleo (FSE) ⁴⁵	Mejorar el acceso, el uso y la calidad de las TIC mediante la alfabetización digital, las inversiones en el ámbito de las competencias digitales y de la inclusión electrónica y competencias empresariales afines;	El carácter subvencionable del gasto debe determinarse a nivel nacional si bien con algunas excepciones como son, la adquisición de infraestructuras, terrenos y bienes inmuebles.	Organismos públicos a nivel regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en forma de subvenciones, premios, asistencia reembolsable e instrumentos financieros (fondos de capital riesgo, fondos de garantía, fondos de préstamo, etc.), o una combinación de ellos. ▪ Tasa de cofinanciación: 80% (Galicia); 85% (Norte de Portugal).
		Cooperación territorial (FEDER) ⁴⁶	De los 11 objetivos temáticos a los que responde el FEDER: a) el programa de cooperación transfronteriza (Galicia – Norte de Portugal) seleccionará hasta cuatro; b) Cada programa de cooperación transnacional seleccionará hasta cuatro; c) Los programas de cooperación interregional podrán seleccionar todos los objetivos temáticos. De esta forma, los programas de cooperación pueden contribuir a la implantación de la ADL siempre y cuando se seleccione alguno de los objetivos temáticos que se identificaron al respecto en el FEDER (Inversión en crecimiento y empleo).	a) inversiones productivas que contribuyan a crear o preservar puestos de trabajo duraderos, mediante ayuda directa a la inversión, en las PYME; b) inversiones en infraestructuras que presten servicios básicos al ciudadano en los campos de la energía, el medio ambiente, el transporte y las TIC; c) inversiones en infraestructura social, sanitaria y educativa; d) desarrollo del potencial endógeno a través del apoyo al desarrollo regional y local y a la investigación y la innovación. e) asistencia técnica.	Organismos públicos y/o privados a nivel regional. En el marco de la cooperación transfronteriza y transnacional participarán beneficiarios de al menos dos países; en lo relativo a la cooperación interregional de por lo menos tres países.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en forma de subvenciones, premios, asistencia reembolsable e instrumentos financieros (fondos de capital riesgo, fondos de desarrollo local, etc.), o una combinación de ellos. ▪ Tasa de cofinanciación ≤85%.

⁴⁵ Fuentes: [Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo al FSE y por el que se deroga el Reglamento \(CE\) n°1081/2006 del Consejo \(Bruselas, 14.3.2012 - COM\(2011\) 607 final /2\)](#); [Propuesta de de modificación de COM\(2011\) 607 final /2 \(Strasbourg, 12.3.2013 - COM\(2013\) 145 final\)](#)

⁴⁶ Fuente: [Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre disposiciones específicas al apoyo del FEDER al objetivo \(Bruselas, 14.3.2012 - COM\(2011\) 611 final/2\)](#)

Competitividad por el crecimiento y el empleo	Horizonte 2020: Economía basada en el conocimiento y la innovación⁴⁷	<p>Retos sociales. La financiación se centrará en los siguientes objetivos específicos:</p> <p>(a) salud, cambio demográfico y bienestar;</p> <p>(b) seguridad alimentaria, agricultura sostenible, investigación marina y marítima y bioeconomía;</p> <p>(c) energía segura, limpia y eficiente;</p> <p>(d) transporte inteligente, ecológico e integrado;</p> <p>(e) acción por el clima, eficiencia de los recursos y materias primas;</p> <p>(f) sociedades inclusivas, innovadoras y seguras.</p>	<p>Actividades que abarquen todo el espectro, desde la investigación hasta el mercado. Integrará acciones de innovación (pilotos, de demostración, bancos de pruebas, ayuda a la contratación pública y asimilación de la innovación por el mercado), enfoques interdisciplinares e investigación sobre ciencias socioeconómicas y humanidades.</p>	Entidades públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en forma de subvenciones, premios, contratos públicos e instrumentos financieros (fondos de capital riesgo, fondos de desarrollo local, etc.), o una combinación de ellos. ▪ Tasa de cofinanciación: Definido en los programas de trabajo.
	Mecanismo Conectar Europa⁴⁸	<p>En el ámbito de las telecomunicaciones preverá acciones destinadas a apoyar proyectos de interés común que persigan los siguientes objetivos:</p> <p>i) Acelerar el despliegue de redes de banda ancha rápidas y ultrarrápidas y su adopción, en particular por las pequeñas y medianas empresas (PYME).</p> <p>ii) Promover la interconexión y la interoperabilidad de los servicios públicos nacionales en línea, así como el acceso a esas redes.</p>	<p>El coste de los equipos y de las infraestructuras que sea considerado un gasto de capital por el beneficiario podrá ser subvencionable en su totalidad.</p> <p>Los gastos relacionados con estudios sobre la protección del medio ambiente y sobre la conformidad con el acervo de la Unión podrán ser subvencionables.</p>	Organismos públicos y/o privados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en forma de subvenciones, contratos públicos, instrumentos financieros o una combinación de ellos. ▪ Cuantía subvencionable: <ul style="list-style-type: none"> (a) En el ámbito de las redes de banda ancha: ≤50%; (b) En el ámbito de los servicios genéricos: ≤ 75%; (c) normalmente, las plataformas de servicios básicos se financiarán mediante contratos públicos; en casos excepcionales, podrán

⁴⁷ Fuente: [Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establece Horizonte 2020, Programa Marco de Investigación e Innovación 2014-2020](#) (Bruselas, 30.11.2011 - COM(2011) 809 konč)

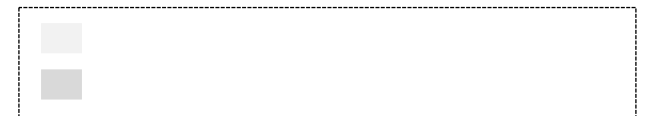
⁴⁸ Fuente: [Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se crea el Mecanismo «Conectar Europa»](#) (Bruselas, 19.10.2011 - COM(2011) 665 final)

						financiarse con una subvención que cubra hasta el 100%; (d) acciones de apoyo al programa ≤75%.
Crecimiento sostenible: Recursos naturales	Desarrollo rural (FEADER)⁴⁹	<p>Fomentar la inclusión social, reducción de la pobreza y desarrollo económico de las zonas rurales, haciendo hincapié en mejorar la accesibilidad a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) así como el uso y la calidad de ellas en las zonas rurales.</p> <p>Para ello, serán de especial relevancia las medidas relacionadas con el desarrollo de servicios básicos y renovación de poblaciones en las zonas rurales e iniciativa LEADER.</p>	<p>La ayuda prevista en el marco de la medida de desarrollo de servicios básicos y renovación de poblaciones en las zonas rurales abarcará, entre otras:</p> <p>c) las infraestructuras de banda ancha, en particular su creación, mejora y ampliación, las infraestructuras de banda ancha pasivas y la oferta de acceso a la banda ancha y a soluciones de administración electrónica;</p> <p>d) las inversiones en la creación, mejora o ampliación de servicios básicos locales para la población rural, incluidas las actividades recreativas y culturales, y las infraestructuras correspondientes;</p>	Entidades públicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en forma de subvenciones, premios, asistencia reembolsable e instrumentos financieros (fondos de capital riesgo, fondos de desarrollo local, etc.), o una combinación de ellos. ▪ Tasa de cofinanciación 75%. 	
	Programa LIFE: Medio ambiente y acción por el clima⁵⁰	<p>Inversiones para contribuir al desarrollo sostenible, en particular para:</p> <p>a) contribuir a la transición hacia una economía eficiente en el uso de los recursos, hipocarbónica y resiliente ante el clima, y a la protección y mejora de la</p>	<p>Proyectos piloto, proyectos de demostración, proyectos de mejores prácticas, proyectos integrados principalmente en los ámbitos de la naturaleza, el agua, los residuos, el aire, y la mitigación del cambio</p>	Entidades públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda en forma de subvenciones, contratos públicos, o contribuciones a instrumentos financieros. ▪ Tasa de cofinanciación ≤70% (80% para proyectos integrados) 	

⁴⁹ Fuente: [Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del FEADER \(Bruselas, 12.10.2011 - COM\(2011\) 627 final\)](#)

⁵⁰ Fuente: [Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo al establecimiento de un Programa de Medio Ambiente y Acción por el Clima LIFE \(Bruselas, 12.12.2011 - COM\(2011\) 874 final\)](#)

		<p>calidad del medio ambiente, así como a frenar e invertir la pérdida de biodiversidad;</p> <p>b) mejorar el desarrollo, la implementación y la observancia de la política y la legislación medioambientales y climáticas de la Unión, y catalizar y fomentar la incorporación e integración de los objetivos medioambientales y climáticos en otras políticas de la Unión y en la práctica de los sectores público y privado, incluso aumentando su capacidad;</p>	<p>climático y la adaptación al mismo, proyectos de asistencia técnica, proyectos preparatorios, proyectos de información, sensibilización y difusión, y cualquier otro proyecto necesario a efectos de la consecución de los objetivos.</p>		<p>y/o preparatorios).</p>
--	--	--	--	--	----------------------------



Cabe destacar que, la información presentada representa un extracto de la información recogida en las propuestas de los reglamentos de los fondos y mecanismos financieros, habida cuenta de su carácter provisional por proveer de falta de aprobación final por del Parlamento Europeo. Además, la posibilidad final de disposición de inversión en las prioridades que se presentan dependerá de los acuerdos alcanzados entre los estados miembro y la Comisión. A este respecto, la Comisión ha hecho llegar a los estados miembro (España⁵¹ como Portugal⁵²) su posición al respecto sobre la evolución del acuerdo de Asociación y los programas como objeto para establecer el proceso de diálogo.

⁵¹ [Posición de la Comisión sobre la evolución del Acuerdo de Asociación y los programas ESPAÑA](#)

⁵² [Posición de la Comisión sobre la evolución del Acuerdo de Asociación y los programas PORTUGAL](#)

Diez aspectos a tener en cuenta por las entidades locales para aprovechar las oportunidades de financiación comunitaria:

1. Objeto de la ayuda comunitaria

Dentro del marco financiero plurianual, el gasto debe movilizarse siempre en apoyo al crecimiento, el empleo, la competitividad y la convergencia en consonancia con la Estrategia Europa 2020. Así mismo, cabe recordar el respeto a los **principios de subsidiariedad, proporcionalidad y solidaridad, además de la necesidad de aportar un verdadero valor añadido** que establecen las políticas de la UE.

Por tanto, antes de solicitar financiación comunitaria, debe examinarse cuidadosamente el valor de cada euro que se desea gastar, garantizando que la puesta en común de recursos, en particular, al actuar como catalizador y generar economías de escala y efectos transfronterizos y de arrastre positivos, aumentará el valor añadido europeo y la calidad de los servicios previstos, contribuyendo así a que los objetivos de actuación comunes de la UE se alcancen más eficaz o rápidamente y a reducir el gasto nacional.

2. ¿Quién gestiona el dinero y decide sobre la concesión de ayudas?

- **Estados miembros.** Más del 76% del presupuesto de la UE es gestionado por las autoridades nacionales y regionales, incluyendo los fondos estructurales y las subvenciones agrícolas.
- **Comisión Europea.** Aproximadamente el 22% son programas gestionados centralmente (por ejemplo, en los ámbitos de investigación, educación o programas para la juventud).
- **Terceros países y organizaciones internacionales.** Terceros países y organizaciones internacionales (por ejemplo, Cruz Roja, Naciones Unidas): 2%.

3. Los programas operativos⁵³

La ejecución de los fondos de gestión compartida con los estados miembros, tal es el caso de los fondos de política de cohesión y desarrollo rural, se lleva a cabo a través de programas operativos de acuerdo con el contrato de asociación acordado entre el estado miembro y la Comisión.

Los programas operativos son elaborados por los Estados miembro o por cualquier autoridad designada por ellos en colaboración con los socios entre los que se encuentran, entre otros, las autoridades regionales y locales.

⁵³ [Propuesta modificada de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se establecen disposiciones comunes relativas al FEDER, FSE, FC, FEADER y FEMP \(Bruselas, 22.4.2013 - COM\(2013\) 246 final\)](#)

Cada programa deberá presentar una estrategia de cara a su contribución a la estrategia de la Unión para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador que sea coherente con el Marco Estratégico Común.

A su vez, cada programa deberá definir prioridades que establezcan objetivos específicos, créditos financieros de la ayuda de los Fondos del Marco Estratégico Común y la correspondiente cofinanciación nacional.

Además, todos los programas excepto aquellos que abarquen exclusivamente asistencia financiera deberán incluir una descripción de las medidas previstas.

4. ¿Cómo acceder a las ayudas comunitarias?

- Organismo intermedio. Posicionándose como organismo intermedio designado por el estado miembro o la autoridad de gestión para la gestión de parte de un programa operativo.
- Convocatoria. Resultando beneficiario de la convocatoria abierta de ayudas que pueda promover la autoridad de gestión (/organismo intermedio) de un programa operativo.
- Líneas directas de financiación. Mediante subscripción de formas de cooperación (convenios, acuerdos, etc.) con la autoridad de gestión/ organismo intermedio para la cofinanciación de actuaciones específicas.

5. ¿Quién puede solicitar ayuda comunitaria?

Entre las organizaciones que pueden disfrutar de financiación comunitaria se encuentran organismos públicos, algunas organizaciones del sector privado, universidades, asociaciones, ONG y organizaciones de voluntariado.

En la mayoría de los casos la financiación se concede a proyectos, de modo que es preciso elaborar un proyecto para poder optar a una financiación, que se recibirá a continuación en las diferentes etapas del proceso.

6. ¿Cuáles son las principales formas de ayuda?⁵⁴

- **Subvenciones.** Las subvenciones son contribuciones financieras directas a cargo del presupuesto que se conceden a título de liberalidad con objeto de financiar:
 - bien una acción destinada a promover la realización de un objetivo de alguna de las políticas de la Unión Europea;

⁵⁴ Fuente: MEMO CE - Reglamento financiero: ¿Qué cambia para los beneficiarios de fondos de la UE?

- o bien el funcionamiento de un organismo que persiga un objetivo de interés general europeo o un objetivo de alguna de las políticas de la Unión Europea.

La concesión de subvenciones está sometida a los principios de transparencia, igualdad de trato, no acumulación, irretroactividad y cofinanciación. Además, la subvención no puede producir beneficio a su beneficiario.

- **Instrumentos financieros.** Los instrumentos financieros son las medidas de apoyo en forma de préstamos, participaciones de capital, incluidos el capital de riesgo o las garantías, para contribuir de forma significativa a los objetivos de la política de la UE.
- **Premios.** Los premios, que hasta ahora se consideraban como subvenciones sui generis, serán adjudicados por la Comisión tras la evaluación de las inscripciones en un concurso. Podrán recompensar las contribuciones que ya han sido realizadas a las políticas de la UE. Además, se persigue con su lanzamiento fomentar la creatividad y las soluciones innovadoras para problemas existentes por parte de un gran grupo de aspirantes al premio.

7. Fortalecimiento de los instrumentos financieros⁵⁵

Teniendo presentes las necesidades de financiación que supone el desarrollo de la inversión en Europa, y el objetivo de maximizar el efecto multiplicador de las actividades apoyadas por el presupuesto de la UE, en el período de programación 2014 – 2020 se hará un uso más generalizado de los instrumentos de financieros.

En contraste con el periodo de programación 2007-2013, las normas propuestas para los instrumentos financieros 2014-2020 presentan un carácter no preceptivo en relación con los sectores, los beneficiarios, los tipos de proyectos y las actividades que van a recibir financiación.

Los Estados miembros y las autoridades de gestión podrán utilizar los instrumentos financieros en relación con todos los objetivos temáticos cubiertos por los programas operativos, y para todos los Fondos, donde resulte eficaz y efectivo.

La ayuda a empresas y proyectos con expectativas de generar rendimientos financieros importantes se prevé se canalice principalmente a través de instrumentos financieros innovadores.

8. Desarrollo a cargo de las comunidades locales⁵⁶

⁵⁵ Fuente: MEMO CE - Reglamento financiero: ¿Qué cambia para los beneficiarios de fondos de la UE?

⁵⁶ Fuente: [Propuesta modificada de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se establecen disposiciones comunes relativas al FEDER, FSE, FC, FEADER y FEMP \(Bruselas, 22.4.2013 - COM\(2013\) 246 final\)](#)

La Comisión propone una sola metodología en lo relativo al DLCL para los fondos del MEC, que:

- se centre en territorios subregionales específicos; La cobertura de área y población de una estrategia local dada deben ser coherentes, tener un objetivo y ofrecer suficiente masa crítica para su aplicación efectiva. Es responsabilidad de los grupos de acción locales definir las áreas y población reales que cubrirán sus estrategias, pero deben ser coherentes con los criterios que la Comisión disponga a través de un acto delegado.
- esté a cargo de la comunidad local por medio de grupos de acción local; Los grupos de acción local estarán formados por representantes de los intereses socio-económicos locales públicos y privados, como empresarios y sus asociaciones, autoridades locales, asociaciones de vecinos o rurales, grupos de ciudadanos, organizaciones de la comunidad y de voluntariado, etc. Los socios de la sociedad civil y del sector privado deben tener al menos un 50% del poder de toma de decisiones y ningún grupo de interés único debe tener más del 49% de los votos.
- se lleve a cabo a través de estrategias de desarrollo local por áreas integradas y multi-sectoriales, diseñadas teniendo en cuenta las necesidades y el potencial locales. Las estrategias locales de desarrollo deben ser coherentes con los programas pertinentes de los fondos del MEC a través de los que reciben apoyo. Deben definir el área y población cubiertas por la estrategia; incluir un análisis de las necesidades de desarrollo y el potencial del área, que comprenda un análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas; y describir los objetivos, así como el carácter integrado e innovador de la estrategia, incluidas las metas en cuanto a resultados. Las estrategias también deben incluir un plan de acción que demuestre el modo en que los objetivos se plasmarán en proyectos concretos, acuerdos de gestión y supervisión y un plan financiero.

Los Estados miembros necesitarán especificar en su contrato de colaboración cómo van a respaldar el DLCL e indicar en qué programas y áreas se puede usar el DLCL. Mientras que el DLCL es opcional para el FEDER, el FSE y el FEMP, es obligatorio para el FEADER.

9. Desarrollo urbano sostenible⁵⁷

Las propuestas de la Comisión Europea para la política de cohesión 2014-2020 persiguen impulsar políticas urbanas integradas para mejorar el desarrollo urbano sostenible con el fin de reforzar el papel que desempeñan las ciudades en el contexto de la política de cohesión.

⁵⁷ Fuente: [Propuesta modificada de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se establecen disposiciones comunes relativas al FEDER, FSE, FC, FEADER y FEMP \(Bruselas, 22.4.2013 - COM\(2013\) 246 final\)](#)

- FEDER: Como principio básico, el FEDER debe apoyar el desarrollo urbano sostenible a través de estrategias integradas que afronten los retos económicos, medioambientales, climáticos y sociales de las áreas urbanas. El significado de este principio es doble: significa que los recursos deben concentrarse de forma integrada para atender áreas con retos urbanos específicos y que, al mismo tiempo, los proyectos con fondos FEDER en áreas urbanas deben estar integrados en los objetivos más amplios de los programas.
- FSE: Los Estados miembros de la UE deben garantizar el uso del Fondo Social Europeo (FSE) en sinergia con FEDER para respaldar las medidas relativas al empleo, la educación, la inclusión social y la capacidad institucional, diseñadas e implementadas en el marco de las estrategias integradas.

Un mínimo del 5 % de los recursos del FEDER asignados a cada Estado miembro se invertirá en acciones integradas para el desarrollo urbano sostenible que se aplicarán a través de la herramienta de Inversión Territorial Integrada (ITI)⁵⁸, cuya administración y ejecución se delegará a las ciudades.

Tanto en el contrato de colaboración como en los programas operativos, los Estados miembros deben indicar: las ciudades que aplicarán las acciones integradas para el desarrollo urbano sostenible con administración delegada. El programa operativo también establecerá la asignación financiera indicativa para las acciones integradas a partir de cada eje prioritario.

Acciones urbanas innovadoras: Además, para fomentar soluciones nuevas e innovadoras en materia de desarrollo urbano sostenible, por iniciativa de la Comisión, el FEDER puede dar apoyo a acciones innovadoras sujetas a un límite del 0,2 % de la asignación total del FEDER. Las acciones urbanas innovadoras serán proyectos piloto urbanos, proyectos de demostración y estudios relacionados de interés europeo. Su alcance puede abarcar todos los objetivos temáticos y todas las prioridades de inversión (artículo 9 del Reglamento propuesto del FEDER).

10. Estrategia de especialización inteligente (RIS3)⁵⁹

Como parte de la política de cohesión en el período 2014-2020, la Comisión Europea propone convertir la especialización inteligente en una condición previa (la llamada condicionalidad «ex ante») para respaldar las inversiones en dos objetivos clave de la política:

- fortalecimiento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación (el objetivo de I+D); y

⁵⁸ La Inversión Territorial Integrada (ITI) es un nuevo modo de aplicación que permite reunir los fondos de varios ejes prioritarios de uno o varios programas operativos para las intervenciones multidimensionales e intersectoriales.

⁵⁹ Fuente: [Propuesta modificada de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se establecen disposiciones comunes relativas al FEDER, FSE, FC, FEADER y FEMP \(Bruselas, 22.4.2013 - COM\(2013\) 246 final\)](#)

- aumento del acceso a TIC (el objetivo de TIC) y su utilización.

La condicionalidad «ex ante» de RIS3 requiere que los Estados miembros y las regiones de la UE identifiquen las especializaciones de conocimientos que mejor se ajusten a su potencial de innovación, basándose en sus activos y capacidades.

RIS3 requiere un enfoque territorial integrado para el diseño y ejecución de la política. Las políticas deberán adaptarse al contexto local y reconocer que existen diferentes trayectorias para la innovación y desarrollo regional.

Las autoridades nacionales o regionales deben elaborar a continuación un documento que plasme la estrategia propuesta para ese país o región y, en particular, las inversiones públicas y privadas previstas, incluidas las de los Fondos Estructurales en investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

ANEXO: Sistema de indicadores

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal se hace necesario definir un conjunto de indicadores , que permitan llevar a cabo acciones de seguimiento y evaluación del impacto de las iniciativas lanzadas en su conjunto.

Indicador	Valor a alcanzar	Año	Valor 2011 (Galicia)	Valor 2011 (Norte de Portugal)	Fuente
% EELL en proceso de implantación de una ADL	90%	2020	-	-	-
1. Gobierno inteligente					
% EELL con herramientas de Business Intelligence para facilitar la toma de decisiones	40%	2020	-	-	-
% EELL que han llevado a cabo la adaptación al canal telemático (oficina virtual municipal)	100%	2020	16,92%	Nd	OSIMGA/ PT Nd
%EELL que disponen de al menos 50 procedimientos digitalizados	100%	2020	Nd	Nd	-
% EELL con Nivel 3 de interacción electrónica medio de los procedimientos digitalizados	80%	2020	7,7%	Nd	OSIMGA/ PT Nd
% EELL con Nivel 4 de interacción electrónica medio de los procedimientos digitalizados	30%	2020	2%	Nd	OSIMGA/ PT Nd
% EELL donde al menos el 50% de las áreas municipales han levado a cabo la reingeniería de procedimientos para su adaptación al canal telemático	80%	2020	-	-	-

% EELL que disponen de registro electrónico de E/S	100%	2020	9,45%	Nd	OSIMGA/ PT Nd
% EELL que disponen de pasarela de pagos habilitada	50%	2020	1,49%	7% (PT)	OSIMGA/ INE PT
% EELL que disponen de archivo electrónico	50%	2020	5,8%	Nd	OSIMGA/ PT Nd
% EELL que realizan notificaciones electrónicas	80%	2020	2,99%	Nd	OSIMGA/ PT Nd
% EELL que prestan servicios a empresas de forma electrónica (licitación y/o factura electrónica)	70%	2020	-	-	-
% EELL que disponen de menos del 40% datos integrados	30%	2020	-	-	-
% EELL que disponen de una estrategia de Gobierno Abierto (Transparencia, Reutilización, Participación)	40%	2020	-	-	-
% Personas que interactúan con las Administraciones Públicas mediante Internet en los últimos 12 meses.	50%	2015	39% (ES)	37% (PT)	Eurostat
% Personas que envían formularios cumplimentados a través de los servicios de eAdministración.	>25%	2015	21%	27% (PT)	Eurostat
% EELL que harán uso de la plataforma de interoperabilidad regional.	90%	2020	-	-	-
Número de servicios (certificados) proporcionados por la plataforma de interoperabilidad regional.	230	2020	-	-	-

2. Servicios Públicos Inteligentes					
% EELL que disponen una plataforma de servicios inteligentes	20%	2020	Nd	Nd	-
% medio de sistemas de información urbana integrados en las plataformas de servicios inteligentes (sobre las EELL que disponen de plataforma Smart)	50%	2020	Nd	Nd	-
2.1 Medio ambiente y eficiencia energética					
Reducción de emisiones por la adopción de Green TIC	53, X	2020	-	-	-
Reducción del consumo de energía en edificios públicos municipales por el uso de Green TIC	XXX	2020	-	-	-
% Edificios municipales que disponen de equipos y soluciones TIC para incrementar la eficiencia energética	XXX	2020	-	-	-
2.2 Transporte y movilidad					
Reducción de nivel de congestión del tráfico vinculado a implantación de soluciones TIC	XX	2020	-	-	-
% de población que usa frecuentemente transporte público	XX	2020	-	-	-
Nivel de puntualidad medio del servicio de transporte público	XX	2020	-	-	CIVITAS
2.3 Servicios urbanos					
Reducción de consumo (agua y luz) de redes de suministro vinculado al control y monitorización TIC	XX M€	2020	Nd	Nd	-

Reducción del consumo de energía en alumbrado (ADE).	Reducción 20%	2020	Nd	Nd	Eurostat
%EELL con parques de contenedores monitorizados	XXX	2020	Nd	Nd	-
2.4 Seguridad ciudadana					
Grado de percepción de la seguridad ciudadana	XXX	2020	Nd	Nd	SmartCities.eu Ranking of European medium-sized cities
% EELL con sistemas de control y prevención de situaciones de emergencias	XXX	2020	-	-	-
2.5 Cultura, turismo y ocio					
% PIB del sector turístico	XXXX	2020			
% EELL que disponen de aplicaciones interactivas sobre información turística	XXXX	2020			
2.6 Gestión de activos e infraestructuras					
% del territorio usado por sectores intensivos en conocimiento sobre el total destinado para usos comerciales	XXX	2020	-	-	SmartCities.eu y Urban Audit
% Hogares con servicios de Hogar Digital	10%	2020	-	-	-
% EELL que disponen al menos del 80% del planeamiento urbano automatizado y publicado en Internet	80%	2020	-	-	-
3. Ciudadanía Digital					
Personas que usan Internet de forma regular (al menos una vez a la	75%	2015	53%	46%	Eurostat

semana).					
Personas de colectivos desfavorecidos que usan Internet de forma regular.	60%	2015	45% (ES)	37% (PT)	Eurostat
Personas que nunca usaron Internet.	15%	2015	32%	34% (PT, 2012)	Eurostat
Hogares con conexión de Banda Ancha					
Hogares que cuentan con abonos por encima de los 100 Mbps.	50%	2020	<1% (2013)	-	Xunta de Galicia/ PT ND
Personas que realizan compras en línea en los últimos 12 meses.	50%	2015	23%	15%	Eurostat
Personas que realizan compras en línea transfronterizas.	20%	2015	9% (ES)	7% (PT)	Eurostat
4. Las TIC en las PYMES					
PYMES que efectuaron compras en línea (al menos un 1% del volumen total de compras).	33%	2015	19% (ES, 2012)	16% (PT, 2012)	Eurostat
PYMES que efectuaron ventas en línea (al menos un 1% de su volumen total de facturación).	33%	2015	13% (ES, 2012)	14% (PT, 2012)	Eurostat
Empresas que tienen contratado Internet a través de banda ancha (fija o móvil)	<10 empleados		96% (2012)	91% (PT, 2012)	OSIMGA/ INE PT
	>10 empleados		67,5% (2012)	40% (PT 2010)	
Empresas con conexión a Internet y sitio/página web	<10 empleados		70,1% (2012)	54,3% (PT, 2012)	OSIMGA/ INE PT
	>10 empleados		28,9% (2012)	32,2% (PT, 2012)	
Personal que usa ordenadores conectados a Internet al menos una			43% (2012)	33,9% (PT, 2012)	INE ESP/PT

vez por semana (empresas > 10 empleados)					
Empresas (> 10 empleados) que disponen de herramientas ERP para compartir información entre diferentes áreas funcionales			26,7% (2012)	30,8% (PT, 2012)	OSIMGA/ INE PT
Empresas (> 10 empleados) que disponen de alguna aplicación informática para gestionar información de clientes (CRM)			17,8% (2012)	17,8% (PT, 2012)	OSIMGA/ INE PT
5. Infraestructuras de banda ancha					
Cobertura de banda ancha básica para los ciudadanos europeos	100%	2013	>95% (2012)	99% (PT)	Xunta de Galicia/ Study on Broadband Coverage in Europe 2011
Cobertura de banda ancha de 30Mbps o superior para los ciudadanos europeos.	100%	2020	41% (2012)	74.5% (PT)	Xunta de Galicia/ Study on Broadband Coverage in Europe 2011
Hogares que cuentan con abonos por encima de los 100 Mbps.	50%	2020	<1% (2013)	-	Xunta de Galicia/ PT ND
Polígonos y parques empresariales con acceso a redes de alta velocidad	100%	2016	20% (2013)	-	Xunta de Galicia/ PT ND
Puntos de demanda estratégica con acceso a redes de alta velocidad	100%	2016	-	-	-



Agenda Digital Local

Galicia – Norte de Portugal

Manual de implantación

Versión 1.3



ÍNDICE

1. Introducción	5
1.1. ¿Qué es una Agenda Digital Local?.....	5
1.2. La Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal.....	7
1.3. Objeto del documento	8
2. ¿Por qué implementar una ADL?.....	9
2.1. Tres motivos	9
2.2. Líneas estratégicas definidas en la ADL Galicia – Norte de Portugal....	10
2.3. ¿Quién debe implementar una ADL?.....	13
3. Fases para la implementación de la ADL	17
F0. Fase previa	19
Los distintos niveles de Agendas Digitales.....	19
Estrategia	19
Herramientas necesarias para la Estrategia	20
F1. Preparación y lanzamiento	23
F1.1 Decisión y compromiso político	23
F1.2 ¿Varios Municipios en el proceso ADL?	24
F1.3 Identificación del equipo de trabajo.....	25
F1.4 Entendimiento de la metodología de trabajo ADL.....	25
F1.5 Identificar líneas generales de la ADL.....	26
F1.6 Sensibilización y comunicación del proceso ADL.....	26
F2. Análisis de situación de partida	28
F2.1 Identificación de fuentes de información.....	29
F2.2 Análisis de información	35
F2.3 Elaboración y validación del diagnóstico	37
F3. Planificación y diseño	39
F3.1 Proceso de reflexión estratégica	40
F3.2 Análisis inicial de actuaciones específicas	42
F3.3 Definición del plan operativo de la ADL	42
F3.4 Validación ADL.....	44
F4. Ejecución.....	46
F4.1 Aprobación de la ADL	47

F4.2 Modelo organizativo de control y seguimiento	47
F4.3 Comunicación y difusión	48
4. Acciones de Capacitación	51
5. Evaluación y control de calidad	52

1. Introducción

Actualmente, el desarrollo socioeconómico de las regiones europeas está enormemente condicionado por el nivel de acceso e implementación de la sociedad de la información.

A este respecto, es fundamental que todos los niveles de gobierno tengan conciencia de la necesidad de aplicar eficazmente políticas para el desarrollo de la sociedad de la información, a fin de alcanzar un crecimiento inteligente, y que cada uno cumpla su papel a la hora de introducir los cambios necesarios.

De hecho, el desarrollo pleno de la Sociedad de la Información en una región no es posible sin su consolidación a nivel local. Ya que lo cierto es que gran parte de los objetivos de desarrollo de la sociedad de la información dependen casi en exclusiva del papel de las comunidades locales. Es decir, de las decisiones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos y autoridades locales. Estas últimas, tanto por su responsabilidad para el desarrollo local como por su proximidad al ciudadano, que le otorga la posibilidad de conocer de primera mano sus necesidades.

Los municipios de Galicia y Norte de Portugal tienen un gran número de servicios que atender, desde prestar los servicios de alumbrado, recogida de basuras, asegurar la seguridad en los lugares públicos a la ordenación del tráfico, la protección civil, la protección del medio ambiente, el suministro de agua o el transporte público, y donde una vez más, la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones se hace imprescindible para garantizar la eficiencia, sostenibilidad, calidad de vida y sabia gestión de los recursos.

Es preciso, por tanto, que las entidades locales, con una interacción más profunda con el ciudadano, colaboren con el resto de administraciones públicas, contribuyendo como agentes dinamizadores a este nuevo cambio y haciendo permeables sus territorios y sus ámbitos de competencia a las políticas públicas para el de crecimiento digital emanadas de todos los niveles de la Administración, complementándolas allí donde las particularidades de su marco de competencia lo aconsejen.

1.1. ¿Qué es una Agenda Digital Local?

Una Agenda Digital Local es el instrumento utilizado por las '*autarquias locais*' para la planificación e implementación de su participación en la Sociedad de la Información y, en especial, en el gobierno electrónico. Esta participación se realiza modernizando sus organizaciones y a través de la prestación de mejores servicios, el establecimiento de una estrategia común y fuertes redes locales con otros *stakeholders* públicos y privados y mejorando el diálogo con los ciudadanos, fomentando su participación en la toma de decisiones a nivel local y regional.

La Agenda Digital Local es un proceso temporal que requiere una planificación adecuada y una constante evolución de las partes involucradas, es una herramienta política que permite implementar estrategias para la Sociedad de la Información



viable en el ámbito local, a través de un mapeo de las necesidades reales. En definitiva, se trata de una importante herramienta de monitorización para evaluar decisiones sobre proyectos y financiación.

La Agenda Digital Local, naturalmente, debe ser articulada con las Agendas Digitales definidas por los niveles territoriales y estratégicos superiores, es decir, en el caso de una Agenda Digital de un municipio, éste debe tener en cuenta la Agenda Digital Supramunicipal, regional, nacional y europea siempre que existan. Únicamente manteniendo la coherencia y la coordinación entre los diferentes niveles de estas estrategias será posible garantizar la eficacia de las medidas previstas, ya que existe una jerarquía natural en la aplicación de sus respectivos efectos.

En una perspectiva de arriba hacia abajo, la Agenda Digital Europea establece las directrices para todos los territorios de la UE, dando así una visión general de lo que se pretende en términos de cohesión entre todos los Estados miembros. Pasando al nivel de la Agenda Digital Nacional, ésta refina las líneas de la Agenda Digital Europea atendiendo a las particularidades del país y, aun así, mantenimiento su contribución a la estrategia definida para Europa. Este ciclo de interacción y las interdependencias entre las Agendas repite hasta el nivel de mayor proximidad a los ciudadanos - el nivel local-. De este modo, se garantiza que todas las Agendas caminen en el mismo sentido y contribuyan a un objetivo común - la cohesión europea y mejorar la calidad de vida en el espacio europeo por igual a todos los ciudadanos de Europa.

Por otra parte, desde una perspectiva de abajo hacia arriba, una Agenda Digital Local es el instrumento que permite materializar las políticas y las estrategias definidas en un nivel superior, dando cuerpo a iniciativas prácticas con resultados tangibles y con impacto directo en la sociedad. Estas Agendas contribuyen así a la consecución de los principales objetivos regionales, nacionales y europeos enunciados en las respectivas Agendas Digitales.

Así, una Agenda Digital Local debe contener una definición de la política en materia de Sociedad de la Información y de los objetivos que se pretenden lograr, debe presentar estrategias que permitan lograr las metas establecidas en la misma y materializar en iniciativas o proyectos concretos las líneas de acción identificadas. Es un instrumento transversal, que aborda al mismo tiempo los problemas de la componente política, estratégica y operativa, incluida la tecnológica.

Una Agenda Digital Local **no debe limitarse exclusivamente a reproducir el modelo administración electrónica**, sino que tiene como objetivo el desarrollo de todas las esferas que componen la Sociedad de la Información, abordando soluciones y servicios en campos como: la inclusión, cultura y turismo, gobierno, movilidad, medio ambiente, desarrollo empresarial, infraestructuras y seguridad.

En términos temporales, una Agenda Digital Local tiene idealmente un período de tres años, estando sujeta a revisiones y reformulaciones menores dentro de este período y a reformulaciones más significativas al término de cada ciclo, comenzando un nuevo período de implementación.

Como instrumento de monitorización, la ADL permite acompañar la evolución de la situación en términos de cumplimiento de los objetivos y metas alcanzados, total o parcialmente, contribuyendo así a un proceso de mejora continua.

1.2. La Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal

Con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos para el desarrollo de la Sociedad de la Información en el ámbito local, la Xunta de Galicia a través da Axencia para a Modernización Tecnolóxica de Galicia (AMTEGA) y la Dirección Xeral de Administración Local (DXAALL), la Comissão de Coordenação e Desenvolvemento Regional do Norte (CCDR-N), y el Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular, aunaron esfuerzos para poner en marcha el diseño de la “Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal” (en adelante, ADL Galicia – Norte de Portugal).

Como paso preliminar para su definición se ha realizado un estudio de situación de la Euroregión en el uso y aplicación de las TICs, “Informe TIC de la Euroregión”, para el que se ha contado con la participación de múltiples responsables pertenecientes a una muestra de entidades locales de Galicia y el Norte de Portugal con el objetivo de satisfacer un modelo adaptable a las particularidades de los distintos municipios.

De esta forma, la ADL Galicia – Norte de Portugal adopta ser un modelo sistémico de implantación de la Sociedad de la Información en la Euroregión Galicia – Norte de Portugal, aunque desde un prisma local, entendiendo éste como territorio y no como el desarrollo de la administración digital local únicamente.

Identificando por un lado, aquellos aspectos de las estrategias de ámbito superior que necesiten del desarrollo de acciones en el nivel local para incrementar la efectividad de las iniciativas que recogen; y por otro, aquellos aspectos y necesidades que no contemplen aquellas con el objeto de conseguir un alineamiento que facilite el desarrollo de la Sociedad de la Información en las entidades locales. Procurando siempre la coordinación, alineamiento estratégico, y refuerzo con y de las acciones marcadas por las estrategias de la Sociedad de la Información de niveles superiores.

Diagnóstico Euroregión	ADL Euroregión
¿Qué es?	¿Qué es?
Es el análisis de la situación actual de la Euroregión en materia de desarrollo digital y el posicionamiento frente a los objetivos que marca Europa en su Agenda Digital.	Es un conjunto de directrices y buenas prácticas que podrán seguir todos los Ayuntamientos interesados en desarrollar una ADL propia, a partir de la estrategia común, adaptada o ampliada a sus necesidades. Es la estrategia a desarrollar desde el prisma de la Euroregión en la que debe intervenir todas las estructuras político-administrativas.
¿Qué no es?	¿Qué no es?
No supone un diagnóstico detallado de cada Entidad Local pero si identifica problemas	No es la Agenda Digital Local de una Entidad Local o agrupación.

globales.

Como paso previo a la elaboración de su propia Agenda Digital Local, cada entidad local o agrupación deberá componer su propio diagnóstico, si bien éste puede fundamentarse en el realizado en el ámbito de la Euroregión.

Las entidades locales interesadas en participar en el proyecto, deberán elaborar su propia Agenda atendiendo al nivel de implantación que identifique el diagnóstico previo y a sus prioridades políticas.

La ADL de la Euroregión sirve como punto de partida para este desarrollo.

1.3. Objeto del documento

Con el objetivo compartido por los socios del proyecto de sensibilizar y capacitar a responsables políticos y técnicos a nivel municipal para optimizar el uso de los recursos públicos para el desarrollo de la Sociedad de la Información, el presente documento constituye el **Manual de Implantación de la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal**.

Una publicación complementaria a la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal que constituye, el **punto de partida y a la vez la hoja de ruta a seguir por todas aquellas Entidades Locales interesados en desarrollar una Agenda Digital Local propia**, a partir de la estrategia común, adaptada o ampliada a sus necesidades.

Este manual permitirá también conocer las ventajas e inconvenientes, los problemas y dificultades que ya superaron otros municipios ‘pioneros’ para tener éxito en la aplicación de las nuevas tecnologías. Para todo ello, será de especial utilidad el “Compendio de Buenas Prácticas” desarrollado en el marco del proceso de definición de la ADL Galicia – Norte de Portugal.

2. ¿Por qué implementar una ADL?

La implementación de una Agenda Digital Local propia de un municipio o conjunto de municipios con base en la ADL Galicia – Norte de Portugal ofrece un doble beneficio, por un lado facilita la cooperación y coordinación para la implantación de elementos comunes a todos los municipios de la Euroregión evitando duplicidades y costes innecesarios y, por otro, aun siendo específicas de cada municipio o conjuntos de municipios asegura el asentamiento sobre las mismas bases facilitando de este modo la cohesión territorial en el ámbito tecnológico con el resto de municipios de la Euroregión.

2.1. Tres motivos

A modo práctico se pueden destacar tres motivos por los que un municipio debe involucrarse en el proceso de digitalización conjunto:

Estrategia para el desarrollo económico y social	Permite adoptar un modelo de planificación integral que ampara las distintas esferas de la actividad municipal , haciendo posible una mejor respuesta digital a las necesidades en cuanto a prestación de servicios en la Administración Local.
Sostenibilidad	<p>Favorece el ahorro de costes en la provisión de los servicios sin rebajar la calidad de las prestaciones mediante la aplicación de nuevas soluciones que parten de la posibilidad de contemplar nuevos puntos de vista, nuevos destinatarios de los servicios, nuevos proveedores o nuevos recursos.</p> <p>De esta forma, la Administración Local se sitúa en el centro de un nodo de interrelaciones que se concretarán en partenariados público – privados y público – públicos para trabajar en objetivos comunes, compartiendo responsabilidades, que permitan la optimización de recursos y aprovechamiento de sinergias para ganar en sostenibilidad a largo plazo de los servicios.</p>
Calidad de los servicios	Fomenta la calidad y la excelencia en la prestación de todos los servicios públicos, asegurando una orientación total a satisfacer las expectativas de la ciudadanía , a través de soluciones digitales para mejorar la eficacia y eficiencia, incrementar la transparencia y favorecer la participación ciudadana en la actividad pública.



2.2. Líneas estratégicas definidas en la ADL Galicia – Norte de Portugal

Los impactos de tendencias como cambios demográficos, la globalización de los mercados, los cambios de hábitos sociales, la desconfianza administrativa, ligado a la necesaria limitación del gasto derivada de la actual crisis económica en la que nos vemos inmersos, amenazan el desarrollo urbano sostenible en los municipios de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal.

Los municipios se enfrentan a numerosos retos. Pero no hay que olvidar que en la actualidad ya tienen un gran número de servicios que atender. Las competencias de la administración local tienen que ver con la provisión de numerosos servicios públicos que van desde asegurar la seguridad en los lugares públicos a la ordenación del tráfico, la protección civil, la protección del medio ambiente, el suministro de agua o el transporte público. En la siguiente tabla se recoge a grosso modo el listado de ámbitos competenciales de los municipios de Galicia y Portugal¹.

Ámbito competencial	Atribuciones municipios
Seguridad	Seguridad pública - Policía Local.
	Protección civil.
	Bomberos: Prevención y extinción de incendios.
Cultura/ Turismo / Ocio	Patrimonio histórico-artístico.
	Centros de cultura, centros de ciencia, bibliotecas, teatros y museos municipales
	Apoyar actividades culturales de interés municipal.
	Actividades e instalaciones deportivas.
	Parques y jardines.
	Crear o participar en establecimientos de promoción del turismo local.
	Participar en la definición de las políticas de turismo que se refieran al municipio, perseguidas por los organismos o instituciones involucradas.
Medio Ambiente	Protección del medioambiente (gestión de recursos hídricos, de extracción de materiales inertes, protección de playas y zonas de baño, de áreas protegidas, etc.)
Medio Ambiente - Seguridad	Protección de la salubridad pública (calidad del aire, ruido, calidad del agua).
Territorio - Urbanismo	Urbanismo.
Territorio - Servicios urbanos	Abastecimiento de agua.
	Iluminación pública.
	Servicios de limpieza viaria.
	Recogida y tratamiento de residuos.
	Red de sumideros y el tratamiento de aguas residuales.

¹ Basado en la 'Lei 5/1997, de 22 julio, de Administración Local de Galicia' y en la 'Ley nº 159/99 de 14 de septiembre' donde se establecen las atribuciones competenciales correspondientes a los ayuntamientos de Galicia y autarquías locales de Portugal respectivamente.

Bienestar - salud	Participación en la gestión de la atención primaria de la salud.
	(PT) Participar en el plan de comunicación y de información de los ciudadanos y los organismos de supervisión de los servicios de salud.
Bienestar - SS.SS.	La prestación de los servicios sociales y la promoción y reinserción sociales.
Bienestar	Ejecución de programas propios destinados a la infancia, juventud, mujer y tercera edad.
Transporte - Tráfico	Ordenación del tráfico de vehículos y personas.
Transporte - S.P.	El transporte público de viajeros.
Formación - Educación	La participación en la programación de la enseñanza y la cooperación con la Administración educativa en la creación, construcción y mantenimiento de los centros docentes públicos, la intervención en los órganos de gestión de los centros docentes y la participación en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria.
Formación - empleo	La participación en la formación de activos y desempleados.
Otros	Abastos, mataderos, ferias, mercados y defensa de usuarios y consumidores.
	Cementerios y servicios funerarios.

Tabla 1. Ámbitos competenciales

Los municipios necesitan afrontar grandes retos y cambios en la forma de pensar y actuar que nos permitan recuperar la senda de crecimiento económico, empleo y progreso social. Y para lograrlo, se posiciona como palanca indispensable la apuesta por maximizar el potencial de las tecnologías de la información y comunicación para contribuir al logro de los objetivos del municipio.

Por tanto, **las Agendas Digitales Locales han de basarse en un concepto amplio** y no limitarse a reproducir únicamente el modelo de administración electrónica sino que **debe atender a explotar el potencial de las TIC en todas las esferas de desarrollo municipal.**

No obstante, y **dado que los municipios son diferentes en tamaño, personalidad, capacidad de evolución y crecimiento**, cada municipio o asociación de municipios deberá **orientarse a la mejora de la gestión y prestación de servicios básicos en función de sus particularidades específicas.**

Esta **caracterización de servicios a prestar suele ser directamente proporcional al tamaño poblacional del municipio.** Así, en general, todos los municipios tienen que prestar los servicios de alumbrado, recogida de basuras, limpieza de las vías públicas, abastecimiento de aguas potables, alcantarillados, pavimentación, y parques y jardines. Y son los municipios de mayor tamaño los que además, atienden a atribuciones relacionadas con el transporte, medio ambiente o servicios sociales.²

² La 'Lei 5/1997, de 22 julio, de Administración Local de Galicia' establece los servicios obligatorios a prestar por el ayuntamiento en función de una estratificación de tamaño poblacional.

Para dar respuesta a todos los ámbitos competenciales atribuidos a los municipios tanto de Galicia como de Portugal, la **ADL Galicia – Norte de Portugal** establece la siguiente estructura de líneas estratégicas dando así respuesta a un modelo de ADL adaptable a las particularidades de los distintos municipios:































LÍNEAS ESTRATÉGICAS ADL GALICIA – NORTE DE PORTUGAL	
Gobierno inteligente	Garantizar una administración más competitiva, eficiente, eficaz y cercana, que fomente la cultura de la calidad, excelencia y orientación al ciudadano en la prestación de los servicios haciendo uso de los medios electrónicos.
Servicios públicos inteligentes	<p>Conceptualizar el modelo de prestación de servicios públicos inteligente para potenciar la reducción del gasto, la mejora de los propios servicios prestados y, en definitiva, consolidar una vía sostenible para el desarrollo económico y social en las próximas décadas de los municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medio ambiente y eficiencia energética. Avanzar en el desarrollo de la sostenibilidad medioambiental de los municipios. ▪ Transporte y movilidad. Trabajar por una movilidad en las zonas urbanas más sostenible y cordial y mejor organizada. ▪ Servicios urbanos. Avanzar hacia nuevos y renovados modelos de prestación de servicios urbanos básicos en los que prime la eficiencia, la calidad y la innovación. ▪ Seguridad. Avanzar hacia lugares de progreso social avanzado con altos niveles de seguridad ciudadana. ▪ Cultura, turismo y ocio. Mejorar el atractivo turístico de los municipios de la Euroregión. ▪ Gestión de activos e infraestructuras. Trabajar para lograr espacios públicos más atractivos y funcionales.
Ciudadanía y Inclusión digital	Promover la inclusión digital de la totalidad de la población de la Euroregión Galicia – Norte de Portugal para mejorar el rendimiento económico, las oportunidades de empleo, la calidad de vida, la participación y la cohesión social y territorial.
Las TIC en las PYMES	Lograr que las empresas de la Euroregión, especialmente pymes y micropymes, incrementen de forma significativa su competitividad mediante la utilización intensiva y extensiva de las TIC para su gestión y funcionamiento interno.

Infraestructuras de banda ancha	Garantizar que las redes de servicios de banda ancha rápida y ultrarrápida permitan el desarrollo de la economía digital, así como que todos los ciudadanos de la Eurorregión puedan acceder a los contenidos y servicios que desean.
--	---

Tabla 2. Líneas estratégicas ADL Galicia – Norte de Portugal

Con base en las líneas estratégicas definidas en la ADL Galicia – Norte de Portugal, destacar que aunque son múltiples los ámbitos de actuación que se enmarcan dentro de cada línea estratégica, no todas deben estar presentes en la implementación de una Agenda Digital Local de un municipio o agrupación de municipios. Ya que como se comentó anteriormente, estas dependerán de las particularidades y necesidades específicas de cada municipio.

El tamaño poblacional puede llegar a determinar la incidencia de un municipio dentro de cada ámbito de actuación de la Agenda Digital Local. En la siguiente tabla se representa las repercusiones que ejercería la dimensión poblacional a la hora de desarrollar uno u otro ámbito de actuación:

Ámbito \ Dimensión poblacional	Grande	Mediano	Pequeño
Administración electrónica			
Medio ambiente y eficiencia energética			
Transporte y movilidad			
Servicios urbanos			
Seguridad			
Cultura, Turismo y ocio			
Gestión de activos e infraestructuras			
Ciudadanía y Inclusión digital			
Las TIC en las PYMES			
Infraestructuras de banda ancha			

2.3. ¿Quién debe implementar una ADL?

El desarrollo de una Agenda Digital Local (ADL), aunque la unidad territorial sea el municipio, deberá **asegurar una masa crítica objetivo de cobertura poblacional que garantice la sostenibilidad de las actuaciones** que se derivan de la misma.

Uno de los factores de más importancia en los municipios y que impide una mayor evolución en términos de la Sociedad de la Información es la escasez de recursos humanos cualificados y recursos financieros. Esta escasez es aún mayor en los municipios de pequeña o mediana dimensión. Así surge el reto de cómo transformar estas debilidades en fortalezas y evolucionar de una amenaza a una oportunidad. La solución pasa por construir un ADL conjunta con otros municipios en una lógica de *clúster* aprovechando de las similitudes y explorando diferencias entre las partes interesadas, así como uniendo esfuerzos para un objetivo común. De este modo, es posible compartir los costes de manera que sean asumibles para cada uno de los municipios y compartir los beneficios, haciendo que en la totalidad del territorio cubierto se trabaje desde un verdadero enfoque de cohesión y de mejora continua.

Sin embargo, la lógica de crear alianzas no se limita a entidades similares, sino que también incluye la implicación de otros socios a nivel local y regional que pueden contribuir con aportaciones interesantes, principalmente las entidades que operan en el territorio y que por su complementariedad enriquecen la ADL. Esta perspectiva de colaboración puede implicar - más allá de los municipios - entidades como las fuerzas de seguridad, agentes económicos, entidades de salud local y regional, protección civil, escuelas y otras entidades de educación y formación, deporte, confesiones religiosas, asociaciones, IPSS (*Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos*) y ONGs, entre otros. Esta mayor involucración va a crear la masa crítica necesaria para ofrecer soluciones más completas, pero también asegura una mayor representatividad de la sociedad.

En un escenario de construcción de una ADL más integral y colaborativa, ya sea entre municipios contiguos o dentro de un municipio con diversas entidades, los municipios podrían asumir un papel dinamizador mantenimiento el liderazgo de las iniciativas donde puedan aportar más, pero abandonando este papel de líder en situaciones en las que esta figura pueda verse mejor representada por otros socios. Esto asegura que cada socio contribuye con lo mejor que posee, evitando así que una única entidad tenga que asumir todas las responsabilidades.

Estas alianzas más amplias pueden conducir a grupos de trabajo más restringidos dentro de una Agenda Digital Local, bien por la afinidad del tema o por la especialización de cada una de las iniciativas de la Agenda, al tiempo que se asegura la articulación entre estos grupos y el interés común de todos.

Ya que el proceso ADL considera iniciativas más allá de las capacidades propias a nivel individual de los pequeños municipios (en términos de población), únicamente **a través de iniciativas en asociación podrán los pequeños municipios emprender estrategias para el desarrollo digital (ADL).**

Tales asociaciones de municipios, se entienden como un grupo de municipios, ya sean contiguos o muy próximos, que comparten aspiraciones comunes de desarrollo y por tanto, ambiciones digitales comunes.

Dada la presencia de organismos gestores a nivel subregional con competencias y experiencia en el desarrollo de programas de fines múltiples, Diputaciones Provinciales en el caso de Galicia y Comunidades Intermunicipales (CIMs) y Asociaciones de Municipios en Portugal, parece recomendable que sean estos mismos los encargados del desarrollo de Agenda Digitales Locales conjuntas orientadas a los pequeños municipios de la subregión.

No obstante, ningún factor puede impedir la constitución de ADLs conjuntas por parte de varios municipios. En efecto, cabría contemplar iniciativas de carácter especial como son los municipios que engloban una conurbación urbana o asociaciones para la cooperación entre municipios frontera, tal es el caso de las áreas metropolitanas y de las Eurociudades Chaves-Verin o Tui-Valença.

3. Fases para la implementación de la ADL

De forma general, un municipio deberá seguir las siguientes fases para la implementación del proceso de Agenda Digital Local.

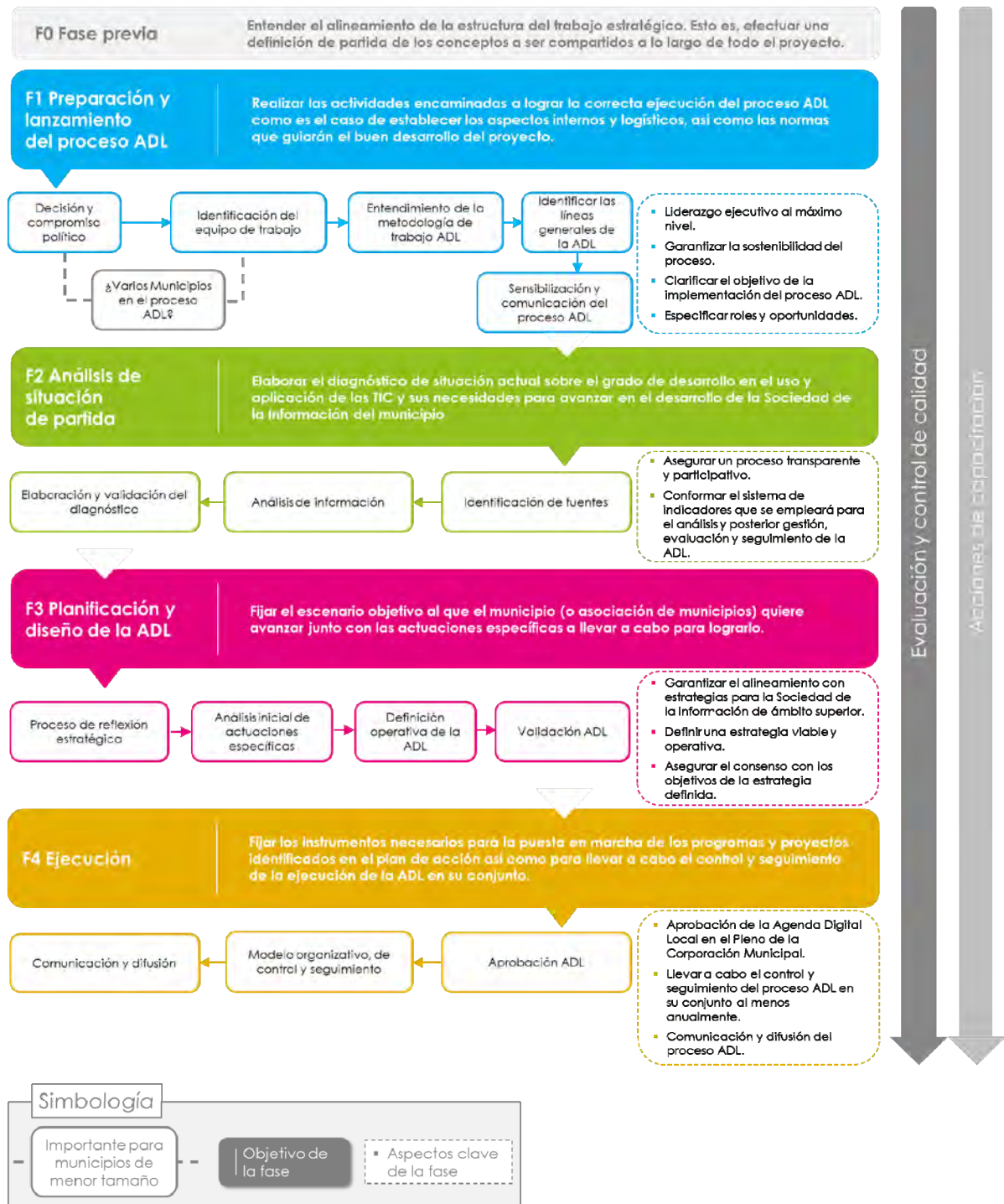


Ilustración 1. Fases para la implementación de la ADL

Para cada una de las fases, el equipo involucrado será distinto como se presenta de una forma esquemática en la siguiente figura:



Ilustración 2. Audiencias en las fases de la ADL

A continuación, se describen las actividades a realizar en cada una de las fases.

F0. Fase previa

Objeto: Entender el alineamiento de la estructura del trabajo estratégico. Esto es, efectuar una definición de partida de los conceptos a ser compartidos a lo largo de todo el proyecto.

F0.1 Los distintos niveles de Agendas Digitales

El primer aspecto a considerar es el alineamiento entre las distintas Agendas Digitales, desde la Agenda Digital para Europa hasta la Agenda Digital Local (o del *clúster*). Los grados de definiciones de aspectos de política genéricas, y objetivos cualitativos, que es máxima en la Agenda Digital para Europa, van dando lugar a la línea de acción con objetivos medibles en las Agendas Digitales Locales. Estas Agendas están unidas entre sí por los vectores clave de las anteriores.

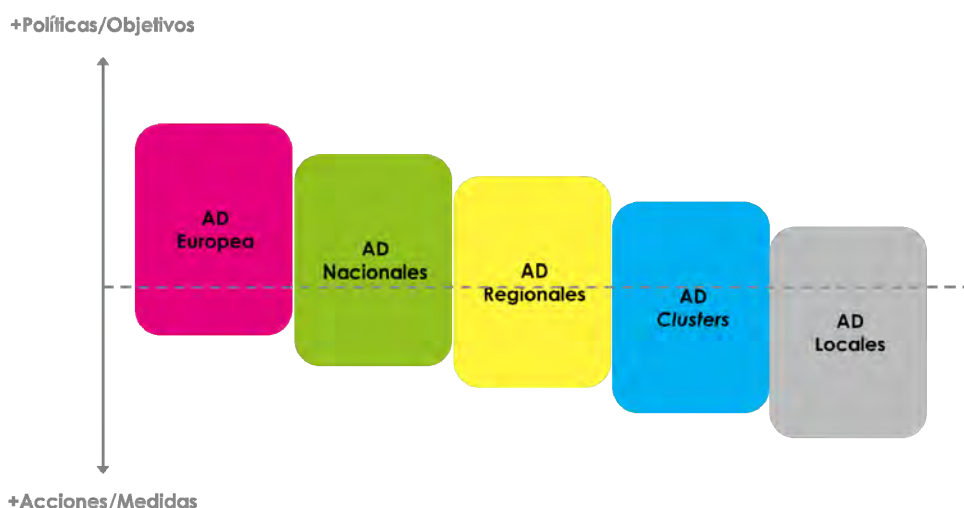


Ilustración 3. Niveles de las Agendas Digitales

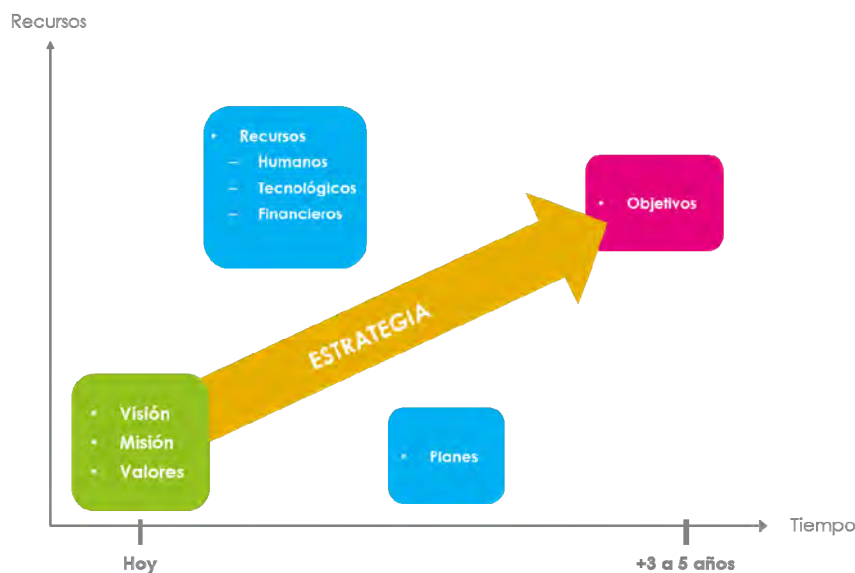
La definición de las medidas y acciones tendrá que establecerse de acuerdo con los objetivos fijados para la ADL, teniendo en cuenta los alineamientos estratégicos más amplios.

F0.2 Estrategia

El término estrategia se usa a veces de forma vaga y, a menudo, contradictoria. Por lo tanto, se considera importante aclarar qué se entiende por estrategia: "La determinación de los **objetivos y metas a largo plazo** para la organización y la **adopción de cursos de acción** con la correspondiente **asignación de recursos** necesarios para alcanzar estas metas" (Alfred Chandler, 1962). Es la estrategia la que, de esta forma, define un patrón de decisiones de una determinada organización, con el fin de establecer las principales políticas y planes de acción que permitan alcanzar las metas fijadas, e identificando los recursos a afectar. Recogería también los recursos a

dedicar en cada uno de los planes, así como el tipo de desarrollo económico y organizacional.

Para desarrollar una estrategia, la organización tiene que conocer su punto de partida, definir los objetivos a medio y largo plazo, identificando los recursos que va a tener/ puede necesitar utilizar y los planes que va a desarrollar e implementar para concretarla.



F0.3 Herramientas necesarias para la Estrategia

Las herramientas y los elementos necesarios para la definición estratégica son diversas. Para la definición de la Agenda Digital Local, se consideran necesarias y útiles las siguientes:

- **Identificación de las Partes Interesadas.** Según la definición de la norma ISSO 26 000, son partes interesadas cualquier “persona o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización”.

En el caso de las Autarquías o los *clústeres*, serán todas las organizaciones (o conjunto de personas), que puedan verse afectadas, resulten afectados o participen en la Agenda Digital Local. En estos grupos se incluyen el sector empresarial, organizaciones asociativas, empresas municipales, etc.

- **El análisis PASTEL.** Este análisis (también denominado análisis PEST) permite reflexionar sobre el entorno y los factores que van a condicionar (impulsando o restringiendo positiva o negativamente) la actuación de la Organización en las dimensiones:
 - **Política:** cuales son las políticas europeas, nacionales, supramunicipales o municipales así como la estrategia y el programa de gobierno establecido por la organización (o *clúster*), que condicionarán esta estrategia.
 - **Medioambiental:** cuales son las limitaciones medioambientales que

puedan condicionar la implementación de la ADL. Por ejemplo: áreas protegidas, áreas de reservas nacionales, redes de protección, zona especial de caza, o aspectos medioambientales, como la existencia zonas rocosas o pantanosas o aguas subterráneas, que dificultan la distribución de cableado o colocación de postes.

- **Social:** cual es la situación social en términos de tasa de desempleo, de pirámide poblacional, conocimiento TIC, alfabetización, etc.
- **Tecnológica:** las tecnologías que son necesarias están accesibles o la disposición de servicios de mantenimiento próximos.
- **Económica:** cual es la situación económica en términos de tasa de inflación, aumento del poder adquisitivo, porcentaje de jubilados, etc.
- **Legal:** cual es la legislación que interactúa con la estrategia, tanto la legislación nacional como la supramunicipal o local, como la normativa legal sectorial o específica, ya sea en términos de Organización o de sus partes interesadas.

El análisis PASTEL para cada una de las autarquías o *clúster*, puede tener algunos puntos comunes al de otro a nivel nacional o incluso local de otra autarquía próxima, pero siempre existen aspectos específicos del *clúster* o de la autarquía que deben considerarse.

- **El análisis SWOC dinámico.** El análisis SWOC (también denominada SWOT) permite pensar en la Organización y su entorno más próximo, permitiendo analizar:
 - **Los (P+++)** **Puntos Fuertes:** aspectos internos de la Organización que contribuyan muy positivamente para su desempeño y competitividad. Algunos ejemplos son los recursos humanos, las tecnologías desarrolladas, capacidad financiera, patentes, equipamientos, instalaciones, relaciones con partes interesadas, etc.
 - **Los (P--)** **Puntos Débiles:** aspectos internos de la Organización que contribuyan muy negativamente para su desempeño y competitividad. Algunos ejemplos son los recursos humanos, las tecnologías desarrolladas, capacidad financiera, patentes, equipamientos, instalaciones, relaciones con partes interesadas, etc.
 - **Las (OP)** **Oportunidades:** aspectos que surgen en el entorno más próximo y que permiten desarrollar o sustentar el negocio. Como por ejemplo, la crisis social, la recesión, la situación social, la globalización de la economía, la dinámica empresarial de proximidad, etc.
 - **Los (DF)** **Desafíos:** aspectos que surgen en el entorno más próximo y que dificultan el desarrollo o mantenimiento del negocio. Por

ejemplo, la crisis social, la recesión, la situación social, la globalización de la economía, la dinámica empresarial de proximidad, etc.

La matriz SWOC no debe limitarse a un conjunto extenso de aspectos, sino que debe consistir en una enumeración de los aspectos más relevantes, empleando términos cortos (máximo de 3 palabras) y no más de cinco aspectos en cada una de las áreas de la matriz.

Para la obtención de buenos resultados, no resulta apropiado un análisis SWOC estático (el tradicional), pero sí dinámico. Este análisis no es una enumeración de elementos sino una combinación dinámica de los mismos, permitiendo identificar:

- En la intersección de cada **P+++** con cada **OP**, la combinación positiva (P+ que potencia la OP), neutra o negativa (el P+++ que no potencia la OP).
- En la intersección de cada **P+++** con cada **DF**, la combinación positiva (el P+++ que permite vencer el DF), neutra o negativa (el P+++ que no ayudan a superar el DF).
- En la intersección de cada **P---** con cada **OP**, la combinación positiva, neutra o negativa (el P--- que impiden aprovechar la OP).
- En la intersección de cada **P---** con cada **DF**, la combinación positiva, neutra o negativa (P--- que convierte el DF en verdadera amenaza).

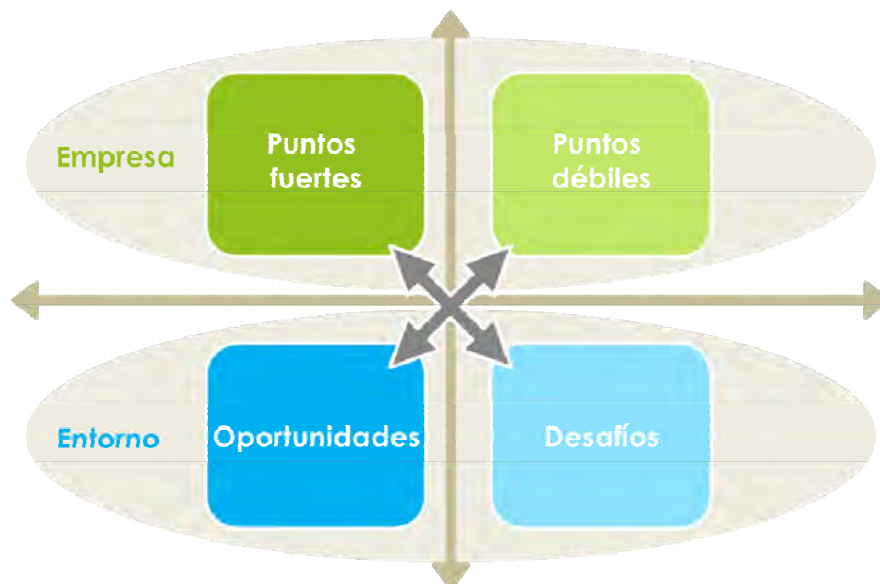


Ilustración 4. Matriz SWOC

Este análisis es siempre muy concreto y específico para cada entidad. A lo largo del estudio, se conforman las fortalezas y debilidades, las oportunidades y desafíos identificadas, para una tipología de entidades: las pequeñas y medianas autarquías, las grandes autarquías y los clústers. Estos elementos no deben ser más que "indicadores" para el establecimiento de un análisis SWOC.

F1. Preparación y lanzamiento

Objeto: Realizar las actividades encaminadas a lograr la correcta ejecución del proceso ADL como es el caso de establecer los aspectos internos y logísticos, así como las normas que guiarán el buen desarrollo del proyecto.

Además, implica validar la metodología de desarrollo a seguir, los compromisos de colaboración de los distintos agentes, así como la puesta en común de los distintos puntos de vista y comprensión del objetivo de proyecto por parte de la dirección del mismo y de las áreas participantes.

Aspectos clave y dificultades de la fase:

- **Liderazgo ejecutivo al máximo nivel.** Para garantizar el éxito del proceso ADL, se requiere liderazgo ejecutivo al más alto nivel, para contribuir a crear conciencia de la ADL, asegurando el patrocinio, y animando a otros, a todos los niveles, a participar.
- **Buscar el máximo consenso con el resto de grupos políticos del ayuntamiento.** Procurar la conformidad fuera del equipo de gobierno para asegurar la continuidad de la ADL en el tiempo.
- **Garantizar la sostenibilidad del proceso.** Mediante la identificación de la modalidad de autoridad de implementación (individualmente o en agrupación con otros municipios) más apropiada en función de las características del municipio.
- **Clarificar el objetivo de la implementación del proceso ADL.** Será fundamental que todos agentes involucrados en la definición del proceso cuenten con la misma visión para contribuir a gestionar las expectativas de los resultados que se esperan del mismo.
- **Especificar roles y responsabilidades.** La definición del rol y responsabilidades de los distintos agentes internos involucrados en el proceso de definición de la ADL será una actuación crítica, ya que si resulta difusa puede acarrear serias consecuencias a lo largo de la elaboración, validación y puesta en marcha de la ADL.

F1.1 Decisión y compromiso político

Descripción
Desarrollo de acciones de comunicación dirigidas a los dirigentes políticos, con la finalidad de que adquieran una clara comprensión de los retos y las oportunidades que brinda la adopción de soluciones TIC avanzadas y los modelos de prestación de servicios que permitirán mayores niveles de inclusión social y participación ciudadana.

En las actuaciones de sensibilización hacia los niveles políticos se destacarán los beneficios esperados del proceso de ADL, tanto sociales como económicos, siendo recomendable citar ejemplos anteriores. Asimismo, se usarán las experiencias de otros gobiernos locales en el desarrollo de la ADL y como el proceso ha funcionado para ellos.

Resultados a conseguir

- Entendimiento por parte del máximo nivel político del proceso y de los beneficios de elaborar una ADL.
- Lograr el **compromiso y el liderazgo ejecutivo al máximo nivel** para la definición y puesta en marcha del proceso ADL.

Herramientas de apoyo/plantillas

- Ejemplos de resultados de proyectos concretos y sus beneficios ([link](#)).
- Material de apoyo para la sensibilización y comprensión del proceso ADL ([link](#)).

F1.2 ¿Varios Municipios en el proceso ADL?

Descripción

Los expertos coinciden en que el abordaje de un proceso de ADL está más allá de las capacidades de aquellos municipios de menor tamaño poblacional. Esta limitación puede superarse mediante prácticas asociativas, bien con municipios colindantes o próximos y que comparten aspiraciones de desarrollo.

Así, se deberá evaluar en función de las características del municipio la opción de ejecutar la ADL individualmente o de forma conjunta con otros municipios al comienzo del proceso.

Así, se entiende por agrupación de municipios, una serie de municipios que comparten aspiraciones comunes de desarrollo y por tanto, ambiciones digitales comunes, que bien pueden representar varios municipios o en su caso toda una provincia o subregión (NUT III).

La identificación de puntos de interés comunes relevantes para la elaboración de la ADL y la definición de los requisitos previos para la etapa de planificación guían la elección de las entidades que formarán parte de este proyecto.

Resultados

Identificación de la modalidad de autoridad de implementación ADL individual o conjunta, de ser el caso, búsqueda de socios y constitución del acuerdo de colaboración intermunicipal.

Herramientas de apoyo

- Ejemplos de referencia de ADL realizadas por una agrupación de municipios y los beneficios obtenidos ([link](#)).

F1.3 Identificación del equipo de trabajo

Descripción	
<p>Definición de la estructura e identificación de los integrantes del equipo de trabajo del gobierno o gobiernos (en el caso de agrupaciones de municipios) a cargo del proceso de implementación de la ADL junto con identificación de sus funciones y responsabilidades:</p>	
Equipo de trabajo	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel Político. Representantes electos, como Alcaldes, tenientes de alcalde, o concejales con responsabilidad en las materias. 	Aprobar el plan de trabajo así como las directrices resultantes de la estrategia definida.
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel Directivo. Directores de área y técnicos municipales con responsabilidad en la materia. 	Proponer el plan de trabajo e identificar y proponer líneas de actuación específicas y grupos de trabajo para la definición de la estrategia.
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel Técnico. Técnicos a nivel municipal con conocimientos específicos en las diferentes materias. Función: 	Identificar proyectos específicos.
<p>Los empleados y personal clave también deben estar involucrados, debiendo disponer de las herramientas adecuadas, la formación, y el tiempo para asegurar que puedan trabajar eficazmente en el proceso de ADL.</p>	
Resultados	
<p>Equipo de trabajo multidisciplinar, formado por trabajadores municipales con experiencia en la puesta en marcha de políticas para el desarrollo local.</p>	
Herramientas de apoyo	
<ul style="list-style-type: none"> • Inventario equipo de proyecto (link). 	

F1.4 Entendimiento de la metodología de trabajo ADL

Descripción
<p>Diseño y puesta en marcha de acciones específicas de capacitación para los distintos integrantes del equipo de trabajo sobre los pasos a seguir para la elaboración de una ADL: Lanzamiento, situación de partida, planificación y diseño y</p>

ejecución y evaluación.

Los actores involucrados en el proceso necesitan definir la estrategia, el plan de acción y traducir el plan de acción en proyectos viables. Los directores deben formarse en la fase de planificación y ejecución de la ADL. Y para ello, será de especial interés asegurar el entendimiento de la estrategia común ADL Galicia – Norte de Portugal.

Resultados

- **Entendimiento por parte de todos los integrantes del equipo de trabajo de la metodología para la elaboración del proceso ADL.**
- Lograr su compromiso y participación para la definición y puesta en marcha del proceso ADL.

Herramientas de apoyo

- Metodología DLA y CEMSDI ([link](#)).

En esta fase es de igual importancia que se identifiquen las partes interesadas.

F1.5 Identificar líneas generales de la ADL

Descripción

Identificar las líneas generales de la ADL que servirán como referencia para la toma de decisiones políticas en relación con la participación en la Agenda, así como las iniciativas a concretar.

Estas líneas generales corresponden a las políticas que los ejecutivos pretenden materializar y ejecutar en sus territorios y de ese modo dar respuesta a las necesidades reales en términos de la Sociedad de la Información.

Resultados

- **Entendimiento por todo el equipo de trabajo de los pasos a llevar a cabo para la definición de la estrategia.**

Herramientas de apoyo

- Plantilla de líneas generales de la ADL.

F1.6 Sensibilización y comunicación del proceso ADL

Descripción

Organización de sesiones informativas a modo reunión/entrevistas sobre el proceso

ADL orientadas a las diferentes direcciones/áreas departamentales del ayuntamiento para asegurar el entendimiento del proceso por parte de toda la organización.

Los contenidos a tratar en las sesiones deberían contener cuestiones como:

- Modernización la prestación de servicios. Visión general sobre la necesidad de que el gobierno local transforme y modernice la forma en que se prestan los servicios básicos a sus ciudadanos a través de las ventajas que ofrecen las TIC.
- El rol de los distintos niveles administrativos en el desarrollo de la Sociedad de la Información. El papel das EELL.
- Estrategias digitales de ámbito superior a nivel europeo, nacional y regional. Líneas de actuación y objetivos esperados. Describir y analizar la situación de las estrategias.
- La Agenda Digital Local. Principales objetivos y metas de acción ADL (e-inclusión, e-participación, SS.PP. digitales, etc.). Beneficios tanto económicos como sociales que el proceso ADL traerá a la comunidad. Buenas prácticas.
- Metodología ADL. Proceso de diseño y elaboración de una ADL y que tres procesos se deberán desarrollar paralelamente a este ('Plan de Capacitación y Comunicación', 'Control de Calidad' y 'Plan de Participación').

Resultados

- **Crear conciencia de la ADL, asegurando el conocimiento y entendimiento de toda la organización, y animando a todos los niveles a participar.**

Herramientas de apoyo

- Material de apoyo para la sensibilización y comprensión del proceso ADL ([link](#))

F2. Análisis de situación de partida

Objeto: Elaborar el diagnóstico de situación actual sobre el grado de desarrollo en el uso y aplicación de las TIC y sus necesidades para avanzar en el desarrollo de la Sociedad de la Información del municipio (o asociación de municipios).

En líneas generales, en esta fase, se realizará la definición estratégica del punto de partida. Así, se obtendrá como resultado un análisis que indique los condicionantes externos del macro entorno (que no están bajo el control directo de la organización – autarquía o *clúster*-) y un análisis del entorno micro e interno de la organización.

En la siguiente figura se sintetizan de forma esquemática los pasos a seguir para abordar el desarrollo de los trabajos encaminados a realizar el análisis de situación de partida:



Aspectos clave y dificultades de la fase:

- **Asegurar un proceso transparente y participativo.** Es necesario configurar un esquema de participación adecuado que defina los objetivos y la forma de colaboración entre los diferentes agentes implicados (ya sean agentes internos como externos) para maximizar el valor de sus aportaciones y asegurar el consenso e implicación necesarios.
- **Conformar el sistema de indicadores que se empleará para el análisis y posterior gestión, evaluación y seguimiento de la ADL.** Además de facilitar la elaboración del diagnóstico de situación, el compendio de fuentes a analizar debe ayudar a conformar la base del sistema de indicadores que se empleará para el análisis y la posterior gestión, evaluación y seguimiento de la ADL.

- **Centrar esfuerzos en la información relacionada con los ámbitos y variables clave.** Resulta básico ser selectivo a la hora de obtener información del municipio sobre todos los temas.

A continuación, para cada una de las actividades identificadas se especifica el detalle de cada una de las tareas a llevara cabo:

F2.1 Identificación de fuentes de información

Para facilitar el análisis de situación de partida se recomienda abordar el análisis pormenorizado en cada uno de los ámbitos que componen el mapa estratégico de la den la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal en lo referente a las actividades relacionadas con la identificación y análisis de fuentes de información.

Si bien es cierto, que cada entidad local deberá respetar en todo caso el ámbito competencial que le compete.

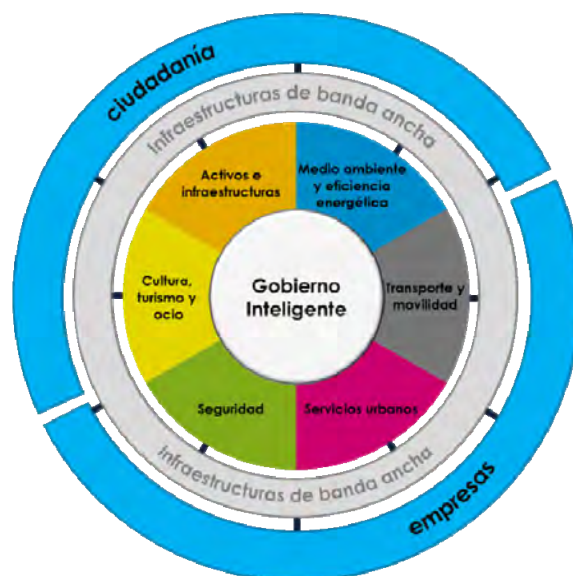


Ilustración 3. Marco global de actuación ADL Galicia – Norte de Portugal

El análisis de la situación de partida será la suma de los análisis realizados en cada uno de los ámbitos seleccionados para el proceso. Los abordados en la Agenda Digital Local de la Euroregión son los siguientes:

Gobierno inteligente – administración electrónica
Descripción
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los responsables/directores del área de Gobierno electrónico y de los perfiles técnicos que dentro de la misma se consideran clave. Tanto perfiles de gestión como técnicos deben participar en el proceso de análisis y reflexión posterior.

2. Identificar posibles referentes/expertos externos a la AALL:

- Expertos en otros ayuntamientos que se encuentren en un estado de madurez mayor y que puedan servir como referentes.
- Expertos o responsables de la administración regional que impulsen políticas de eAdmon de cara al alineamiento de las actuaciones de la ADL.
- Expertos que puedan ser referentes en la materia y que puedan apoyar el proceso para dotarlo de una mayor visión y riqueza.

3. Identificación de fuentes de información secundaria. Se debe disponer de un catálogo de fuentes de información a considerar en el proyecto a través de las cuales obtener una aproximación de la situación actual del municipio así como de su evolución en el tiempo y/o del conocimiento de otras iniciativas/proyectos en este ámbito:

- Fuentes de información internas al municipio: informes o estadísticas con las que cuente el área para desarrollar y controlar su actividad.
- Fuentes de información relativas a informes de referencia, estadísticas que permitan compararse con otros municipios, etc.

Además de facilitar la elaboración del diagnóstico de situación, este compendio de fuentes puede ayudar a conformar la base del sistema de indicadores que se empleará para el análisis y la posterior gestión, evaluación y seguimiento de la ADL.

Resultados

1. Listado de Responsables de planificación (administración electrónica) y técnicos de áreas de informática/ innovación.
2. Listado de expertos externos y sus roles y ámbitos de expertise.
3. Catálogo definitivo de fuentes de información.

Herramientas de apoyo

- Modelo ficha identificación de expertos internos y externos ([link](#))
- Criterios a tener en cuenta para la selección de expertos externos ([link](#))

Fuentes de referencia estadística:

- A administración electrónica nos municipios de Galicia. OSIMGA ([enlace](#)).
- Inquérito sobre a Utilização de TIC na Administração Pública. INE Portugal ([enlace](#)).

Fuentes de referencia estadísticas y no estadísticas ([link](#))

Servicios públicos inteligentes					
Descripción					
<p>1. Identificación de los responsables de las diferentes áreas del municipio y de los técnicos clave en cada una de ellas. Tanto perfiles de gestión como técnicos deben participar en el proceso de análisis y reflexión posterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medio ambiente y eficiencia energética. Áreas con competencia en la protección del medio ambiente. - Transporte y movilidad. Áreas con competencia en transporte y ordenación del tráfico. - Servicios urbanos. Áreas con competencia en el abastecimiento de agua, la iluminación pública, los servicios de limpieza viaria, la recogida y el tratamiento de residuos, etc. - Cultura, turismo y ocio. Áreas con competencia en actividades e instalaciones culturales y deportivas, la ocupación del tiempo libre y el turismo. - Activos e infraestructuras. Áreas con competencia en infraestructuras y urbanismo. 					
<p>2. Identificación de expertos externos a la AALL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertos en otros ayuntamientos que se encuentren en un estado de madurez mayor y que puedan servir como referentes. • Expertos o responsables de la administración regional que impulsen políticas o tengan competencias en los ámbitos de análisis de cara al alineamiento de las actuaciones de la ADL. • Expertos que puedan ser referentes en la materia y que puedan apoyar el proceso para dotarlo de una mayor visión y riqueza. 					
<p>3. Identificación de fuentes de información secundaria. Disponer de un catálogo de fuentes de información para obtener una aproximación de la situación actual del municipio y /o del conocimiento de otras iniciativas/proyectos en estos ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de información internas al municipio: informes o estadísticas con las que cuenten las distintas áreas relacionadas con el uso de TIC o con la prestación de servicios y el empleo de TIC en los mismos. • Fuentes de información relativas a informes de referencia, estadísticas o en general cualquier documentación que permita adquirir conocimiento sobre problemáticas o soluciones en los ámbitos de análisis. 					
Resultados					
<p>1. Listado de Responsables y técnicos clave en cada una de las áreas municipales relacionadas con los ámbitos de análisis</p>					

2. Listado de expertos en cada uno de los ámbitos de análisis.
3. Catálogo de fuentes de información a considerar en el proyecto.
Herramientas de apoyo
• Modelo ficha identificación de expertos internos y externos (link)
• Criterios a tener en cuenta para la selección de expertos externos (link)

Ciudadanía y Inclusión Digital – Inclusión digital de los ciudadanos
Descripción
<p>1. Identificación de los responsables de las áreas del municipio relacionadas con las actividades de alfabetización digital y de los responsables de áreas con competencia en bienestar social, educación y/o cualquier área que tenga contacto o conocimiento sobre los colectivos en riesgo de exclusión.</p> <p>2. Identificación de los técnicos clave. Identificación de los técnicos clave que trabajan en estas áreas puesto que conocen bien los colectivos y sus necesidades.</p>
<p>3. Identificación de expertos/responsables externos a la AALL. Identificación de responsables como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertos o responsables de la administración regional que impulsen políticas en el ámbito de la inclusión y capacitación digital y que permitan conocer el impacto de esas actuaciones en el mismo. • Entidades de que dentro del territorio lleven a cabo actuaciones que tengan como público objetivo los colectivos en riesgo de exclusión digital tales como ONGs, asociaciones o entidades de acción voluntaria.
<p>4. Identificación de fuentes de información secundaria. Disponer de un catálogo de fuentes de información para obtener una aproximación de la situación actual del municipio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de información internas al municipio: informes con las que cuenten las distintas áreas para evaluar el grado de exclusión digital en el municipio. • Fuentes de información relativas a informes de referencia, estadísticas o en general cualquier documentación que permita adquirir conocimiento sobre problemáticas o soluciones en los ámbitos de análisis. • Fuentes de información que puedan ser proporcionadas por las entidades comentadas anteriormente que tratan con colectivos en riesgo de exclusión.
Resultados

1. Listado de responsables y técnicos clave en áreas de alfabetización y con competencia en servicios sociales.
2. Listado de expertos identificados en ámbito regional y entidades relacionadas con colectivos en riesgo de exclusión digital.
3. Catálogo de fuentes de información a considerar en el proyecto.
Herramientas de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> Modelo ficha identificación de expertos internos y externos (link). Criterios a tener en cuenta para la selección de expertos externos (link).
<p>Fuentes de referencia estadísticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Enquisa á Poboación sobre a Sociedade da Información en Galicia. OSIMGA (enlace). Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias. INE Portugal (enlace). <p>Fuentes de referencia estadística y no estadística (link)</p>

Las TIC en PYMES
Descripción
<p>1. Identificación de los responsables de las áreas del municipio relacionadas con las actividades de capacitación digital y de los responsables de áreas de promoción económica o empresarial.</p>
<p>2. Identificación de expertos/responsables externos a la AALL. Identificación de responsables como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expertos o responsables de la administración regional/estatal que impulsen políticas en el ámbito del apoyo a las pymes para la incorporación de TIC. Asociaciones empresariales o entidades de apoyo al sector empresarial, como cámaras de comercio, que se encuentren dentro del territorio y que puedan impulsar este tipo de actuaciones.
<p>3. Identificación de fuentes de información secundaria. Disponer de un catálogo de fuentes de información para obtener una aproximación de la situación actual del municipio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fuentes de información relativas a informes de referencia, estadísticas o en general cualquier documentación que permita adquirir conocimiento sobre problemáticas o soluciones en los ámbitos de análisis. Fuentes de información que puedan ser proporcionadas por las

asociaciones comentadas anteriormente.
Resultados
1. Identificación de responsables de Áreas con competencia en promoción al desarrollo - empleo.
2. Listado de expertos identificados en ámbito regional y asociaciones empresariales que actúen en el territorio.
3. Catálogo de fuentes de información a considerar en el proyecto.
Herramientas de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo ficha identificación de expertos internos y externos (link). • Criterios a tener en cuenta para la selección de expertos externos (link).
Fuentes de referencia: <ul style="list-style-type: none"> • Enquisa a Empresas sobre a Sociedade da Información en Galicia. OSIMGA. (enlace) • Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas. INE Portugal (enlace) Fuentes de referencia estadística y no estadística (link)

Infraestructuras de Banda Ancha
Descripción
1. Identificación de responsables de las áreas del municipio relacionadas con las actividades relacionadas con la concesión de licencias, con el planeamiento urbanístico y con las redes de telecomunicaciones si los hubiere.
2. Identificación de expertos externos a la AALL. Identificación del conjunto de expertos externos en el ámbito de Infraestructuras de BA. <ul style="list-style-type: none"> • Expertos o responsables de la administración regional/estatal encargados de las actuaciones de incentivación del despliegue de redes de telecomunicaciones • Operadores de telecomunicaciones que tengan infraestructuras en el territorio o planes para desplegarlas. • Entidades públicas con infraestructura de telecomunicaciones en el territorio para su aprovechamiento y puesta en valor.
3. Identificación de fuentes de información secundaria. Disponer de un catálogo de fuentes de información para obtener una aproximación de la situación actual del municipio:

- Fuentes de información relativas a informes de referencia, estadísticas o en general cualquier documentación que permita adquirir conocimiento sobre problemáticas o soluciones en los ámbitos de análisis.
- Fuentes de información que puedan ser proporcionadas por las autoridades regionales/estatales en cuanto a la cobertura de servicios de banda ancha y redes de nueva generación en el territorio.
- Fuentes de información que pueden ser proporcionadas por los operadores de telecomunicaciones o cualquier otro agente del territorio relacionado con el despliegue de infraestructuras.

Resultados

1. Listado de Responsables de áreas con competencia en infraestructuras, obras o telecomunicaciones.
2. Listado de expertos/responsables por parte de gobierno regional/estatal y por parte de los operadores con presencia en el territorio.
3. Catálogo definitivo de fuentes de información a considerar en el proyecto.

Herramientas de apoyo

- Modelo ficha identificación de expertos internos y externos ([link](#)).
- Criterios a tener en cuenta para la selección de expertos externos ([link](#)).

Fuentes de referencia:

- Plan Banda Larga de Galicia. Xunta de Galicia ([enlace](#)).
- ANACOM Portugal ([enlace](#))

Fuentes de referencia estadística y no estadística ([link](#))

F2.2 Análisis de información

La fase de análisis se compone del análisis de fuentes de información secundarias (documentos, informes, etc.) así como de los resultados de la realización de todas las entrevistas/reuniones de trabajo que se aborden tanto internamente como con los expertos externos identificados.

Para todos los ámbitos la secuencia de actividades es la siguiente:

Descripción

1. **Análisis de fuentes de información secundarias.** Obtener un primer acercamiento a la caracterización de la situación actual en el municipio en lo que respecta a cada uno de los ámbitos del análisis a partir de la documentación con la que se cuenta en cada caso.

2. **Realización de entrevistas a expertos internos.** Criterios a tener en cuenta:
- Cuestiones directivas, preguntas cerradas y también temáticas abiertas.
 - Se parte de un guión relativamente abierto y un discurso flotante.
 - Duración aproximada: 60´-90´.
 - Se procederá, posteriormente, a la transcripción y análisis concreto en un acta que será enviada con posterioridad y validada por el experto y servirá de fuente de información para el diagnóstico.

3. **Realización de entrevistas a expertos externos.** Con carácter general, el objetivo de la entrevista es obtener, la opinión del experto al respecto de:
- La valoración de la situación actual en lo que respecta al ámbito de análisis en el ámbito local.
 - La visión de desarrollo a medio/largo plazo, identificando las debilidades y amenazas a vencer, así como las fortalezas y oportunidades a aprovechar.
 - La identificación de estrategias y/o ámbitos de actuación prioritaria.
- NOTA: El cuestionario será personalizado según el ámbito de conocimiento de experto, reduciendo el nivel de detalle en algunas de las cuestiones o desarrollando los aspectos expresamente identificados como específicos de ámbito de conocimiento.
- Se procederá, posteriormente, a la transcripción y análisis concreto en un acta que será enviada con posterioridad y validada por el experto y servirá de fuente de información para el diagnóstico.

Resultados

1. **Situación actual del ayuntamiento en el ámbito de análisis** e identificación de actuaciones en marcha y/o planificadas a futuro.
2. **Identificación de elementos estratégicos/ visión a tomar en el ámbito local.**

Herramientas de apoyo

- Plantilla preguntas clave Gobierno Inteligente - eAdmon ([link](#)).
 - Plantilla preguntas clave SSPP Inteligentes ([link](#)).
 - Plantilla preguntas clave Ciudadanía Digital ([link](#)).
 - Plantilla preguntas clave Las TIC en PYMES ([link](#)).
 - Plantilla preguntas clave Infraestructuras de BA ([link](#)).
- Plantilla cuestionario tipo destinado a agentes externos Gobierno Inteligente ([link](#))
 - Plantilla cuestionario tipo destinado a agentes externos SSPP Inteligentes ([link](#))
 - Plantilla cuestionario tipo destinado a agentes externos Ciudadanía Digital ([link](#))

<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla cuestionario tipo destinado a agentes externos Las TIC en PYMES (link) • Plantilla cuestionario tipo destinado a agentes externos Infraestructuras de BA (link)
<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla preguntas clave a entidades de ámbito superior Gobierno Inteligente - eAdmon (link). • Plantilla preguntas clave a entidades de ámbito superior SSPP Inteligentes (link). • Plantilla preguntas clave a entidades de ámbito superior Ciudadanía Digital (link). • Plantilla preguntas clave a entidades de ámbito superior Las TIC en PYMES (link). • Plantilla preguntas clave a entidades de ámbito superior Infraestructuras de BA (link).

F2.3 Elaboración y validación del diagnóstico

Descripción
<p>1. Elaboración de la versión preliminar diagnóstico de situación de partida. Elaboración del dossier de posicionamiento actual de la SI en el municipio con toda la información recopilada a lo largo de las actividades llevadas a cabo anteriormente. Las dos herramientas necesarias son el análisis PASTEL (o PEST, según la nomenclatura elegida) y el análisis SWOC dinámico.</p> <p>El diagnóstico de situación de partida servirá de referencia y base para planificar y diseñar la ADL, de este modo deberá dar respuesta a los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar el perfil socioeconómico del municipio (o municipios) y los factores clave de progreso. ▪ Obtener el grado de madurez de todas las esferas que componen la Sociedad de la Información y el potencial de la organización para contribuir a su desarrollo. ▪ Inducir, a partir de las oportunidades identificadas, los retos de desarrollo local y el nivel de priorización de los mismos. Atendiendo especialmente al papel facilitador al respecto de las entidades de ámbito superior.
<p>2. Identificación de integrantes de los grupos de contraste. Elección de los grupos de contraste constituidos específicamente con el objetivo de validar el documento de diagnóstico así como de contribuir en la aportación de valor a la definición de la ADL. Pueden estar formados por los expertos entrevistados o por otros que se decidan.</p> <p>Estos grupos serán escogidos de forma que conjuntamente, representen a todos los campos implicados en la estrategia de la ADL (Gobierno inteligente, Servicios públicos inteligentes, Ciudadanía digital, Las TIC en las PYMES, e Infraestructuras de banda ancha).</p>

3. **Validación del diagnóstico.** Organización de mesas de trabajo con cada uno de los grupos de contraste con el objeto de validar el diagnóstico de situación actual así como las directrices estratégicas derivadas del mismo.

Resultados

- El análisis PEST (o PASTEL), en el que se realizarán los aspectos más relevantes del punto de vista macroeconómico: Político, Medioambiental, Social, Tecnológica, Económica y Legal.
- El análisis SWOC dinámico, que permite entender la situación interna (puntos fuertes y débiles) y del entorno (oportunidades y desafíos/amenazas), así como la combinación e implicaciones de los primeros sobre estos últimos.

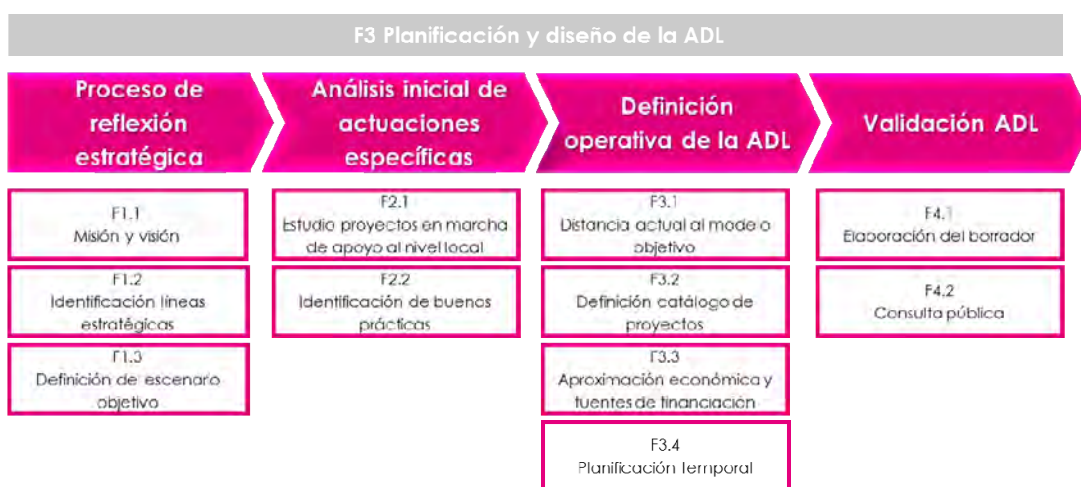
Herramientas de apoyo

- Plantilla diagnóstico ([link](#))
- Plantilla DAFO ([link](#))
- Guía cómo elaborar una análisis DAFO ([link](#))

F3. Planificación y diseño

Objeto: Fijar el escenario objetivo al que el municipio (o agrupación de municipios y otros involucrados) quiere avanzar junto con las actuaciones específicas a llevar a cabo para lograrlo.

En la siguiente figura se sintetizan de forma esquemática los pasos a seguir para abordar el desarrollo de los trabajos encaminados a lograr la planificación y diseño de la ADL:



Aspectos clave y dificultades de la fase:

- **Garantizar el alineamiento con estrategias para la sociedad de la información de ámbito superior.** Asegurar la definición de una estrategia de ámbito local pero plenamente coordinada y alineada con las estrategias de ámbito superior en lo que a uso de las TIC se refiere, especialmente las definidas en las Agendas Digitales de Europa, Nacionales y Regionales.
- **Definir una estrategia viable y operativa,** donde las áreas de actuación e iniciativas definidas estén centradas en la realidad práctica, y sean claras, concretas y realizables tanto técnica como económicamente. En caso contrario, la ADL se convierte en un simple documento con impacto limitado sobre la gestión municipal, algunas de las dificultades que pueden surgir son:
 - El establecimiento de un **modelo objetivo que supera las capacidades del ayuntamiento** en ausencia de la estructura de gestión necesaria.
 - Un **catálogo de proyectos poco contrastado** redundará en una limitada operatividad.
 - Los **objetivos definidos son vagos** y no se cualifican adecuadamente (responsables, recursos asignados, plazo para ejecución).

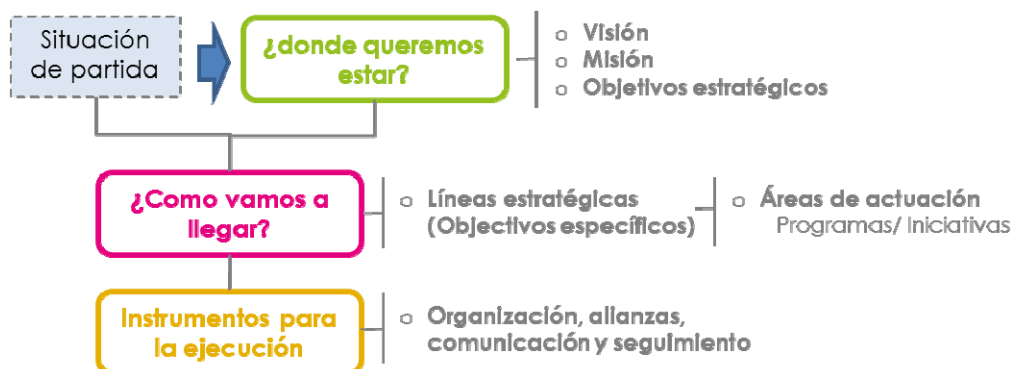
- **Prever una puesta en marcha escalonada** de modo que sea posible el aprendizaje a lo largo del proceso. Extraer lecciones de la propia operativa permite anticipar dificultades en la ejecución de las iniciativas e introducir mecanismos de mejora si fuese necesario.
- **Priorizar las necesidades de desarrollo.** Considerando la heterogeneidad de los municipios de la Eurorregión, cabe esperar que no compartan la misma lista de prioridades **aun siguiendo una misma metodología para la implantación de la ADL.**
- **Asegurar el consenso con los objetivos de la estrategia definida.** Garantizar la participación de todos los agentes del municipio con el único fin de lograr una estrategia de todos y para todos los ciudadanos del/los municipio/s que cuente con su implicación en su origen y a lo largo de todo su desarrollo.

A continuación, para cada una de las actividades identificadas se especifica el detalle de cada una de las tareas a llevara cabo:

F3.1 Proceso de reflexión estratégica

Descripción

Los resultados que se esperan alcanzar con el proceso ADL se esbozan en una visión, que debe reflejar un estado futuro donde se cumplan las expectativas de la ciudadanía y empresas y la inclusión social y digital sean parte del funcionamiento ordinario del municipio. A modo sencillo, se puede visualizar el proceso de definición del mapa estratégico según la siguiente la figura:



- **Visión, Misión y Objetivos Estratégicos:** Descripción completa de la visión de futuro (recogiendo las expectativas de los ciudadanos, empresas y del gobierno local) y resultados que la ADL confía alcanzar en el periodo de vigencia de la ADL, que deberá ser previamente determinado.
- **Línea Estratégica:** Cimientos que recogen, ordenan y canalizan la estrategia y los objetivos globales. Constituyen el esqueleto que vertebra la ADL, alrededor de los cuales se definen las áreas de actuación de la misma.
- **Áreas de Actuación:** Identifican los ámbitos de trabajo definidos dentro de

cada una de las líneas estratégicas que componen el plan y se orientan a la consecución de los objetivos específicos de cada línea.

- **Instrumentos:** Conjunto de elementos necesarios para la implantación y la gestión global de la ADL. Este conjunto está constituido por los agentes involucrados que van a colaborar en el desarrollo de la ADL, los modelos de colaboración y las herramientas de gestión previstas para llevar a cabo el control y seguimiento de la ejecución del mismo.

Premisas a tener en cuenta:

- Estrategias claras, concretas y realizables tanto técnica como económicamente.
- Estrategias estables en el tiempo, ya que lo contrario crearía un marco de inseguridad que dificultaría el éxito del proyecto (al menos 4 años de periodo de vigencia).
- Estrategias en línea con las establecidas por las administraciones de ámbito territorial superior, buscando la complementariedad y facilitando el aprovechamiento de fuentes de financiación. (Agenda Digital para Europa, AD España, AD Portugal, 2014.gal).
- Alineamiento con la estrategia municipal. Las TIC sirven para conseguir objetivos de negocio, no son un fin en sí mismas. Es necesario alinearse con los objetivos de desarrollo municipal.
- Considerar el catálogo de servicios obligatorios que tienen que prestar los ayuntamientos en función de su tamaño a la hora de identificar las actuaciones (aplicable únicamente a los municipios gallegos)³.
- Prioridades de desarrollo. Los municipios de menor población pueden estar menos interesados en ámbitos como el Transporte y movilidad, son los municipios con mayor tamaño poblacional aquellos que afrontan mayores retos en este plano. No obstante, pueden compartir desafíos comunes como la eficiencia energética, dificultades en la gestión medioambiental, la transparencia o la movilidad supramunicipal.

Resultados

Definición del escenario objetivo (Visión, Misión, objetivos estratégicos) y líneas estratégicas para conseguirlo.

Herramientas de apoyo

- Recomendaciones de lectura: Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal.

³ En general, todos los municipios tienen que prestar los servicios de alumbrado, cementerio, recogida de basuras, limpieza de las vías públicas, abastecimiento de aguas potables, alcantarillados, pavimentación, parques y jardines, biblioteca pública y mercados. Los mayores de 20.000 habitantes, además de los indicados deben prestar los servicios de protección civil, servicios sociales, extinción de incendios, instalaciones deportivas y matadero. Y los de más de 50.000 habitantes, además deben prestar los de transporte urbano de viajeros y protección del medio ambiente.

F3.2 Análisis inicial de actuaciones específicas

Descripción
<p>Identificar los ámbitos de trabajo definidos dentro de cada una de las líneas estratégicas que componen el plan y orientarlos a la consecución de los objetivos específicos de cada línea.</p> <p>Realizar un análisis detallado de actuaciones específicas en el ámbito de la sociedad de la información actualmente en marcha en la EELL o planificadas. Además, este análisis incluirá el estudio de proyectos impulsados por organismos de ámbito superior de aplicabilidad local, así como la identificación de otros proyectos a nivel local que supongan buenas prácticas reconocidas y que puedan servir de referencia.</p>
Resultados
<p>Identificación de proyectos clave.</p>
Herramientas de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Listado de proyectos en marcha por entidades de órganos superior (Xunta, Diputaciones/ Gobierno, CIMs, Gobierno estatal) derivados del análisis de situación de partida. • Recomendaciones de lectura: Guía de BBPP.

F3.3 Definición del plan operativo de la ADL

La definición operativa de la ADL es el instrumento clave que describe la transición de la estrategia a la acción. En esta fase se esbozan medidas concretas a adoptar con el fin de alcanzar el escenario objetivo definido por los municipios involucrados.

Descripción
<p>1. Determinación de la distancia al modelo objetivo. Determinar la distancia, en términos operativos, entre el escenario objetivo dibujado en el marco estratégico y la situación actual.</p> <p>Para la determinación de esta distancia se propone la realización de reuniones entre los responsables del proyecto en sus diferentes áreas, empleando como apoyo la documentación de análisis de situación actual generada hasta el momento.</p> <p>Se identificarán los nuevos proyectos y actuaciones necesarias para asegurar el cumplimiento de la estrategia marcada. A modo resumen, estas sesiones servirán para identificar los objetivos de cada línea estratégica e indicadores para alcanzarlos, agentes implicados y proyectos clave.</p>

2. **Catálogo de proyectos.** Como consecuencia de la actividad anterior, se elaborará un programa de proyectos que permita, en la medida de lo posible, dar respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico no sólo de los ciudadanos y entidades locales, sino también de las instituciones políticas responsables del proyecto, así como aprovechar las mejores oportunidades identificadas.

En el proceso de producción de ideas, se puede optar por la utilización de **mesas de trabajo internas para plantear soluciones**, otras alternativas las conforman los grupos de contraste con expertos externos o agentes económico-sociales. Así, el plan de acción se basará en las ideas generadas por gestores del proyecto, expertos y los ciudadanos del municipio o conjunto de municipios.

De estas ideas, deberán seleccionarse las más adecuadas en términos como su viabilidad, oportunidad o costes implícitos.

Se recomienda enviar un modelo de Ficha de Caracterización de Proyectos Clave a cada agente responsable del desarrollo del proyecto para su cumplimentación que contenga al menos:

- Descripción.
- Objetivos.
- Agentes involucrados (*stakeholders*) dentro del modelo de gobernanza multinivel (Administración regional/subregional o municipal) y responsabilidad de cada uno.
- Identificación de la fase ADL a la que corresponde.
- Iniciativas relacionadas. Deben considerarse otras iniciativas en el mismo ámbito dada la necesidad de alinearse con proyectos impulsados desde otros niveles de la Administración.
- Resultados esperados. Determinación de las mejoras que comportará el proyecto.
- Modelo de colaboración. Identificar otras áreas municipales implicadas para dar respuesta a necesidades de colaboración y/o interoperabilidad si se da el caso de interacción con otros sistemas.
- Indicadores.
- Marco legal a considerar.
- Marco temporal.
- Presupuesto.

Opcionalmente, puede invitarse a ciudadanía y empresas a participar en la evaluación de las prioridades de la ADL y el orden de disponibilización de los servicios.

3. **Aproximación económica y fuentes de financiación.** Definición de una estrategia que permita la captación de los recursos económicos necesarios, tanto del sector

público como del privado.
<p>4. Planificación temporal. Categorización y clasificación de iniciativas según su tipología, analizando los beneficios y riesgos asociados, las normativas aplicables a cada una, y ayudando a identificar posibles barreras.</p> <p>Priorización de proyectos y actuaciones según el ratio esfuerzo/impacto, de forma que en primer lugar se realicen aquellas acciones que permitan un gran avance hacia los objetivos marcados, especialmente cuando suponen un esfuerzo no especialmente importante.</p>
<p>5. Instrumentos de coordinación, organización y cooperación. Conjunto de elementos necesarios para la implantación y la gestión global de la ADL. Este conjunto está constituido por los agentes involucrados que van a colaborar en el desarrollo de la ADL, los modelos de colaboración y las herramientas de gestión previstas para llevar a cabo el control y seguimiento de la ejecución de la misma.</p>
Resultados
Catálogo de proyectos del plan de acción de la ADL.
<p>Identificación de las necesidades económicas, estableciendo los fondos mínimos necesarios para la ejecución del proyecto acorde a las actuaciones definidas.</p> <p>Identificación de las fuentes de financiación gubernamental, a nivel regional, nacional o europeo, así como las previsiones de inversión privada.</p> <p>Definición de los modelos de colaboración público- privada que pueden ser implementados, asegurando un modelo de gobierno que garantice el control y la calidad de las ejecuciones.</p>
<p>Priorización y planificación de las iniciativas a ejecutar que incluya un cronograma estimado para el desarrollo de cada una junto con los principales hitos, recursos a utilizar y presupuesto.</p>
Herramientas de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones de lectura: Plan de Acción ADL Galicia - Norte de Portugal
<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla tipo caracterización de proyecto (link). • Plantillas de planificación de proyectos (link).
<ul style="list-style-type: none"> • Ficha niveles escenario objetivo (link).
<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de modelos para la sostenibilidad: colaboración público-privada, nuevos modelos de concesión, etc. (link)

F3.4 Validación ADL

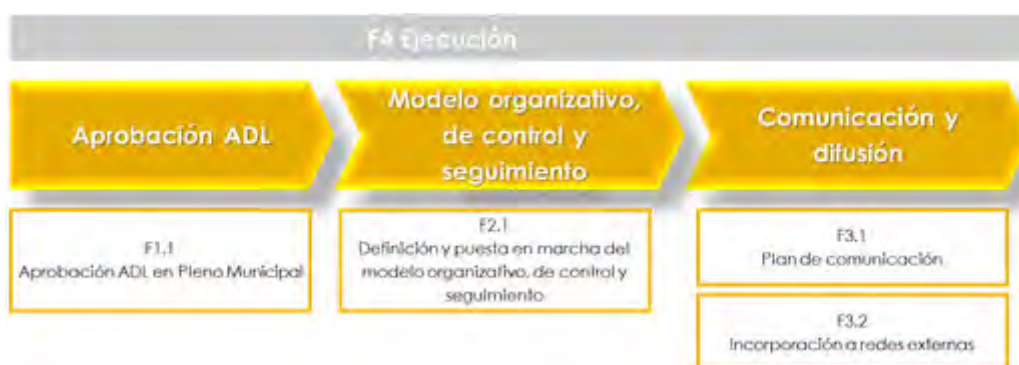


Descripción
1. Elaboración del borrador. Una vez realizadas las actividades anteriores, se elaborará la versión preliminar de la ADL que será enviada para su validación final a las diferentes áreas municipales previamente a su publicación.
2. Consulta pública. Poner a consulta pública (vía online) de los agentes sociales y empresariales del municipio la versión inicial de la ADL para recibir alegaciones al respecto que contribuyan a mejorar la estrategia.
3. Validación de la ADL. Realización de las modificaciones oportunas en base a las aportaciones recibidas en la consulta pública y validación del mismo por parte de los niveles político, directivo y técnico.
Resultados
1. Versión borrador publicable de la ADL.
2. Una vez valoradas las alegaciones recibidas e incorporadas de ser el caso, Versión final de la ADL
Herramientas de apoyo
• Plantilla documento ADL (link).

F4. Ejecución

Objeto: Fijar los instrumentos necesarios para la puesta en marcha de los programas y proyectos identificados en el plan de acción así como para llevar a cabo el control y seguimiento de la ejecución de la ADL en su conjunto.

En la siguiente figura se sintetizan de forma esquemática los pasos a seguir para abordar el desarrollo de los trabajos a realizar en la fase de ejecución:



Aspectos clave y dificultades de la fase:

- **La aprobación de la Agenda Digital Local en el Pleno de la Corporación Municipal** materializa la apuesta de la administración local por el uso de las nuevas tecnologías como soporte para conseguir los objetivos de desarrollo institucional y socio-económico de la ciudad y de incremento en la calidad de vida en los próximos años.
- **Llevar a cabo el control e seguimiento del proceso ADL en su conjunto al menos anualmente** con el fin de mantener el proceso en marcha y comprobar se hay nuevas metas y objetivos que deban tenerse en cuenta. Dado que el plan de acción no debe ser un plan fijo sino que debe ser un documento abierto y cambiante para adaptarse a las nuevas necesidades del/ los municipio/s.
- **La comunicación y difusión del proceso ADL.** Una gestión eficaz de actuaciones de comunicación y difusión **para dar a conocer los resultados parciales del proyecto a los potenciales agentes involucrados y a sus principales beneficiarios** determina en gran medida el resultado del proceso.
- **Obedecer el principio de transparencia.** Informar del grado de cumplimiento real incluso si el resultado se aleja de lo esperado, de otra forma se corre el riesgo de perder credibilidad.

F4.1 Aprobación de la ADL

Descripción
<p>El respaldo institucional está estrechamente relacionado con la confianza que puede inspirar un proyecto, en tanto que asegura la legitimidad de la iniciativa y aumenta la credibilidad del mismo. Por tanto, una vez definida la ADL se debe llevar a cabo su aprobación en el pleno/s municipal/es.</p>
Resultados
<p>Respaldo del proceso ADL por el Pleno, y por tanto representación de la voluntad y compromiso político para implementar las iniciativas de la ADL.</p>

F4.2 Modelo organizativo de control y seguimiento

Descripción	
<p>1. Definición y puesta en marcha del modelo organizativo de control y seguimiento. Establecer una estructura organizativa al servicio del cumplimiento de los objetivos de la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal, que de soporte al desarrollo del Plan de Acción, y dotarla de las herramientas e instrumentos necesarios para su impulso, planificación, coordinación y seguimiento:</p>	
Órgano	Funciones
Gobierno	Control y seguimiento del plan de acción ADL.
Comité Directivo	Impulsar las iniciativas; Aprobar los programas y los informes de seguimiento; Aprobar los informes anuales sobre los resultados de los programas/iniciativas y transferir las propuestas a las correspondientes instituciones o departamentos.
Comité Técnico	Diseñar y/o validar metodologías y materiales de trabajo; Identificar y proponer proyectos específicos y grupos de trabajo; Llevar a cabo el seguimiento de los proyectos desarrollados por los equipos de trabajo; Revisar/completar los informes de progreso del plan de acción y el informe anual sobre los resultados.
Grupos de trabajo	Desarrollar proyectos específicos (infraestructuras, cooperación, servicios digitales,...) definidos en el Plan de Acción.
Secretaría Técnica	Elaborar propuestas metodológicas y dar soporte a los documentos. Dinamizar, apoyar y coordinar el grado de avance de la iniciativa ADL.

2. **Alianzas y cooperación.** Se deberá tratar de garantizar la definición e implantación de mecanismos internos y externos adecuados para la promoción de la coordinación de todas las iniciativas orientadas al desarrollo de la Sociedad de la Información y fomentar el espíritu de cooperación entre los diversos niveles de la Administración Pública buscando, siempre que sea posible, la implicación de entidades y empresas privadas, a nivel regional y local, a través de la definición de alianzas y asociaciones.

Para ello, se deberán promover la firma de convenios y acuerdos marco de colaboración con otras administraciones públicas, u otros agentes, para facilitar el desarrollo de proyectos y garantizar las alianzas y relaciones necesarias para implantar con éxito la ADL.

3. **Ejecución de los proyectos.** Asegurar la concretización de los proyectos conforme a lo aprobado y garantizar el desarrollo efectivo de todas las partes interesadas durante la implementación. En el caso de una ADL que conlleve la participación de varios municipios o varios intervinientes e interesados, debe garantizarse la igualdad entre los socios y coordinar las actividades distribuidas. Los participantes clave en las etapas de desarrollo de DLA tendrán un papel de supervisión en la ejecución de los proyectos, seguimiento de los objetivos y los recursos empleados, asegurar la documentación oficial y controlar la ejecución frente a los objetivos previamente acordados.

Resultados

- Identificación de los agentes que formarán parte del modelo organizativo de control y seguimiento de la ADL.
 - Extracción de lecciones aprendidas.
 - Evaluación de posibles desvíos en los tiempos de ejecución de las iniciativas y estudio de acciones correctivas.
-
- Definición clara de lo que se espera de cada una de las partes interesadas: representantes electos, funcionarios de alto nivel (directivos y mandos intermedios), funcionarios públicos y grupos de interés externos (sector privado, otros organismos públicos, grupos de apoyo locales, los ciudadanos y los partidos políticos).
 - Resultados esperados para cada proyecto teniendo en cuenta la definición de la propia ADL.

Herramientas de apoyo

- Plantilla de seguimiento de indicadores objetivo, presupuestos, actuaciones puestas en marcha, etc. ([link](#))

F4.3 Comunicación y difusión

Descripción
1. Llevar a cabo acciones de comunicación tanto a nivel interno (EELL) como externo (ciudadanía y empresas) para difundir las iniciativas y resultados derivados del proceso ADL.
2. Incorporación a redes externas destacadas en el trabajo en red, para el desarrollo de la Sociedad de la Información en el entorno local.
Resultados
Difusión y promoción de las medidas a llevar a cabo para conseguir avanzar hacia la Sociedad de la Información y del propio Plan de Acción de la ADL.
Herramientas de apoyo
<ul style="list-style-type: none">• Guía 'Cómo definir un plan de comunicación'. Ejemplos de actuaciones de comunicación (link).• Ejemplos de redes externas: Red española de ciudades inteligentes, Plataforma europea de Smart Cities, Rede Comum de Conhecimento, etc. (link)• Portal web Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal (link).

4. Acciones de Capacitación

A lo largo del ciclo de vida de una Agenda Digital Local surge la necesidad de llevar a cabo actividades de formación para los distintos destinatarios y con objetivos y contenidos distintos.

Una primera etapa, que se corresponde con las fases F1 y F2 de la ADL, orientada principalmente a los representantes electos y los directores de servicio con acciones de concienciación. Estas acciones están destinadas a proporcionar a estos grupos el conocimiento estrictamente necesario para que acompañen y patrocinen políticamente la implementación de la ADL. En la práctica, se trata de aportar los conocimientos básicos acerca de diversos temas relacionados con la ADL.

A continuación, en el transcurso de la implementación de la ADL, durante las fases F3 y F4, la actividad se centra en directores y mandos intermedios con acciones de empoderamiento. Estas acciones tienen como principal objetivo dotar a estos intervinientes con el conocimiento profundo de los temas que se cubren en la ADL. Se trata de dotar de capacidades para acompañar y, posteriormente, promover las iniciativas realizadas a través de proyectos. En estas acciones se deberán tratar asuntos de política, de estrategia, tecnológicos, de gestión de proyectos, y todos aquellos que garanticen el éxito de las iniciativas.

Por último, para garantizar un éxito completo y la implicación de los ciudadanos y todos los funcionarios de las entidades involucradas en el proceso de la ADL, es fundamental realizar acciones de empoderamiento dirigidas a estos participantes prestandoles particular atención toda vez que serán los principales receptores y utilizadores de los resultados de la ADL. En ambos casos, deben ser preparados para crear un efecto multiplicador y utilizarlos como intermediarios para empoderar a otros ciudadanos.

En la figura de abajo, se esquematiza la secuencia de las acciones de capacitación y la relación con las fases de la ADL y los respectivos destinatarios.



Ilustración 5. Secuencia de las acciones de capacitación

5. Evaluación y control de calidad

La evaluación de la ADL es transversal a todos los proyectos y pretende medir sus logros en términos de *output*, los efectos de la ADL en términos de resultados y contrastar los indicadores previamente definidos.

Esta evaluación permanente pretende dar *feedback* de las iniciativas y los proyectos, de forma que se garantice la aplicación de un método permanente de “mejora continua”.

Al término de cada ciclo del proceso de implementación de la ADL debe llevarse a cabo una evaluación global de las acciones y respectivos resultados y efectos en la sociedad de modo que se garantice que la iteración siguiente tienen en cuenta esos aspectos y que la ADL se revisa de acuerdo con los resultados realmente obtenidos y no únicamente basándose en las pretensiones iniciales.

Es recomendable adoptar un modelo de **aseguramiento de la calidad del proceso ADL** que se oriente a prevenir y detectar aspectos críticos relacionados con el éxito del proceso. Para ello, es importante definir los indicadores de evaluación comparativa antes de la implementación DLA.

Las actividades de evaluación del proceso de Aseguramiento de la Calidad deben llevarse a cabo antes y después de cada fase del proceso de implementación de ADL. Si la ejecución de una fase no ha sido la esperada y no se cumplen los requisitos establecidos por los indicadores de evaluación, las tareas relacionadas con la deficiencia deben repetirse. Esto ayuda a asegurar que cada fase se ha implementado satisfactoriamente.

A modo de ejemplo, a continuación se detallan algunos de los indicadores a tener en cuenta para la elaboración del modelo de aseguramiento de la calidad del proceso:

Proceso/ Fase	Indicadores Aseguramiento de la calidad del proceso ADL			
Preparación de la ADL	<p>Indicadores de compromiso político:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia de un programa electoral con objetivos de modernización de la administración (sí / no). ▪ Compromiso para liderar el proceso de ADL. ▪ Compromiso para financiar la ADL. ▪ Compromiso para motivar a la organización a la implementación de la ADL. ▪ Compromiso de diseñar e implementación la ADL teniendo en cuenta los planes regionales o territoriales. ▪ Compromiso para firmar acuerdos entre con otras instituciones y agentes para impulsar la ADL. 	<p>Indicadores de la disposición al cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés de participar en el proceso de la ADL y en la formación asociada (sí / no). ▪ Predisposición a modificar los procedimientos y la organización para alcanzar los objetivos de la ADL (sí / no). ▪ Predisposición a relacionar el logro de los objetivos de la ADL a los incentivos gerenciales 	<p>Indicadores de Participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de departamentos / agentes externos presentes en la reunión de presentación del proceso de la ADL. ▪ Conocimiento (sí / no) de los planes institucionales de alto nivel. ▪ Compromiso para asistir a las reuniones para diseñar los objetivos de la ADL; ▪ Predisposición a difundir la cultura y los resultados de la ADL. ▪ Capacidad para involucrar a las distintas administraciones locales y el número de asesores involucrados. 	<p>Indicadores de calidad del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación del compromiso a participar en el proceso de la ADL por los diferentes agentes involucrados.

Análisis del estado actual y Planificación de la ADL	<p>Indicadores de compromiso político:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de una dirección o de una junta directiva para el proceso de la ADL ▪ Disposición a facilitar la participación de las personas en el diseño de los nuevos servicios (sí / no) ▪ Disposición a incentivar a los funcionarios de alto nivel por la consecución de objetivos (sí / no) 	<p>Indicadores de la disposición al cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación del presupuesto destinado a la ADL ▪ Número de proyectos identificados en el Plan de Acción. ▪ Número de servicios nuevos planificados. ▪ Número de procesos internos a modificar 	<p>Indicadores de Participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de sugerencias recibidas para la puesta en marcha de nuevos servicios. ▪ Número de consultas realizadas ▪ Número de reuniones mantenidas con stakeholders 	<p>Indicadores de calidad del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de las actas de reuniones ▪ Aprobación del informe “Estado actual”-por la Dirección Administrativa. ▪ Aprobación del documento “Plan Estratégico de la ADL” por la Dirección Administrativa ▪ Aprobación y financiación del Plan de Acción de la ADL ▪ Aprobación / validación del “Acuerdo con los agentes implicados” por parte de la administración ▪ Firma del acuerdo sobre el pacto local de Sociedad de la Información ▪ Creación de un foro con la ciudadanía ▪ Coherencia de la ADL con la programación de más alto nivel
---	--	--	--	--

Ejecución ADL	Indicadores de compromiso político <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de alcaldes presentes en las reuniones de la ADL y en las sesiones de capacitación para la ADL. ▪ Número de empleados municipales/ Directores Generales presentes en las sesiones de capacitación/ reuniones de proyecto con un papel activo. 	Indicadores del cambio real <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de cursos de capacitación activados. ▪ Número de procesos organizativos que se modifican o someten a reingeniería. ▪ Número de nuevos servicios habilitados. ▪ Número de objetivos alcanzados/número de objetivos. ▪ Número de usuarios que utilizan los nuevos servicios. 	Indicadores de la participación real <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de sugerencias recibidas de los ciudadanos y empresas, para la realización de nuevos servicios. ▪ Número de consultas iniciadas. ▪ Número de personas que participan en el proceso ADL. 	
----------------------	---	--	--	--



Agenda Digital Local

Galicia – Norte de Portugal

Guía de Buenas Prácticas

Versión 2.1



ÍNDICE

1. Introducción	5
1.1. Galicia – Norte de Portugal: una estrategia digital común.....	5
1.2. Entidades locales: referencias en la definición de una Agenda Digital.	7
1.2.1. Distrito Empolese Valdelsa (Florencia/ Toscana/ Italia)	7
1.2.2. Agenda Digital Coruña Smart City	8
1.2.3. Agenda Digital Local 3-1	9
1.3. Definición de buena práctica.....	10
2. Buenas prácticas	13
2.1. Gobierno inteligente	37
2.2. Servicios públicos inteligentes	77
2.3. Ciudadanía digital.....	91
2.4. Las TIC en las PYMES	101
2.5. Infraestructuras de banda ancha	105
3. Bibliografía y otras fuentes de información	123
3.1. Bibliografía.....	123
3.2. Fuentes de información adicionales.....	126

1. Introducción

El presente documento constituye una Guía de Buenas Prácticas de apoyo todas las entidades locales interesadas en desarrollar una Agenda Digital Local propia, a partir de la estrategia común Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal.

El primer capítulo de la guía tiene un carácter meramente introductorio, con el objetivo de presentar la definición de “buena práctica” y contextualizarla en el ámbito de actuación de la Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal.

En el segundo capítulo – “Catálogo de buenas prácticas” – se describe la relación de buenas prácticas identificadas atendiendo al marco estratégico de la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal.

En el tercer y último capítulo, se recopilan los orígenes de información utilizados en el desarrollo de este trabajo y se recogen otras fuentes de información útiles para completar la visión en el ámbito de la presente guía.

Como punto de partida, se considera necesario describir el estado del arte en lo que atañe a la definición de estrategias conjuntas en materia TIC en el área geográfica de Galicia y del Norte de Portugal.

1.1. Galicia – Norte de Portugal: una estrategia digital común

A nivel global, las Naciones Unidas han establecido (mediante las Cumbres Mundiales de 2003 y 2005 sobre la Sociedad de la Información) una visión de la Sociedad de la Información que resalta la importancia de utilizar las TIC como facilitadoras del crecimiento económico, la igualdad, el desarrollo sostenible, la calidad de vida y la política de desarrollo. Consecuentemente, la posibilidad de que la ciudadanía acceda al uso de las TIC se ha convertido en la piedra de toque de la aplicación efectiva de los derechos humanos.

En las Cumbres Mundiales sobre Sociedad de la Información desarrolladas en Ginebra y Túnez en 2003 y 2005 participaron por primera vez las Autoridades Locales.

Las Cumbres Mundiales de Ciudades y Autoridades Locales sobre la Sociedad de la Información (Lyon 2003 y Bilbao 2005) sirvieron para establecer las conclusiones que se presentaron posteriormente como resumen de la posición de las Autoridades Locales ante las Cumbres Mundiales de Sociedad de la Información.

Entre los resultados de la I Cumbre Mundial de Ciudades y Autoridades Locales sobre Sociedad de la Información (Lyon 2003), destaca la identificación de áreas clave para el desarrollo de la Sociedad de la Información: Accesibilidad e Inclusión, Cultura e Identidad, Gobierno, Democracia, Salud, Educación y Formación, e-business, Infraestructuras y Confianza y Seguridad.

La II Cumbre Mundial de Ciudades y Autoridades Locales sobre la Sociedad de la Información (Bilbao, 2005) culmina con la adopción de una Declaración y un Plan de Acción que reflejan los compromisos concretos, asumidos por las autoridades locales y sus socios, para poner en marcha, en un periodo de diez años (2005-2015), una Sociedad de la Información justa, diversa y facilitadora de nuevas oportunidades de desarrollo.

Surge entonces, por primera vez, la necesidad de que las autoridades locales cuenten con una 'Agenda Digital Local', reforzando el papel institucional de las Autoridades Locales para la consecución de la Sociedad de la Información:

"Implementar en nuestras ciudades y regiones una Agenda Digital Local diseñada para promocionar la Sociedad de la Información, teniendo en cuenta en particular el entorno socioeconómico y cultural, y basada en la amplia participación de ciudadanos y actores sociales, con el objetivo último de promover el desarrollo sostenible." Declaración de Bilbao – 2005.

"Las Agendas Digitales Locales han de basarse en un concepto amplio y no limitarse a reproducir el modelo de e-administración si no que situará a la Administración Local en el centro de un nodo de interrelaciones que se concretarán en partenariados público – privados y público – públicos de amplio alcance siendo su objetivo garantizar el desarrollo de todas las esferas que componen la Sociedad de la Información." Plan de Acción – Bilbao 2005.

Por tanto, una Agenda Digital Local constituye un conjunto de líneas de actuación, con medios concretos para llevarlos a cabo, que permite a la entidad local dar los pasos necesarios para, teniendo en cuenta las características socioeconómicas, culturales e institucionales de cada entidad, hacer un uso inteligente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como medio para avanzar hacia el objetivo del desarrollo local sostenible y del desarrollo de la ciudadanía.

Las Agendas Digitales Locales, sin embargo, no deben limitarse únicamente a reproducir el modelo de administración electrónica, sino que tiene por objetivo el desarrollo de todas las esferas que componen la Sociedad de la Información, abordando soluciones y servicios en campos tales como: la inclusión, cultura y turismo, gobierno, movilidad, medio ambiente, desarrollo empresarial, infraestructuras y seguridad.

En este contexto, el Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular en colaboración con la Xunta de Galicia y la Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte de Portugal (CCDRN), en el marco del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España Portugal (POCTEP), están aunando esfuerzos y recursos para liderar el proceso de elaboración de la Agenda Digital Local Galicia - Norte de Portugal.

El objetivo compartido por los socios del proyecto procura sensibilizar y capacitar a responsables políticos y técnicos a nivel municipal para optimizar el uso de los recursos públicos para el desarrollo de la Sociedad de la Información.

Así, la Agenda Digital Local de la Euroregión Galicia - Norte de Portugal adopta ser un modelo sistémico de implantación de la sociedad de la información en la Euroregión, aunque desde un prisma local, entendiendo este como territorio y no como el desarrollo de la administración digital local únicamente.

Los socios del proyecto colaboran con el fin último de fomentar los vínculos académicos, institucionales y económico – empresariales entre Galicia y el Norte de Portugal en la búsqueda de una entidad euroregional en el ámbito de las TIC y para promover el desarrollo euroregional.

Para ello, la Agenda Digital Local de la Euroregión Galicia - Norte de Portugal debe estar plenamente alineada por un lado con las estrategias de ámbito superior para el desarrollo de la Sociedad de la Información, y por otra con las diversas iniciativas locales surgidas y materializadas en proyectos de Agendas Digitales Locales u otro tipo de iniciativas estratégicas.

De esta forma, la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal constituye el punto de partida y a la vez la hoja de ruta que podrán seguir todos los Ayuntamientos interesados en desarrollar una ADL propia, a partir de la estrategia común, adaptada o ampliada a sus necesidades.

1.2. Entidades locales: referencias en la definición de una Agenda Digital

La definición y el desarrollo de una Agenda Digital propia es, como se ha indicado anteriormente, una de las iniciativas clave a la hora de plantear en qué medida las TIC pueden contribuir al desarrollo socioeconómico de una región.

Como consecuencia, existen distintos entes públicos que se han embarcado en la definición de una Agenda Digital Local para impulsar el crecimiento socioeconómico de su región apoyándose en las TIC. A modo de referencia se exponen los siguientes ejemplos de entidades locales que han asumido este desafío.

1.2.1. Distrito Empolese Valdelsa (Florencia/ Toscana/ Italia)

El distrito italiano Empolese Valdelsa (constituido por 11 municipios) ha impulsado la definición de una Agenda Digital Local para un conjunto de municipios.

En el marco de esta iniciativa se ha llevado a cabo la Agenda Digital Local Empolese Valdelsa 2008 – 2010, que resultó en la aprobación de 18 proyectos conjuntos por un valor de 2,1M€ en los ámbitos de: e-servicios, e-infraestructuras, e-competitividad y e-ciudadanía.

Actualmente, está en proceso de definición la Agenda Digital Local Empolese Valdelsa para el período 2013 – 2015, que se constituye de cuatro fases:

1. **Recopilación de ideas y catálogo de proyectos a través de un proceso de altamente participativo.** Con la implicación a través de sesiones de trabajo e interacciones online de los municipios, autoridades provinciales/ regionales, el

sistema sanitario, universidades, escuelas, agentes sociales y económicos, asociaciones de voluntarios, empresas de servicios públicos, empresas y de la ciudadanía.

2. **Compartición, debate y acciones concertadas.** Realización de reuniones y herramientas para la participación online para la compartición y debate sobre el borrador de la ADL resultante de la fase anterior. Además, se pactan acciones concertadas con agentes sociales y económicos y la administración provincial de Florencia.
3. **Negociación y aprobación.** Realización de reuniones con la Región de Toscana para decidir que proyectos/áreas promover y los porcentajes de cofinanciación regional/local. Finalmente, la ADL es aprobada por la Junta ejecutiva del Distrito de Empolese Valdelsa.
4. **Actualización periódica.** Para dotar a la ADL de la flexibilidad necesaria para las posibles adaptaciones derivadas del contexto que puedan acontecer a lo largo de su período de vigencia.

Entre los beneficios que dicha iniciativa aporta a la comunidad destacan:

- Aprovechamiento de sinergias y oportunidad de asociación con los principales actores locales.
- Enriquecimiento el panorama de las iniciativas de sociedad de la información mediante modelos de colaboración pública, privada y pública - privada.
- Uso del proceso de implementación de la Agenda Digital Local como sensor de las necesidades de la ciudadanía.

Se puede ampliar información de esta referencia accediendo al siguiente [enlace](#).

1.2.2. Agenda Digital Coruña Smart City

El ayuntamiento de A Coruña (Galicia, España) ha desarrollado una hoja de ruta para contribuir a impulsar el uso de las nuevas tecnologías y avanzar hacia un "nuevo modelo de ciudad" basado en la calidad y la eficiencia aplicada a todas las esferas de desarrollo de la ciudad y la administración. La "Agenda Digital Coruña Smart City" cuyo horizonte está fijado en 2020 cuenta con un primer plan de acción 2012 - 2014 destinado a asentar las bases tecnológicas, organizativas y normativas para poder avanzar y competir, que se estima genere:

- o 225 nuevos puestos de empleo de base tecnológica.
- o 20,5M€ de inversión privada en TIC movilizada.

La Agenda, que involucra a todas las áreas municipales, contiene cinco áreas en las que se quiere avanzar: Gobierno Inteligente; Economía Inteligente; Territorio Inteligente; Entorno Inteligente; y Vida Inteligente.

Además, considera tres motores que es necesario optimizar para poder avanzar: el modelo tecnológico de la ciudad y la administración inteligente; el modelo organizativo y de cooperación para lograr los objetivos de la estrategia; y, finalmente, el último motor a optimizar relacionado con el marco regulatorio/normativo de impulso a la ciudad y la administración inteligente y tecnologías relacionadas junto con un modelo de sostenibilidad.

De dicha iniciativa destaca:

- La aprobación de la Agenda Digital Coruña Smart City en el Pleno de la Corporación Municipal materializa la apuesta del ayuntamiento de A Coruña por el uso de las nuevas tecnologías como soporte para conseguir los objetivos de desarrollo institucional y socio-económico de la ciudad y de incremento en la calidad de vida.
- A través de la Agenda, la incorporación de las TICs es planificada de forma ordenada y sistemática. Se dispone de un marco claro que establece las metas y objetivos para la ciudad y la administración (asegurando la viabilidad en su consecución) y de las guías y la dirección fundamentales para el desarrollo de políticas e inversiones en esta área.
- Para su elaboración se ha llevado a cabo un proceso de reflexión multidisciplinar, con la implicación de todas las áreas municipales, la consulta a expertos externos, la creación de grupos de trabajo y debate y la participación ciudadana.

Se puede ampliar información de esta referencia accediendo al siguiente [enlace](#).

1.2.3. Agenda Digital Local 3-1

Los tres municipios noruegos de Lillehammer, Gausdal y Øyer han llevado a cabo la cooperación formal en el ámbito tecnológico desde el año 2003. Los tres municipios reunieron sus servicios TIC en una empresa pública de propiedad común para trabajar en el desarrollo de una plataforma única. Las fases de creación de la cooperación TIC pueden resumirse de la siguiente manera:

1. 2003 Establecimiento.
2. 2004 Construcción.
3. 2005 Implementación.
4. A partir de 2006 la adquisición de beneficios.

En el otoño de 2008, los municipios llevaron a cabo un proceso de creación de estrategias TIC municipales independientes. La razón de esto era que el desarrollo de las TIC había pasado del establecimiento de una plataforma tecnológica común, a una etapa de desarrollo y explotación de las TIC.

En el período 2003-2008, la normalización y áreas de interés común han sido elementos básicos. No obstante, esto sigue siendo un objetivo con el fin de promover la base de la cooperación, al mismo tiempo que permite dar luz a las prioridades individuales de cada municipio.

Por tanto, a través de la identificación de elementos comunes en los documentos estratégicos de nivel individual, se definió la base para una estrategia común de las TIC para el período 2010-2013 que describe:

1. Perspectivas globales de la estrategia común de los municipios (principios y visión de base para el desarrollo de las TIC).
2. Áreas de interés común de los municipios (áreas en las que los municipios tratan de centrarse en lo que se refiere al desarrollo de las TIC).

Las áreas de enfoque se basan en las perspectivas de la estrategia, y son una guía para las actividades y proyectos de desarrollo. En este sentido, los municipios buscarán activamente la cooperación con los demás, cuando sea apropiado.

Como resultado de esta iniciativa destaca:

- Aprovechamiento de sinergias, optimización de recursos y agilización de los despliegues tecnológicos gracias a la acción conjunta.
- Foco en la adquisición de beneficios para la organización, reducción de costes, aumento de calidad y eficiencia y reducción de la vulnerabilidad.

Se puede ampliar información de esta referencia accediendo al siguiente [enlace](#).

1.3. Definición de buena práctica

Compartir las innovaciones en la administración pública constituye en sí mismo una de las piedras angulares para el fomento de la innovación en el gobierno y para la promoción del desarrollo.

Existe una gran cantidad de buenos ejemplos en todo el mundo en cada uno de los ámbitos de la administración. El reto consiste en distinguir de estos aquellos que constituyen las mejores prácticas de gobierno. Es decir, lo que constituye una práctica innovadora no siempre garantiza un éxito a largo plazo o que pueda ser extrapolable a otras regiones. Por tanto, para contribuir a que las distintas administraciones estén interesadas en compartir las innovaciones, es necesario definir unívocamente lo que significan el término "mejores prácticas".

Las mejores prácticas (atendiendo a la definición que se realiza en el "Informe de la Comisión Preparatoria para la Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos") se caracterizan por:

1. Tener un impacto demostrable y tangible en la mejora de la calidad de la gente de la vida;

2. Ser el resultado de una colaboración eficaz entre el público, sector privado y la sociedad civil, y
3. Ser social, económico y ambiental sostenible (Naciones Unidas, 1995, A/50/37).

El término “mejores prácticas” genera normalmente cierta controversia, ya que presupone que una práctica ya realizada supera en la consecución de sus objetivos al resto de iniciativas similares. Además, también asume que hay una mejor forma de hacer las cosas, cuando en realidad hay múltiples alternativas a la hora de enfocar la solución a un problema.

Por tanto, términos como “buena práctica” son más apropiados en el ámbito de la administración pública. **Una buena práctica se puede definir como una actividad o procedimiento que ha producido excelentes resultados y que se pueden adaptar para mejorar la eficacia y la eficiencia en otra situación.** Es a través de la experiencia adquirida, el proceso continuo de aprendizaje, la retroalimentación, la reflexión y el análisis lo que permite avanzar y acumular conocimiento en determinar qué funciona y qué no funciona en cada situación y / o contexto.

A la hora de determinar si una iniciativa concreta en el ámbito de la Administración Pública es o no una buena práctica, deben tenerse en cuenta las siguientes características:

- Los resultados de su aplicación deben ser tangibles y poder ser demostrados.
- Es el resultado de la colaboración entre diferentes agentes (administraciones centrales y locales, tejido industrial, ciudadanía, etc.).
- Debe ser sostenible económicamente, socialmente y / o ambientalmente.
- Es replicable / adaptable / extrapolable de forma eficaz y eficiente a otra situación, es decir, es factible su transferencia.
- Tiene por objetivo resolver un problema o mejorar los recursos de la administración pública y / o los ciudadanos.
- Tenga objetivos de éxito bien definidos, realistas y alcanzables.
- Incorpora mecanismos para monitorizar y evaluar el éxito de la iniciativa.

Cada una de las iniciativas innovadoras susceptibles de convertirse en una buena práctica tendrá unos objetivos específicos. Es por ello que se considera necesario aportar una clasificación de las buenas prácticas atendiendo a su objetivo. Así, se proponen las siguientes categorías:

- Buenas prácticas destinadas a habilitar nuevos servicios y / o integrar servicios ya disponibles.
- Buenas prácticas orientadas a descentralizar y simplificar servicios.
- Buenas prácticas cuyo objetivo es potenciar asociaciones entre entidades públicas y / o privadas.

- Buenas prácticas destinadas a potenciar la participación activa de la ciudadanía.
- Buenas prácticas orientadas a impulsar el uso de las TIC.

2. Buenas prácticas

El presente capítulo tiene por objetivo enumerar y describir la relación buenas prácticas atendiendo a su clasificación estratégica. El marco global estratégico de la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal está compuesto por cinco líneas estratégicas:

- **Gobierno inteligente:** constituye el núcleo del marco estratégico y tiene como objetivo garantizar una administración más competitiva, eficiente, eficaz y cercana, que fomente la cultura de la calidad, excelencia y orientación al ciudadano en la prestación de los servicios haciendo uso de los medios electrónicos.
- **Servicios públicos inteligentes:** tiene por objeto integrar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para garantizar al empleo inteligente de los recursos disponibles permitiendo de esta forma, mejorar la calidad, eficiencia y sostenibilidad de los servicios públicos que dan soporte a la operatividad del municipio. Se clasifican en las siguientes categorías:
 - Medio ambiente y eficiencia energética.
 - Transporte y movilidad.
 - Servicios urbanos.
 - Seguridad.
 - Cultura, turismo y ocio.
 - Gestión de activos e infraestructuras.
- **Ciudadanía digital:** tiene como objetivo promover la inclusión digital de la totalidad de la población de la Euroregión para mejorar el rendimiento económico, las oportunidades de empleo, la calidad de vida, la participación y la cohesión social y territorial.
- **Las TIC en las PYMES:** tiene por objeto lograr que las empresas de la Euroregión, especialmente pymes y micropymes, incrementen de forma significativa su competitividad mediante la utilización intensiva y extensiva de las TIC para su gestión y funcionamiento interno.
- **Infraestructuras de banda ancha:** tiene como objetivo garantizar que las redes de servicios de banda ancha rápida y ultrarrápida permitan el desarrollo de la economía digital, así como que todos los ciudadanos puedan acceder a los contenidos y servicios que desean.

Para facilitar la consulta de esta guía, las prácticas recogidas se han estructurado atendiendo al mapa estratégico definido en la Agenda Digital Local Galicia – Norte de Portugal.

Cada buena práctica se describirá utilizando una ficha descriptiva con la siguiente información:

- **Línea estratégica** en la que se enmarca.

- **Área de actuación estratégica** a la que pertenece.
- **Nombre de la buena práctica.**
- **Agente impulsor**, que es la entidad / administración / colectivo que lidera dicha buena práctica.
- Los **argumentos** que justifican su identificación como **buena práctica.**
- La **descripción** de la buena práctica.
- Los principales **resultados** de la aplicación de la buena práctica.
- Los **enlaces** en los que se podrá consultar información relacionada.

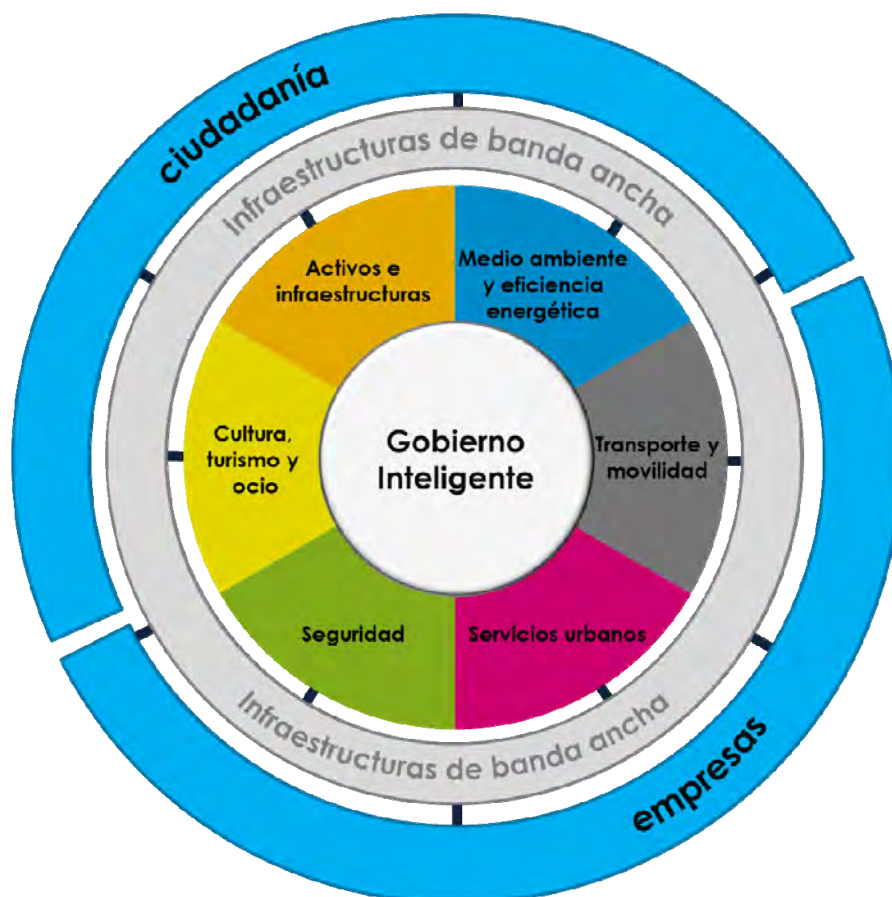


Ilustración 1. Marco global de actuación ADL Galicia - Norte de Portugal

A continuación se incluye el inventario de las buenas prácticas, que serán desarrolladas en las siguientes secciones del presente capítulo:

Línea estratégica	Buena práctica	¿Por qué es una buena práctica?	Aplicabilidad	Pág.
Gobierno inteligente	I.A.01. El cuadro de mando integral en la Administración Pública (Cataluña, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología como elemento de gobernanza mejorando la visión de la actividad de la organización. • Mejora de los procesos de toma de decisión y medición de sus resultados. 	Municipios medianos y grandes.	39
Gobierno inteligente	I.A.02. Cuadro de Mando Integral de la Comunidad Autónoma de Extremadura (Extremadura, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología como elemento de gobernanza mejorando la visión de la actividad de la organización. • Mejora de los procesos de toma de decisión y medición de sus resultados. 	Municipios medianos y grandes.	40
Gobierno inteligente	I.A.03. PLATINO: Plataforma de Interoperabilidad del Gobierno de Canarias (Canarias, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la interoperabilidad interna como medio para la eficiencia administrativa. • Reducción de papel en el intercambio de información y documentos. 	Todos los municipios ¹ .	41
Gobierno inteligente	I.A.04. iSAC: EL SERVICIO DE ATENCIÓN CIUDADANA DE CATALUÑA (Cataluña, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios centrados en las necesidades del ciudadano. • Mejora de la accesibilidad a los servicios municipales. • Cooperación entre administración, universidad 	Municipios medianos y grandes.	42

¹ Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

		<p>y empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento del software libre. 		
Gobierno inteligente	<p>I.A.05. Media4ME: La promoción del diálogo intercultural en Países Bajos (Países Bajos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de las políticas públicas y la actividad del organismo. • Facilita y fomenta la participación ciudadana en la definición de políticas, derivando en actuaciones alineadas con sus necesidades. 	Todos los municipios.	43
Gobierno inteligente	<p>I.A.06. COMDES: Red de Comunicaciones Móviles Digitales de Emergencias y Seguridad (Comunidad Valenciana, España)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la interoperabilidad como medio para mejorar la eficiencia y eficacia de servicios públicos. • Modelo de cooperación administrativa que ofrece una visión de mayor cohesión hacia la ciudadanía. 	Grandes municipios.	44
Gobierno inteligente	<p>I.A.07. TELEDemocRACIA EN EL AYUNTAMIENTO DE JUN (Andalucía, España)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia en los procesos de toma de decisiones y definición de políticas del municipio. • Acerca las políticas municipales a las necesidades de la ciudadanía gracias a la participación activa ciudadana a través de las TIC. 	Todos los municipios.	45
Gobierno inteligente	<p>I.A.08. PROCESO DE CONSULTA DEL PAM (PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL) 2008-2011 (Cataluña, España)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilita canales electrónicos para la participación ciudadana en políticas municipales. • Involucra a la ciudadanía en los procesos de definición de las actuaciones, en un enfoque 	Todos los municipios.	46

		centrado sus necesidades.		
Gobierno inteligente	I.A.09. MOAD: Tramitación Electrónica (Andalucía, España)	<ul style="list-style-type: none"> Define un modelo de ayuntamiento digital que permite alcanzar niveles homogéneos de prestación de servicios digitales. Fomento del Software libre, la reutilización y replicación de desarrollos y la cooperación interadministrativa Uso de economía de escala para el ahorro de costes. 	Todos los municipios.	47
Gobierno inteligente	I.A.10. Seixal Digital (Región de Lisboa, Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> Impulsa servicios centrados en las necesidades de los ciudadanos. Aumenta la transparencia de la actividad municipal generando confianza y participación ciudadana. 	Todos los municipios.	48
Gobierno inteligente	I.A.11. Portal de transparencia Reino Unido (Reino Unido)	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta la transparencia de las políticas y actuaciones del organismo, genera confianza y cercanía con la ciudadanía. Muestra una visión cohesionada de la actividad pública. 	Todos los municipios.	49
Gobierno inteligente	I.A.12. Portal open data Reino Unido (Reino Unido)	<ul style="list-style-type: none"> Facilita la reutilización de datos públicos, posibilitando su explotación y por tanto la generación de actividad económica basada en ellos. Promueve la participación ciudadana en la publicación de nuevos datos, aumentando la 	Municipios medianos y grandes.	50

		<p>transparencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agrupa información de diversos organismos reduciendo costes mediante economía de escala. 		
Gobierno inteligente	<p>I.A.13. La Central de Información del Sector Público Regional de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (Castilla-La Mancha, España)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la interoperabilidad para mejorar la eficiencia y eficacia de la actividad pública. • Mejora los procesos organizativos y reduce cargas administrativas mediante el uso de las tecnologías. • Promueve la cooperación entre administraciones y la habilita a través de las TIC. 	Municipios medianos y grandes.	51
Gobierno inteligente	<p>I.A.14. Datos abiertos gencat (Cataluña, España)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la reutilización de datos públicos, posibilitando su explotación y por tanto la generación de actividad económica basada en ellos. • Agrupa información de diversos organismos reduciendo costes mediante economía de escala. 	Municipios medianos y grandes.	52
Gobierno inteligente	<p>I.B.01. IREKIA: PLATAFORMA DE GOBIERNO ABIERTO (País Vasco, España)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de las políticas públicas y la actividad del organismo. • Facilita y fomenta la participación ciudadana en la definición de políticas, derivando en actuaciones alineadas con sus necesidades. • Impulsa la colaboración entre administración, ciudadanía, empresas y agentes sociales a 	Todos los municipios.	53

		través de las TIC <ul style="list-style-type: none"> • Software libre 		
Gobierno inteligente	I.B.02. Presupuesto participativo (Colonia, Alemania)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de las políticas públicas y la actividad del organismo. • Facilita y fomenta la participación ciudadana en la definición de políticas, derivando en actuaciones alineadas con sus necesidades. 	Municipios medianos y grandes.	54
Gobierno inteligente	I.B.03. Donostia, plan director de participación ciudadano (País Vasco, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración entre administración local y ciudadanía. • Alto grado de adaptabilidad a otras administraciones y situaciones. 	Municipios medianos y grandes.	55
Gobierno inteligente	I.B.04. A MINHA RUA: REPARA MI CALLE (Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la colaboración entre administración regional y ciudadanía. • Alto grado de adaptabilidad a otras administraciones y situaciones. • Aumenta la transparencia de la gestión de la Administración Local. 	Todos los municipios ² .	56
Gobierno inteligente	I.B.05. APERTURA DE DATOS: OPEN DATA EUSKADI (País vasco, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de la Administración con la ciudadanía • Mejora los sistemas de información de la Administración • Genera valor y riqueza mediante la 	Municipios medianos y grandes.	57

² Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

		<p>reutilización de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la interoperabilidad de datos entre diferentes Administraciones. 		
Gobierno inteligente	<p>I.C.01. Open Data Vancouver (Columbia Británica, Canadá)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la transparencia en la actuación del Ayuntamiento y la reutilización de la información pública, mediante la aplicación de principios basados en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Apertura de datos. ○ Estándares abiertos. ○ Software libre. 	Municipios medianos y grandes.	58
Gobierno inteligente	<p>I.C.02. Ciudad de Washington DC (Distrito de Columbia, Estados Unidos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de la Administración con la ciudadanía • Mejora los sistemas de información de la Administración • Genera valor y riqueza mediante la reutilización de la información. • Impulsa la interoperabilidad de datos entre diferentes Administraciones. 	Municipios medianos y grandes.	59
Gobierno inteligente	<p>I.A.15. Red Rural Digital Tranfronteriza (varios, España)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación entre administraciones de diferentes países para la modernización administrativa. • Promueve y desarrolla servicios transfronterizos que cohesionan el territorio. • Incentiva la cooperación empresarial, 	Todos los municipios.	60

		mejorando su competitividad.		
Gobierno inteligente	I.A.16. CROSSROAD: UN PROYECTO PANEUROPEO PARA CONSEGUIR EL MODELAJE DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE LAS TICS (varios, Europa)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de cooperación entre administraciones para definir y compartir políticas públicas basadas en las nuevas tecnologías. • Fomenta la innovación tecnológica como medio para mejorar los servicios públicos y la participación ciudadana. • Facilita la creación de servicios transfronterizos armonizando políticas y soluciones. • Acelera la modernización de las administraciones mediante el intercambio de experiencias y mejores prácticas. 	Todos los municipios.	61
Gobierno inteligente	I.A.17. ASA: Agencia para la Simplificación Administrativa del Gobierno de Bélgica (Bélgica)	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la eficacia de la actividad pública a través de la simplificación administrativa. • Promueve la participación ciudadana, mejorando la percepción de la actividad pública. • Impulsa medios para reducir las cargas administrativas a ciudadanos y empresas mediante la creación de un ente con dedicación exclusiva al estudio y evaluación de modelos de simplificación administrativa, a través de un trabajo interdisciplinar y donde se posibilita la participación activa de expertos 	Todos los municipios.	62

		en la materia, ciudadanos, empresas y cualquier otro interesado en compartir sus ideas.		
Gobierno inteligente	I.A.18. Sistema de Documentación Electrónica (Cantabria, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la eliminación del uso de papel, reduciendo costes en la actividad administrativa. • Mejora la gestión de procesos a partir de la digitalización documental. 	Todos los municipios.	64
Gobierno inteligente	I.A.19. METAPOSTA: Caja fuerte de documentos (País Vasco, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de modelos de colaboración público – privado para el desarrollo e impulso de actividad centrado en las TIC. • Apuesta por la innovación como motor de desarrollo económico. 	Todos los municipios.	65
Gobierno inteligente	I.A.20. Dokusi: Sistema Integral de Gestión Documental (País Vasco, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta la organización hacia un modelo digital sin papeles. • Mejora los procesos de tramitación administrativa a través del uso de las TIC. • Establece políticas corporativas que aceleren la penetración de la tecnología. 	Todos los municipios.	66
Gobierno inteligente	I.A.21. ADECUACIÓN DE 368 AYUNTAMIENTOS AL "ENS" (Castilla y León, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de medidas que aumenten la seguridad y confiabilidad de los servicios públicos. • Cooperación y apoyo institucional supramunicipal para el impulso de la modernización en las administraciones locales. • Uso de economía de escala para reducir 	Todos los municipios.	68

		costes.		
Gobierno inteligente	I.A.22. RMD: Red de Municipios Digitales de Castilla y León (Castilla y León, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Establece un marco de cooperación estable para la modernización municipal. • Define un modelo de prestación de servicios que permite homogeneizar su calidad y alcance. • Promueve economías de escala para hacer sostenible el modelo definido. • Impulsa la interoperabilidad como medio de eficacia y eficiencia administrativa. 	Todos los municipios.	69
Gobierno inteligente	I.A.23. Manual de Digitalización de Servicios (País Vasco, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Define modelos para la prestación de servicios por canales telemáticos que permiten asegurar su calidad y madurez. • Implanta buenas prácticas y metodologías que deriven en una mejora del servicio. • Impulsa un cambio en la organización y en los procesos que reflejan el nuevo modelo de prestación de servicios. 	Todos los municipios.	71
Gobierno inteligente	I.A.24. Guadalinux (Andalucía, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento del software libre como medida de impulso de la sociedad de la información. • Reduce los costes de infraestructura informática. 	Todos los municipios.	72

Gobierno inteligente	I.A.25. CAST: Consorcio Asturiano de Servicios Tecnológicos (Asturias, España)	<ul style="list-style-type: none"> Define un marco de cooperación estable que permite definir un modelo de ayuntamiento digital y un plan de actuación para su consecución. Asegura niveles homogéneos en el alcance y calidad de los servicios públicos. Establece un modelo sostenible y escalable y fomenta la colaboración. 	Todos los municipios.	73
Gobierno inteligente	I.A.26. Asociación Navarra de Informática Municipal (Navarra, España)	<ul style="list-style-type: none"> Define un marco de cooperación estable que permite definir un modelo de ayuntamiento digital y un plan de actuación para su consecución. Asegura niveles homogéneos en el alcance y calidad de los servicios públicos. Aplicación de economía de escala para asegurar la sostenibilidad del modelo. 	Todos los municipios.	74
Gobierno inteligente	I.A.27. Consorci Administració Oberta de Catalunya AOC (Cataluña, España)	<ul style="list-style-type: none"> Define un marco estable de cooperación que facilita el desarrollo de niveles homogéneos de servicio mediante el uso de las TIC. Desarrolla servicios comunes que mejoran la cohesión del territorio. Ofrece un modelo sostenible basado en economía de escala. Promueve la colaboración y la reutilización de soluciones. 	Todos los municipios.	75

Servicios públicos inteligentes	Medio ambiente y eficiencia energética	II.A.01. Climate Street (Países Bajos)	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa con un alto grado de aplicabilidad a otros ámbitos de la Administración Pública. • Colaboración entre Administración, emprendedores y ciudadanía. • Mejora del medioambiente mediante una iniciativa comercial que beneficia a todas las partes implicadas. 	Municipios medianos y grandes.	78
	Transporte y movilidad	II.B.01. CGIM - Centro de Gestión Integral de Movilidad (Andalucía, España)	Constituye un recurso que se apoya en las TIC (GIS, <i>Bussines intelligence</i> , etc.) para proporcionar a la ciudadanía, de forma centralizada, servicios de movilidad más eficientes y que permiten un ahorro de costes.	Grandes municipios.	80
	Servicios urbanos	II.C.01. Sistema inteligente para el riego urbano (Castilla y León, España)	La aplicación de sistemas de telecontrol y telegestión aplicados al riego permite optimizar el consumo de agua en parques y jardines.	Municipios medianos y grandes.	81
	Servicios urbanos	II.C.02. Plan de eficiencia energética en el alumbrado público del Ayuntamiento de Rivas (Madrid, España)	Consiste en un plan que fomenta la utilización de nuevas tecnologías para realizar una gestión eficiente de las redes de suministro urbanas y optimizar la operatividad de las mismas.	Municipios medianos y grandes.	82
	Servicios urbanos	II.C.03. PFI Mantenimiento y gestión de carreteras de Birmingham (West Midlands, Reino Unido)	Se incentiva la eficiencia, la calidad y la innovación en los servicios prestados, definiendo un contrato bajo la modalidad de Iniciativa de Financiación Privada en el que el pago mensual es variable en función de los objetivos realizados y la inversión efectuada.	Grandes municipios.	83

	Servicios urbanos	II.C.04. Gestión del servicio público de recogida de residuos sólidos urbanos (Madrid, España)	<p>Propone un modelo de contratación integral para los servicios de recogida de residuos sólidos urbanos, fomentando las innovaciones tecnológicas en la prestación de los servicios y vinculando el pago de los mismos a la obtención de resultados óptimos de calidad medibles a través de indicadores.</p> <p>De esta forma, se persigue optimizar la calidad en los servicios al ciudadano, la eficiencia en la contratación y control de los servicios, y el ahorro por sinergias y economías de escala.</p>	Municipios medianos y grandes.	84
	Servicios urbanos	II.C.05. Contratación de los servicios de limpieza del espacio público y recogida de residuos municipales (Cataluña, España)	<p>Fomenta la modernización tecnológica de la Entidad Local, introduciendo en el pliego de contratación de los servicios urbanos cláusulas que dan prioridad a las ofertas que prestan servicios haciendo uso de las nuevas tecnologías y, adicionalmente, destinando una partida para la creación de un ente que derive en una mejora de la propia gestión del servicio.</p>	Municipios medianos y grandes.	85
	Servicios urbanos	II.C.06. Plan de Control y Mejora del servicio municipal de limpieza viaria, recogida y transporte de residuos (Cataluña, España)	<p>Implanta un sistema de contratación ligado a la calidad del servicio, fomentando el proceso de mejora continua por parte del contratista y la mayor adaptación a las necesidades de la ciudad y sus ciudadanos.</p>	Municipios medianos y grandes.	86
	Seguridad Ciudadana	II.D.01. Centro Integrado de Seguridad y Emergencias de Madrid	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza las tecnologías de la información para acercar la gestión de seguridad y emergencias al ciudadano. 	Grandes municipios.	87

		(Madrid, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Permite aumentar la eficiencia y eficacia mediante una optimización de los procesos organizativos que afectan a los distintos organismos implicados en la gestión de las emergencias del Ayuntamiento de Madrid. • Es de destacar la cooperación entre los distintos servicios involucrados en la atención de las emergencias. 		
	Seguridad Ciudadana	II.D.02. SIGE Porto - Sistema Integrado de Gestão de Emergências (Distrito do Porto, Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza la interoperabilidad entre los distintos agentes que intervienen en las actuaciones de emergencias en el Distrito do Porto optimizando los costes gracias a la centralización del servicio. • Fomenta la colaboración entre administraciones centrándose en los intereses de los ciudadanos. 	Grandes municipios.	88
	Cultura, turismo y ocio	II.E.01. SmartSantanderRA: realidad aumentada Santander (Cantabria, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de nuevas tecnologías para la creación de servicios de valor añadido y contenidos digitales que fomentan la cultura, el turismo y el ocio. En particular, se proporcionan estos servicios por medio de una aplicación gratuita para smartphones, dispositivos que gozan de un amplio índice penetración en la ciudadanía. 	Grandes municipios.	89
	Gestión de activos e infraestructuras	II.F.01. Gestión digital estandarizada de la planificación urbanística Barcelos	<ul style="list-style-type: none"> • Persigue potenciar los criterios de rigor, transparencia administrativa, eficacia y accesibilidad del ciudadano a los Planes de Ordenación del Territorio y de Urbanismo 	Todos los municipios.	90

		(Región Norte, Portugal)	mediante la aplicación de las nuevas tecnologías para gestionar los mismos.		
Ciudadanía digital		Open Planet Ideas (N/A)	<ul style="list-style-type: none"> Se trata de una iniciativa que persigue aprovechar el ingenio colectivo de la comunidad para generar ideas y productos que hagan uso de las nuevas tecnologías por el bien medioambiental o social. 	Municipios medianos y grandes.	93
Ciudadanía digital		VOLUNTARIADO DIXITAL (Galicia, España)	<ul style="list-style-type: none"> Participación directa en la ejecución del proyecto de asociaciones del tercer sector y de acción voluntaria. Infraestructuras y recursos tecnológicos puestos a disposición por la Xunta, empresas o entidades privadas participantes. Capilaridad del programa incrementada gracias a la labor de propagación de las entidades participantes a sus integrantes. 	Todos los municipios.	94
Ciudadanía digital		III.A.01. KZGunea (País Vasco, España)	<ul style="list-style-type: none"> La colaboración interinstitucional emprendida favorece la optimización de recursos y permite ofrecer una respuesta unívoca a las necesidades de la ciudadanía. Especialización y elección del usuario como base de la oferta formativa. Factor diferencial en la flexibilidad y capacidad de innovación conectando permanentemente con la realidad, apostando por una orientación a las necesidades de 	Todos los municipios.	96

		<p>cada ayuntamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Red capilar de centros de acceso y formación en Internet, impulsando nuevos proyectos y asentando los ya existentes. 		
Ciudadanía digital	III.A.02. Guadalinfo (Andalucía, España)	<ul style="list-style-type: none"> • La colaboración interinstitucional emprendida favorece la optimización de recursos y permite ofrecer una respuesta unívoca a las necesidades de la ciudadanía. • Especialización y elección del usuario como base de la oferta formativa. • Factor diferencial en la flexibilidad y capacidad de innovación conectando permanentemente con la realidad, apostando por una orientación a las necesidades de cada ayuntamiento. • Red capilar de centros de acceso y formación en Internet, impulsando nuevos proyectos y asentando los ya existentes. 	Todos los municipios.	98
Las TIC en las PYMES	IV.A.01. Análisis de Microsectores, Identificación e Implantación de Aplicaciones Palanca para Micropymes del País Vasco (País Vasco, España)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los recursos. El enfoque a nivel de microsector permite abordar soluciones comunes para dar respuesta a problemas compartidos por las distintas empresas del sector. • Incrementa la aceptación de la iniciativa por las empresas al ofrecer soluciones específicas para las necesidades del microsector. • La metodología para la selección de los 	Todos los municipios.	102

		microsectores beneficiarios asegura la necesidad de las ayudas para la implantación de TICs además de una amplia representatividad dentro del tejido empresarial de la región.		
Infraestructuras de banda ancha	V.A.01. Ledningskollen y mapa de servicios de banda ancha (Suecia)	<ul style="list-style-type: none"> El acceso más fácil a información sobre la situación de las infraestructuras existentes favorece su uso compartido reduciendo el coste de los despliegues además de reducir los daños de las obras sobre las infraestructuras existentes. Además de facilitar despliegues más ordenados, evitando la proliferación desordenada, y con menor impacto en el entorno. 	Todos los municipios ³ .	107
Infraestructuras de banda ancha	V.A.02. eGios (Gestión Integrada de Obras de Servicios) (Cataluña, España)	<ul style="list-style-type: none"> La falta de coordinación de las obras civiles puede conducir a la duplicación de los costes, cuando varias empresas necesitan llevar a cabo obras en vía pública en el mismo lugar. A través de procedimientos de comunicación mediante el cual todas las obras civiles previstas se notificarán a las partes interesadas, los costes pueden ser compartidos y por tanto se reducen para todas las partes implicadas, así como reducir al mínimo la interrupción de las obras de la calle. 	Todos los municipios ⁴ .	108

³ Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

⁴ Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

		<ul style="list-style-type: none"> • Por ejemplo, si las excavaciones se llevan a cabo con el fin de establecer nuevas tuberías de agua, un operador de fibra que está interesada en el despliegue de la infraestructura en ese lugar puede ser capaz de participar en el proyecto, de modo que pueda desplegar su red durante los trabajos de excavación. • Se usa una base de datos para registrar los proyectos de los diferentes servicios públicos para informar cuando se planifican las obras civiles. • Por tanto, esta medida facilita y agiliza el despliegue de redes de nueva generación reduciendo los costos de las obras civiles sobre todo en zonas densamente pobladas, donde una calle puede tener desplegados seis tipos diferentes de servicios (abastecimiento de agua, alcantarillado, gas, electricidad, cable y telefonía), y probablemente se requiera con bastante regularidad el mantenimiento de al menos uno de estos servicios. 		
Infraestructuras de banda ancha	V.A.03. Gestión Unificada de Licencias (GUL) – ventanilla única	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de un punto único que proporcione información sobre todos los procedimientos y condiciones generales 	Todos los municipios ⁵ .	110

⁵ Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

	(Andalucía, España)	<p>aplicables a las obras civiles podría reducir la complejidad y reforzar la eficiencia y la transparencia, en particular en el caso de los operadores nuevos o de menor envergadura no activos en la zona afectada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por otra parte, las empresas que desplieguen redes de comunicaciones electrónicas la oportunidad de presentar las solicitudes de los permisos necesarios a través de un punto de contacto único y en formato electrónico evita esperas, molestias y continuos desplazamientos llegando a provocar en ocasiones incumplimientos o ser una traba para la inversión. 		
Infraestructuras de banda ancha	<p>V.A.04. Convenio con el Ayuntamiento de Málaga para el despliegue de redes de nueva generación usando las canalizaciones de saneamiento</p> <p>(Andalucía, España)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El beneficio directo de esta medida es potencialmente una reducción significativa en el coste del despliegue y los operadores neutros contribuyen a fomentar la competencia en la zona. • El uso de infraestructuras existentes puede impulsar las redes NGA en las zonas menos rentables y adicionalmente beneficiar una fuerte competencia en infraestructuras, lo que podría a su vez beneficia a los consumidores en términos de una mayor calidad de servicio 	Todos los municipios ⁶ .	112

⁶ Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

		<p>y los precios de venta más bajos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A veces los dueños de los conductos no siempre ven las ventajas de compartir su infraestructura, por ejemplo, los ingresos que reciben de alquiler de conducto no puede justificar las molestias que haya incurrido permitir el acceso. Por esta razón, las autoridades públicas tienen un importante papel. • Los operadores que hacen uso del acceso compartido se enfrentarán a los gastos de alquiler del conducto, aunque de alquiler se regula a menudo, puede convertirse en un gasto operativo importante, especialmente durante largos periodos. Pero el ahorro de costes de esta medida a los operadores pueden ser muy significativo, los cuales se estima que hasta un 75% por metro al usar una infraestructura existente en lugar de excavar de nuevo. • Hay una serie de ejemplos de operadores que usan canalizaciones de saneamiento para desplegar redes de fibra en entornos urbanos, como Magtel o Citynet, que son ideales ya que es a menudo un montón de espacio disponible y que están enterrados bajo tierra y por lo tanto es poco probable que se dañe. 		
Infraestructuras de banda	V.A.05. Xarxa Oberta de	La conexión de las sedes de la Generalitat de	Todos los	114

ancha	<p>Cataluña (Cataluña, España)</p>	<p>Catalunya y de las Administraciones Locales prevista en el proyecto, queda justificada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una mejora de la calidad del servicio. ▪ La creación de nuevos servicios avanzados. ▪ La disponibilidad al final del período de la concesión de una red propia plenamente amortizada, escalable y con capacidad para poder soportar todos los servicios corporativos de las Administraciones Públicas de Catalunya con un coste de conectividad igual a los gastos de operación. <p>El modelo prevé un ahorro de coste para cada departamento de acuerdo con la evolución prevista de las necesidades.</p> <p>Además el proyecto prevé aprovechar la capacidad excedente de la red para ofrecer servicios mayoristas de forma independiente, no discriminatoria, transparente y neutra para favorecer la competencia en el mercado minorista.</p>	municipios ⁷ .	
-------	---	--	---------------------------	--

⁷ Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

Infraestructuras de banda ancha	V.A.06. URBAN 2007-2013 REACTIVACIÓN CASCO MEDIEVAL VITORIA-GASTEIZ (País Vasco, España)	Contemplar en la planificación urbanística de Victoria las necesidades de infraestructuras de telecomunicaciones para la transformación del Casco Medieval en un barrio digital referente como impulso a su reactivación económica.	Todos los municipios (con presencia de casco histórico).	116
Infraestructuras de banda ancha	V.A.07. Manual ITUR Infraestructuras de telecomunicaciones en planeamientos, urbanizaciones y conjuntos de edificios (Portugal)	Manual para para el desarrollo del proyecto y la construcción de la red de tuberías y las redes fijas avanzadas en aplicación de los criterios y de las condiciones para el despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones en edificios (ITED) y en el planeamiento urbanístico, desarrollos urbanos y concentraciones de edificios (ITUR) que fueron establecidos por el Decreto-Ley no. 123/2009. Este manual es una herramienta útil para simplificar y homogenizar los criterios y las condiciones de aplicación.	Todos los municipios ⁸ .	118
Infraestructuras de banda ancha	V.A.08. Consorcio local para el desarrollo de las redes y servicios de telecomunicaciones	Localret es el Consorcio local formado por las administraciones locales de Cataluña para actuar de forma coordinada y unitaria, ante el desarrollo de las redes y los servicios de telecomunicaciones, así como en la aplicación de las TIC para mejorar	Todos los municipios ⁹ .	120

⁸ Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

⁹ Recomendable abordar el proyecto desde entidades de ámbito superior.

	(Cataluña, España)	la acción de los gobiernos locales en el impulso de la sociedad del conocimiento.		
--	--------------------	---	--	--

2.1. Gobierno inteligente



La ciudadanía exige a su Administración, hoy en día, que sea eficaz, eficiente, de calidad, y que oriente y aproxime su actividad a la comunidad.

La Administración Pública debe asegurar a la ciudadanía, por tanto, no sólo servicios eficientes, sino servicios de calidad, lo que requiere un cambio cultural y estratégico, que pasa precisamente por concebir

ésta como una institución prestadora de servicios y por la consideración del receptor o destinatario de dicho servicio como ciudadano-cliente. Es por eso, que la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones no constituye solamente una cuestión técnica, sino fundamentalmente una transformación clave en la manera de pensar, organizar y actuar.

Por lo tanto, la gran transformación que debe afrontar la administración pública y en particular la administración local consiste en evolucionar desde el esquema tradicional de administración atendiendo a dos ejes principalmente:

- El desarrollo de un Gobierno Inteligente, marcado por las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- El desarrollo de la administración electrónica en la mejora, accesibilidad espacial y temporal, e igualdad del servicio al ciudadano, así como en la mejora de la competitividad.


Así, el objetivo de la línea estratégica "**Gobierno inteligente**" se podría resumir como **aquellas actividades que persiguen garantizar una administración más competitiva, eficiente, eficaz y cercana, que fomente la cultura de la calidad, excelencia y orientación al ciudadano en la prestación de los servicios haciendo uso de los medios electrónicos.**


Para contribuir al aprovechamiento de las TIC para promover un gobierno inteligente, sostenible e innovador, la CE puso en marcha el 'European eGovernment Action Plan 2011 – 2015. COM (2010) 743 final'. El Plan de Acción identifica cuatro prioridades políticas para la consecución de un Gobierno inteligente:

- Empoderar a los ciudadanos y empresas: El ciudadano siempre debe estar en el centro de las acciones de la AAPP.
- Reforzar la movilidad en el mercado único. Fortalecer la cooperación con el fin de ofrecer una prestación de servicios de administración electrónica más fácil para las empresas y los ciudadanos a través de las fronteras.


- Promover la eficiencia y la eficacia. Integración horizontal de los procesos, integración vertical con el front-office y de los procesos de back-office, así como la colaboración con entidades privadas y cívicas.
- Crear los habilitadores y establecer los preconditionantes necesarios para el desarrollo del eGobierno. Especificaciones para promover la interoperabilidad, servicios habilitantes para mejorar los servicios existentes y desarrollar nuevos servicios, y la I+D, proyectos piloto y de otros esquemas de implementación para innovar arquitecturas de servicios de administración electrónica.

A continuación se describen las buenas prácticas identificadas en esta línea estratégica.


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.01. El cuadro de mando integral en la Administración Pública
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología como elemento de gobernanza mejorando la visión de la actividad de la organización. • Mejora de los procesos de toma de decisión y medición de sus resultados. 	
Descripción	
<p>El proyecto consiste en la Implantación de un Cuadro de Mando Integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés, tomando como visión ser el ayuntamiento catalán que mejor gestionase los recursos aplicando criterios de innovación, modernidad y calidad. Se busca mejorar la imagen corporativa, promover actividades económicas, optimizar los recursos y crecimiento sostenible definiendo un mapa estratégico que vincule diferentes objetivos.</p> <p>Finalmente, se dispone de una batería de indicadores que permite a la gerencia disponer de información global con la que tomar decisiones.</p>	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Permite centrar a la organización en los objetivos estratégicos. - Ayuda a la transparencia de la gestión pública. - El organismo dispone de una herramienta útil de comunicación y motivación. - Desarrolla una cultura de mejora continua. 	
Más información:	http://www.sfo.santcugat.cat/files/3-159454-annex/Doc02.pdf

Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.02. Cuadro de Mando Integral de la Comunidad Autónoma de Extremadura
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la tecnología como elemento de gobernanza mejorando la visión de la actividad de la organización. • Mejora de los procesos de toma de decisión y medición de sus resultados. 	
Descripción	
<p>El Cuadro de Mando Integral permite a los empleados públicos de todos los niveles y unidades de las Consejerías extremeñas, que realicen un trabajo conjunto para integrar los objetivos e indicadores de cada área y, al mismo tiempo, permite realizar una programación de acciones periódicas y así facilitar un seguimiento estratégico y operacional de las mismas</p> <p>Además, el Cuadro facilita la labor de los diferentes servicios a través de la definición de cuatro ejes organizacionales: Proyectos, Objetivos, Presupuestos e Indicadores</p>	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Favorece la transparencia de los servicios públicos. - Se ha desarrollado una cultura más emprendedora en las organizaciones administrativas. - Permite describir la estrategia de la unidad de manera clara y sencilla. - Optimiza la gestión de la organización. - Permite ver una visión a corto y largo plazo. - Mejora de la calidad y eficiencia de los procesos internos críticos de la organización. - Resume la información procesada y la convierte en información relevante. 	
Más información:	http://servicios.jcyl.es/wpra/WPRABusquedaPublicaAction.do?accion=verDetalleBP&id=610


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.03. PLATINO: Plataforma de Interoperabilidad del Gobierno de Canarias
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la interoperabilidad interna como medio para la eficiencia administrativa. • Reducción de papel en el intercambio de información y documentos. 	
Descripción	
<p>PLATINO es una infraestructura y un conjunto de herramientas de interoperabilidad que utiliza estándares de intercambio de información para permitir la integración y la interacción adecuada de los sistemas de información existentes, estableciendo una sólida base tecnológica para el intercambio de información, servicios, y la implementación de trámites en línea.</p>	
Resultados	
<p>Se han implantado 11 servicios de interoperabilidad disponibles para su reutilización por los procedimientos administrativos de la Comunidad Autónoma.</p>	
Más información:	http://www.gobiernodecanarias.org/platino/index.html


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.04. ISAC: EL SERVICIO DE ATENCIÓN CIUDADANA DE CATALUÑA
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios centrados en las necesidades del ciudadano. • Mejora de la accesibilidad a los servicios municipales. • Cooperación entre administración, universidad y empresa. • Fomento del software libre. 	
Descripción	
<p>El proyecto iSAC nace de la colaboración entre la Universidad de Girona y el Ayuntamiento de Terrasa, gracias a una subvención del consorcio AOC. Proporciona un servicio de atención al ciudadano virtual, inteligente, interactivo, eficiente y multicanal que permite además:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las obligaciones de la Ley 11/2007 sobre atención al ciudadano. - Incorporar herramientas de participación ciudadana y web 2.0. - Incorporar un buscador inteligente para facilitar las búsquedas a los ciudadanos. - Disponer de un gestor de contenidos para la página web del organismo. <p>Actúa contra la base de datos del 010 de donde extrae información de directorio, agenda y trámites municipales y no municipales.</p>	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - La aplicación de las nuevas tecnologías permite ofrecer transparencia y comunicación a los ciudadanos. - Estimula el uso de las soluciones en red y el autoservicio. La implantación de iSAC ha permitido derivar gran parte de las consultas que la ciudadanía realizaba al servicio del 010 (más de un tercio), lo que permite al personal de este servicio recuperar tiempo para atender llamadas más complejas. - Facilita los procesos administrativos en todas las áreas. - Orienta la web del Ayuntamiento a las necesidades de los ciudadanos. 	
Más información:	http://www.isac.cat/cast/index.php


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.05. Media4ME: La promoción del diálogo intercultural en Países Bajos
Agente impulsor	 Government of the Netherlands
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de las políticas públicas y la actividad del organismo. • Facilita y fomenta la participación ciudadana en la definición de políticas, derivando en actuaciones alineadas con sus necesidades. 	
Descripción	
<p>Se trata de una plataforma online donde los ciudadanos pueden compartir sus opiniones, debatir y buscar apoyos para sus propuestas en materia de inmigración y donde los responsables públicos pueden captar las demandas ciudadanas e implementar buenas prácticas que han tenido éxito en otros países.</p> <p>La plataforma permite compartir métodos y estrategias para la introducción, el desarrollo y la implementación de programas de medios sostenibles a nivel local.</p> <p>Además, Media4ME incrementa la capacidad de los gobiernos centrales, regionales y municipales para que desarrollen, supervisen y evalúen las políticas públicas, las medidas y los programas de integración multicultural que estén aplicando o que quieran aplicar a nivel estatal y a nivel comunitario fomentando la participación ciudadana.</p>	
Resultados	
<p>Tanto los ciudadanos como los responsables públicos se nutren recíprocamente del trabajo generado en la plataforma obteniendo información para buscar las mejores soluciones posibles a las políticas y programas de inmigración del país.</p>	
Más información:	http://www.media4me.org/

Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.06. COMDES: Red de Comunicaciones Móviles Digitales de Emergencias y Seguridad
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la interoperabilidad como medio para mejorar la eficiencia y eficacia de servicios públicos. • Modelo de cooperación administrativa que ofrece una visión de mayor cohesión hacia la ciudadanía. 	
Descripción	
<p>La red COMDES es una plataforma conjunta de interconexión entre los operadores públicos valencianos encargados de las emergencias, rescate, prevención y protección de la Comunidad, con lo que se agiliza la prestación del servicio público y se reducen los trámites administrativos innecesarios y que ralentizan una respuesta inmediata al ciudadano.</p> <p>Fomenta la cooperación administrativa invitando a participar a cualquier entidad del ámbito de la Comunidad Valenciana.</p>	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de satisfacción respecto al funcionamiento y aplicabilidad de COMDES. - Más de 109 estaciones base instaladas, - 3.300 usuarios conectados a la red para resolver incidencias. 	
Más información:	http://www.comdes.gva.es/


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.07. TELEDEMOCRACIA EN EL AYUNTAMIENTO DE JUN
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia en los procesos de toma de decisiones y definición de políticas del municipio. • Acerca las políticas municipales a las necesidades de la ciudadanía gracias a la participación activa ciudadana a través de las TIC. 	
Descripción	
<p>El portal de teledemocracia del Ayuntamiento de JUN permite la participación ciudadana en el proceso democrático del organismo pudiendo los ciudadanos proponer puntos a incluir en el orden del día de los plenos y enviar preguntas o sugerencias a tratar. Permite asimismo la participación activa en los plenos mediante conexión por videoconferencia o correo electrónico y facilita su seguimiento al ser transmitidos íntegros a través de internet.</p>	
Resultados	
<p>Aumento de la participación ciudadana en los asuntos de gobierno del Ayuntamiento al poder participar directamente en los plenos.</p>	
Más información:	http://www.ayuntamientojun.org/pleno2/index.html


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.08. PROCESO DE CONSULTA DEL PAM (PLAN DE ACCIÓN MUNICIPAL) 2008-2011
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilita canales electrónicos para la participación ciudadana en políticas municipales. • Involucra a la ciudadanía en los procesos de definición de las actuaciones, en un enfoque centrado sus necesidades. 	
Descripción	
<p>El proyecto busca la participación y elaboración de sugerencias y recomendaciones a las acciones propuestas por el Ayuntamiento en el PAM 2008-2011. Se persigue la participación de toda la ciudadanía del municipio habilitando canales para la información y comunicación del plan y posterior presentación de sugerencias.</p> <p>El proyecto se divide en tres fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: Información y comunicación mediante campañas divulgativas del objeto del proyecto. • Fase 2: Aportaciones y propuestas de los ciudadanos cubriendo los cuestionarios publicados. • Fase 3: Elaboración de memoria participativa, descripción de la valoración en el proceso participativo y recopilación de las aportaciones de los ciudadanos y del dictamen de las propuestas y recomendaciones del Consejo General de Ciudad. 	
Resultados	
<p>Recibidas 9000 respuestas a través de los buzones repartidos por toda la ciudad y a través de la página web que sirven para la elaboración de un informe con cuyos resultados se plantean propuestas de mejora, corrección y ampliación.</p>	
Más información:	http://www.bbp.cat/ficha_completa_diba.php?su_idioma=&on=fora


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.09. MOAD: Tramitación Electrónica
Agente impulsor	 CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Define un modelo de ayuntamiento digital que permite alcanzar niveles homogéneos de prestación de servicios digitales. • Fomento del Software libre, la reutilización y replicación de desarrollos y la cooperación interadministrativa • Uso de economía de escala para el ahorro de costes. 	
Descripción	
<p>El Modelo de Ayuntamiento Digital (MOAD) es la plataforma de tramitación electrónica para ayuntamientos impulsada por la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo, cuyo objetivo es incorporar el empleo de las TIC al funcionamiento de las administraciones locales andaluzas, poniendo a disposición de estos organismos un modelo sostenible para la prestación de sus servicios públicos. Por ello, se convierte en un producto fundamental para que estos se adapten fácilmente a los requerimientos normativos y tecnológicos de la Ley 11/2007, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos.</p> <p>MOAD es un portal de tramitación electrónica desarrollado plenamente con software libre, que permite a los ayuntamientos garantizar el acceso electrónico de los ciudadanos a sus servicios públicos, las 24 horas del día y los 365 días del año.</p>	
Resultados	
<p>MOAD se encuentra implantado ya en 281 ayuntamientos de Andalucía y en proceso de despliegue en otros 100, lo que supone que uno de cada dos ayuntamientos andaluces utiliza esta plataforma de tramitación digital para dar respuesta a la prestación de sus servicios públicos digitales.</p>	
Más información:	http://www.juntadeandalucia.es/organismos/economiainnovacioncienciayempleo/areas/tic-telecomunicaciones/administraciones-locales/paginas/moad.html


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.10. Seixal Digital
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa servicios centrados en las necesidades de los ciudadanos. • Aumenta la transparencia de la actividad municipal generando confianza y participación ciudadana. 	
Descripción	
<p>El proyecto persigue la modernización digital del municipio de Seixal mediante un conjunto de actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un sitio web que permita a los ciudadanos el acceso a un conjunto de servicios de contenidos institucionales que les permita el ahorro de tiempo en la realización y seguimiento de procesos administrativos. - Servicios on-line para la relación con el organismo - Desarrollo de una intranet municipal destinada a mejorar la comunicación interna aumentando así la productividad y eficiencia de los procesos de trabajo. - Plataforma electrónica de compras que permita aumentar la transparencia y eficiencia del proceso. - Habilitación de accesos públicos de banda ancha. - Desarrollo de una red municipal de banda ancha que permita un acceso idóneo a Internet y a los sistemas de información municipales. 	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del número de empleados en instalaciones (57 -> 25).) - Servicio 24 x 365 que permite una respuesta más rápida al ciudadano. - Incremento del ingreso promedio anual por empleado (206.692 -> 471.258€). - Incremento en el número de servicios prestados por empleado (476 -> 1086). - Reducción del costo promedio por servicio ofrecido (32,92 -> 15€). 	
Más información:	http://www.cm-seixal.pt/seixaldigital/



Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.11. Portal de transparencia Reino Unido
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de las políticas y actuaciones del organismo, genera confianza y cercanía con la ciudadanía. • Muestra una visión cohesionada de la actividad pública. 	
Descripción	
<p>El gobierno del Reino Unido publica en el portal de transparencia los datos demandados por la ciudadanía, salvo información de carácter confidencial, pudiendo consultar la información referente a gastos, subvenciones, sueldos de políticos...</p> <p>De esta forma, el gobierno británico pretende ofrecer a sus ciudadanos una visión clara de los presupuestos de cada organismo público, facilitando la accesibilidad a datos anteriormente privados y fomentando así un control ético del gasto.</p>	
Resultados	
<p>Aumento de la información disponible para los ciudadanos lo que se traduce en mayor transparencia del gobierno del Reino Unido y mayor confianza de los ciudadanos.</p>	
Más información:	https://www.gov.uk/government/publications?publication_filter_option=transparency-data


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.12. Portal open data Reino Unido
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la reutilización de datos públicos, posibilitando su explotación y por tanto la generación de actividad económica basada en ellos. • Promueve la participación ciudadana en la publicación de nuevos datos, aumentando la transparencia. • Agrupa información de diversos organismos reduciendo costes mediante economía de escala. 	
Descripción	
<p>El portal de Open Data del Gobierno Británico publica más de 9.000 conjuntos de datos, de todos los departamentos del gobierno central y una serie de otros organismos del sector público y de las autoridades locales.</p> <p>Esta información puede ser utilizada libremente por terceros para crear servicios derivados favoreciéndose de esta forma la generación de valor al ser accesible información como cartografía, estadísticas o estudios que de otra forma supondrían un coste que imposibilitarían en muchos casos la realización del servicio.</p>	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Generación de valor y riqueza al obtenerse productos derivados de la información publicada. - Transparencia en el Gobierno Británico al poder analizar y evaluar la gestión pública a través de la información del portal. 	
Más información:	http://data.gov.uk/


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.13. La Central de Información del Sector Público Regional de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la interoperabilidad para mejorar la eficiencia y eficacia de la actividad pública. • Mejora los procesos organizativos y reduce cargas administrativas mediante el uso de las tecnologías. • Promueve la cooperación entre administraciones y la habilita a través de las TIC. 	
Descripción	
<p>Se ha creado un sistema de información centralizado que permite a los entes Públicos de la Comunidad Autónoma de Castilla la Mancha, encargados de materias económicas y presupuestarias, transferir datos y compartir documentación de forma fácil y segura.</p> <p>La Central de Información se configura como una plataforma formada por varias herramientas y que permite la integración de la documentación y de los procesos en una arquitectura basada en servicios (SOA), lo cual conlleva una importante reducción de costes en infraestructura y en mantenimiento. Además, se ha procedido a una reingeniería procedimental, es decir, la Central se ha desarrollado con el objetivo de simplicidad administrativa, facilitando a los usuarios del servicio las tareas que tienen que cumplir: introducción de datos; explotación de los documentos; mejora en la velocidad de intercambio de la información; reducción del ciclo de gestión de la misma, etc.</p>	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de toda la información en materia económica y presupuestaria. - Sintetización de los datos. - Centralización de la información en un repositorio público - Ordenación de datos facilitando la toma de decisiones. - Minimización de costes de desarrollo. 	
Más información:	http://pagina.jccm.es/economia/intervencion/

Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.14. Datos abiertos gencat
Agente impulsor	Generalitat de Catalunya  Generalitat de Catalunya Gobierno de Cataluña
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la reutilización de datos públicos, posibilitando su explotación y por tanto la generación de actividad económica basada en ellos. • Agrupa información de diversos organismos reduciendo costes mediante economía de escala. 	
Descripción	
<p>El proyecto gencat consiste en ofrecer al ciudadano y a cualquier interesado datos de la Generalitat de Catalunya a través de Internet, mediante la publicación de ficheros y servicios de consulta.</p> <p>Estos datos proceden de diferentes organismos públicos de la Generalitat y están agrupados en un catálogo de datos. Los datos están disponibles en diferentes formatos, la mayoría de los cuales son estándar, de manera que se pueden reutilizar fácilmente.</p>	
Resultados	
<p>Mediante la iniciativa gencat se han publicado conjuntos de datos en formatos considerados de alta calidad procedentes de la base de datos de los 26.000 equipamientos oficiales de Cataluña, los 1.400 trámites de la Generalitat y una parte de los archivos multimedia de la institución.</p> <p>Resulta difícil calcular cuál es el valor económico generado por la reutilización de la información del sector público, si bien a nivel estatal en España un estudio del ontsi ("Caracterización del sector infomediario en España - 2012") estima la generación de un volumen de negocio de entre 330 y 550 millones de euros y una masa laboral de entre 3.600 y 4.400 empelados.</p>	
Más información:	http://www20.gencat.cat/portal/site/dadesobertes


Gobierno inteligente	PARTICIPACIÓN CIUDADANA
Proyecto	I.B.01. IREKIA: PLATAFORMA DE GOBIERNO ABIERTO
Agente impulsor	Gobierno Vasco 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de las políticas públicas y la actividad del organismo. • Facilita y fomenta la participación ciudadana en la definición de políticas, derivando en actuaciones alineadas con sus necesidades. • Impulsa la colaboración entre administración, ciudadanía, empresas y agentes sociales a través de las TIC. • Software libre. 	
Descripción	
<p>Irekia es una plataforma de gestión participativa que permite a los ciudadanos hacer oír su voz en la toma de decisiones en el País Vasco mediante propuestas, reclamaciones, contribuciones y opiniones. La plataforma consta de dos espacios diferenciados en los que fluye la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a medios: destinado a profesionales de medios de comunicación, blogueros y, en general, a cualquier interesado en un material en calidad profesional gratuito y bajo licencias abiertas. • Acceso general: enfocado hacia la ciudadanía, con información inmediata, alta usabilidad y funcionalidades de participación y colaboración social. 	
Resultados	
<p>Establecimiento de una estrategia global de Gobierno Abierto gracias a la que el gobierno autonómico es capaz de descentralizar sus funciones, dando voz y voto a los ciudadanos, y relacionándose con ellos de forma directa y bidireccional.</p> <p>Las iniciativas surgen tanto del gobierno como de la ciudadanía.</p>	
Más información:	http://www.irekia.euskadi.net


Gobierno inteligente	PARTICIPACIÓN CIUDADANA
Proyecto	I.B.02. Presupuesto participativo
Agente impulsor	Ayuntamiento de Colonia  
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de las políticas públicas y la actividad del organismo. • Facilita y fomenta la participación ciudadana en la definición de políticas, derivando en actuaciones alineadas con sus necesidades. 	
Descripción	
<p>El proyecto promueve una plataforma que se apoya en las tecnologías de la información con el fin de posibilitar la participación ciudadana en la fase de elaboración del presupuesto municipal.</p> <p>Se abre un proceso de consulta y diálogo entre la comunidad y las autoridades sobre cuáles son las prioridades de inversión de un municipio. Para ello, el Ayuntamiento define tres de áreas de decisión, 'aceras, caminos y espacios abiertos', 'espacios verdes' y 'deportes', y habilita diversos canales de comunicación para permitir la participación ciudadana: principalmente formularios en papel, call center e internet.</p> <p>Todas las propuestas son publicadas en la plataforma online y sujetas a votación por parte de los usuarios. Finalmente, las 100 propuestas más votadas de cada una de las 3 áreas son evaluadas por diferentes comités de expertos municipales y se publican en la plataforma todas las acciones y decisiones tomadas para cada una de ellas.</p>	
Resultados	
<p>El proceso de presupuesto participativo de Colonia de 2008 duró 4 semanas, en las que se recibieron 4.937 propuestas –el 85% de ellas vía internet-, 9.171 comentarios, 52.534 votos y 11.744 participantes registrados.</p> <p>Las medidas adoptadas se estiman en un presupuesto de 17 millones de € y la Administración decidió continuar con el proceso de presupuestos participativos en siguientes ejercicios.</p>	
Más información:	http://s3.amazonaws.com/connected_republic/attachments/15/Cologne_the_participatory_budget.pdf (Presentación del Proyecto)

Gobierno inteligente	PARTICIPACIÓN CIUDADANA
Proyecto	I.B.03. Donostia, plan director de participación ciudadán
Agente impulsor	Ayuntamiento de San Sebastián  Donostiako Udala Ayuntamiento de San Sebastián
Buena Práctica ¿por qué?	
Impulsa estrategias de Gobierno Abierto mediante el establecimiento de un modelo de participación ciudadana que permite la colaboración eficaz entre la Administración local y la ciudadanía, haciendo participe a esta última en la toma de decisiones de Gobierno.	
Descripción	
<p>Define en un Plan Director la estrategia municipal de Participación Ciudadana (PC). La elaboración de este plan consta de dos fases: la fase de diagnóstico, en la que técnicos municipales, políticos y ciudadanía valoran los fundamentos, objetivos y mecanismos de la PC. Y la fase de planificación, que involucra a todos los grupos municipales y a los técnicos de la participación.</p> <p>Este Plan Director constituye la guía del desarrollo futuro de la participación ciudadana en la ciudad y promueve la idea de la necesidad de incorporar la perspectiva ciudadana a la gestión municipal, de asumir una visión que en la práctica supone compartir con los ciudadanos los proyectos de ciudad</p> <p>La implantación del Plan da lugar a un marco normativo relativo a la PC, programas y espacios de participación, canales de información y comunicación, recursos e infraestructuras que fomenten la participación y líneas de colaboración con el tejido asociativa.</p>	
Resultados	
Se han puesto en marcha numerosos programas y medios destinados a promover el derecho a la participación ciudadana: Consejos asesores sectoriales, Foro cívico, grupos de trabajo en torno a proyectos concretos, talleres ciudadanos, núcleos de intervención participativa, planes de participación comunitaria en los barrios, convocatorias de consulta y debates en torno a proyectos urbanísticos, tutorías de parques, presupuestos participativos, audiencias públicas, proyectos de participación infantil, procesos participativos para la elaboración de la Agenda 21, del Plan Estratégico, del Plan General de Ordenación Urbana, planes transversales (Plan Joven, de Igualdad, de Drogodependencias, de Inmigración, de Movilidad, de Accesibilidad, de Euskera ...), elaborados de forma participativa con diferentes actores y colectivos ciudadanos implicados en esos ámbitos.	
Más información:	http://www.donostia.org/taxo.nsf/fwNweb?ReadForm&idioma=cas&id=a339212&doc=Area


Gobierno inteligente	PARTICIPACIÓN CIUDADANA
Proyecto	I.B.04. A MINHA RUA: REPARA MI CALLE
Agente impulsor	Governo de Portugal 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la colaboración entre administración regional y ciudadanía. • Alto grado de adaptabilidad a otras administraciones y situaciones. • Aumenta la transparencia de la gestión de la Administración Local. 	
Descripción	
<p>Proyecto de participación ciudadana que permite a los ciudadanos informar sobre incidencias o hacer sugerencias relativas a espacios públicos tales como: iluminación urbana, jardines y zonas verdes, vehículos abandonados, recogida de electrodomésticos viejos.</p> <p>Posteriormente, el ayuntamiento estudia cada incidencia y da una respuesta adecuada a cada caso. El ciudadano puede acceder a consultar el resultado de su solicitud.</p> <p>Mediante un acceso centralizado por una única web, cada ciudadano puede escoger el ayuntamiento en el que desea realizar su propuesta o reclamación.</p>	
Resultados	
<p>Mediante este proyecto, se fomenta la descentralización de la Administración, dando un mayor poder de acción a los ciudadanos, promoviendo su participación en temas de interés general para la ciudadanía.</p> <p>Asimismo, se fomenta la discusión de proyectos de interés local, que se someten a debate público.</p> <p>Dada la efectividad y la utilidad del servicio, se han ido adhiriendo cada vez más Ayuntamientos de Portugal a este sistema de atención al ciudadano.</p>	
Más información:	http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/aminharua/situationReport.aspx


Gobierno inteligente	PARTICIPACIÓN CIUDADANA
Proyecto	I.B.05. APERTURA DE DATOS: OPEN DATA EUSKADI
Agente impulsor	Gobierno Vasco 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de la Administración con la ciudadanía • Mejora los sistemas de información de la Administración • Genera valor y riqueza mediante la reutilización de la información. • Impulsa la interoperabilidad de datos entre diferentes Administraciones. 	
Descripción	
<p>Open Data Euskadi se trata de un proyecto del Gobierno Vasco, colaborativo y abierto a la comunidad, en el que proporciona una plataforma de apertura de los datos públicos que obran en su poder, de un modo reutilizable, con el fin de que terceros (ciudadanos, infomediarios, empresas) puedan crear servicios derivados de los mismos.</p> <p>Los conjuntos de datos expuestos por medio de la plataforma se ofrecen bajo licencias de propiedad abiertas, que permiten su redistribución, reutilización y aprovechamiento con fines comerciales.</p>	
Resultados	
<p>Open Data Euskadi cuenta con cientos de conjuntos de datos de gran utilidad, publicados en distintos formatos, que van desde las incidencias del tráfico en tiempo real, pasando por las memorias de traducción del servicio oficial de traductores del Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP), y llegando hasta el listado de personas desaparecidas durante la guerra civil y el franquismo.</p> <p>Estos datos son reutilizados por numerosas aplicaciones desarrolladas por empresas y organismos públicos: aplicaciones de información cultural, información meteorológica, etc.</p>	
Más información:	http://opendata.euskadi.net/w79-home/es/

Gobierno inteligente	REUTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA
Proyecto	I.C.01. Open Data Vancouver.
Agente impulsor	Ayuntamiento de la ciudad de Vancouver 
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Promueve la transparencia en la actuación del Ayuntamiento y la reutilización de la información pública, mediante la aplicación de principios basados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de datos. • Estándares abiertos. • Software libre. 	
Descripción	
<p>La iniciativa promueve una plataforma basada en los datos abiertos (Open Data) en la que los ciudadanos pueden consultar toda la información ofrecida por la Administración, p.e. los delitos que se cometen en su ciudad o en qué se invierten sus impuestos. La plataforma gestiona un catálogo de acceso libre y gratuito, que surgió de un proceso previo de selección de los datos que más interés tenían para los usuarios. Actualmente el catálogo incluye conjuntos de datos de más de 130 ciudades y se encuentra en continuo crecimiento.</p> <p>Asimismo, la plataforma proporciona información a los ciudadanos de la mecánica subyacente de gobierno y promueve la participación democrática.</p>	
Resultados	
<p>La iniciativa ha permitido a la ciudadanía utilizar la información disponible por la Administración de una forma más útil y beneficiosa para la comunidad en diferentes ámbitos de actuación. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios públicos: aplicaciones que hacen uso de los datos de la ciudad para ofrecer servicios a la ciudadanía. • Investigación: impacto en la comunidad académica, como los estudios realizados sobre los efectos del aumento del nivel del mar a partir de datos de la línea de costa proporcionados por la plataforma. • Educación: desarrollo de aplicaciones por parte de la comunidad educativa. 	
Más información:	http://data.vancouver.ca/datacatalogue/index.htm

Gobierno inteligente	REUTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA
Proyecto	I.C.02. Ciudad de Washington DC
Agente impulsor	Ayuntamiento Ciudad de Washington (Distrito de Columbia) 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la transparencia de la Administración con la ciudadanía • Mejora los sistemas de información de la Administración • Genera valor y riqueza mediante la reutilización de la información. • Impulsa la interoperabilidad de datos entre diferentes Administraciones. 	
Descripción	
<p>Plataforma de apertura de datos en la que el Ayuntamiento de Washington pone a disposición información útil para ciudadanos y empresas mediante un catálogo de documentos al que se accede de forma centralizada. Existe una colaboración entre la Oficina Tecnológica de la ciudad y las agencias del Distrito.</p>	
Resultados	
<p>Democratización del gobierno local mediante una mejora notable de la transparencia en sus actuaciones.</p> <p>Reducción de costes y mejora de la interoperabilidad de la administración.</p>	
Más información:	http://data.octo.dc.gov/

Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.15. Red Rural Digital Transfronteriza
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación entre administraciones de diferentes países para la modernización administrativa. • Promueve y desarrolla servicios transfronterizos que cohesionan el territorio. • Incentiva la cooperación empresarial, mejorando su competitividad. 	
Descripción	
<p>Su objetivo es incrementar y mejorar los Servicios Públicos Digitales transfronterizos a base de alta tecnología.</p> <p>El proyecto modernizará las administraciones públicas, incentivará la cooperación empresarial, mejorará los espacios productivos y servicios a empresas, desarrollando así la ordenación conjunta del territorio a través de la e-Administración y la innovación tecnológica de las zonas rurales, reduciendo así su aislamiento con respecto a las Entidades Públicas en España y Portugal y fomentando la competitividad de las empresas.</p>	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e implantación de la Administración Electrónica en las administraciones locales del ámbito de actuación. - Formación a ciudadanos y personal de administraciones públicas. - Publicación de guías, manuales y demás material de innovación tecnológica. 	
Más información:	http://www.redtransdigital.eu/

Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.16. CROSSROAD: UN PROYECTO PANEUROPEO PARA CONSEGUIR EL MODELAJE DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE LAS TICS
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de cooperación entre administraciones para definir y compartir políticas públicas basadas en las nuevas tecnologías. • Fomenta la innovación tecnológica como medio para mejorar los servicios públicos y la participación ciudadana. • Facilita la creación de servicios transfronterizos armonizando políticas y soluciones. • Acelera la modernización de las administraciones mediante el intercambio de experiencias y mejores prácticas. 	
Descripción	
<p>CROSSROAD pretende identificar las tecnologías emergentes, los nuevos modelos de gestión pública y la aplicación de escenarios innovadores para la participación ciudadana y para avanzar en la e-Administración. El Proyecto analiza los actuales instrumentos de financiación de las políticas públicas, los actores que intervienen en la toma de decisiones, los factores que el sistema institucional europeo puede adoptar en la formulación de políticas y, finalmente, pretende consolidar una base científica para la investigación e innovación administrativa.</p>	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos tiene una mayor conciencia sobre las necesidades de sus ciudadanos y sobre la prestación de los servicios públicos. - Se están creando nuevos modelos de gobernanza digital homogéneos, bajo los principios de eficiencia, eficacia y garantía de calidad. - Existe una clara tendencia hacia la total digitalización de los servicios públicos, tendencia que solo se puede lograr con la participación de las Administraciones Públicas, de los ciudadanos y de las empresas comunitarias. - El gobierno está mejorando la planificación a largo plazo, la gestión de crisis y es más capaz de anticipar y predecir el riesgo de impacto de las políticas públicas. - La industria ha ampliado mercados, ha fortalecido su posición competitiva y ha mejorado su trato con la Administración. 	
Más información:	http://crossroad.epu.ntua.gr/

Gobierno inteligente	Administración electrónica
Proyecto	I.A.17. ASA: Agencia para la Simplificación Administrativa del Gobierno de Bélgica
Agente impulsor	Gobierno Federal de Bélgica. Cancillería del Primer Ministro 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la eficacia de la actividad pública a través de la simplificación administrativa. • Promueve la participación ciudadana, mejorando la percepción de la actividad pública. <p>Impulsa medios para reducir las cargas administrativas a ciudadanos y empresas mediante la creación de un ente con dedicación exclusiva al estudio y evaluación de modelos de simplificación administrativa, a través de un trabajo interdisciplinar y donde se posibilita la participación activa de expertos en la materia, ciudadanos, empresas y cualquier otro interesado en compartir sus ideas.</p>	
Descripción	
<p>La misión principal de la Agencia para la Simplificación Administrativa (ASA), del Gobierno de Bélgica, consiste en el estudio de las cargas que implican los procesos administrativos para proponer soluciones en su simplificación y colaborar en la realización de las mismas. De este plan principal surgen distintos objetivos que lleva a cabo la Agencia, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y aplicar un método que permita cifrar el coste de los procedimientos administrativos. • Proponer una metodología para disminuir el coste de cargas: método Kafka. • Realizar propuestas y coordinar iniciativas en materia de simplificación administrativa. • Coordinar a todos los niveles las consultas y sugerencias en materia de simplificación administrativa que realice cualquier agente o interesado particular. • Apoyar jurídica y técnicamente proyectos de Gobierno o elaboración de políticas públicas que persigan simplificar y abaratar estos procedimientos. <p>La ASA basa su actuación en el diálogo y la colaboración permanente entre el Gobierno Federal y los usuarios de las prestaciones y servicios públicos. Para ello se sirve de su Comité Directivo o de Orientación, que consiste en una plataforma multidisciplinar constituida para la reflexión y la colaboración en materia de simplificación administrativa, que genera un diálogo continuo entre los interlocutores y colabora para la adopción de decisiones.</p> <p>La ASA realiza sus funciones con absoluta independencia, lo que garantiza su neutralidad. Para dejar constancia de su trabajo, la Agencia realiza con carácter</p>	


anual una memoria en la que especifica el grado de consecución de sus fines y los avances llevados a cabo en materia de simplificación administrativa.


Resultados


La ASA evalúa los procesos que tienen impacto sobre las cargas administrativas utilizando el método Kafka. En sus resultados demuestran que incluso pequeños ajustes tienen un impacto significativo en el ahorro de cargas administrativas, siendo las estimaciones de una reducción de las mismas superiores al 25% y que sitúan la tasa media de ahorro anual en el 2, 7%, en términos de PIB.

Más información:

<http://www.simplification.be>


Gobierno inteligente	Administración electrónica
Proyecto	I.A.18. Sistema de Documentación Electrónica
Agente impulsor	Gobierno de Cantabria  GOBIERNO de CANTABRIA
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la eliminación del uso de papel, reduciendo costes en la actividad administrativa. • Mejora la gestión de procesos a partir de la digitalización documental. 	
Descripción	
<p>La motivación del proyecto surge de la necesidad del Gobierno de Cantabria por disponer de un sistema de archivo electrónico y de una aplicación corporativa horizontal que permita la integración con el parque de aplicaciones existentes mediante servicios webs, digitalización y centralización de la información que gestiona todo el Gobierno Autonómico, mejorando de esta manera los procesos de tramitación electrónica.</p> <p>La arquitectura del sistema implementado se compone de tres módulos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo electrónico: para el almacenamiento de los documentos electrónicos que se reciban o generen en el Gobierno de Cantabria, es soportado por el software Alfresco ECM Enterprise Edition. • Sistema de Captura: que proporciona los servicios de escaneo, tratamiento y envío al repositorio documental de los documentos. El núcleo de este módulo es el software Kofax Capture. • Sistema de Gestión del Archivo de Personal: es el intermediario entre la aplicación de Personal (Bahía) y el sistema de archivo digital. Los usuarios con competencias en materia de personal utilizan este sistema para gestionar los documentos electrónicos del archivo digital. <p>El proyecto contempla asimismo la definición e implementación de los estándares tecnológicos y de procesos necesarios desde el punto de vista organizativo.</p>	
Resultados	
<p>La infraestructura de archivo digital implantada, gestiona actualmente más de un millón de documentos y es utilizada para el desarrollo de soluciones que precisan de archivo. El sistema está integrado en el proceso diario de la gestión de los expedientes, incorporando al sistema los nuevos expedientes en formato electrónico y digitalizando e incorporando al archivo electrónico los antiguos.</p>	
Más información:	http://www.cantabria.es/web/gobierno


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.19. METAPOSTA: Caja fuerte de documentos
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de modelos de colaboración público – privado para el desarrollo e impulso de actividad centrado en las TIC. • Apuesta por la innovación como motor de desarrollo económico. 	
Descripción	
<p>METAPOSTA nace de la colaboración del Gobierno Vasco con la empresa privada y persigue facilitar a los ciudadanos un servicio gratuito de caja fuerte y buzón en Internet donde poder recibir y almacenar documentos de interés personal.</p> <p>METAPOSTA persigue como objetivo el satisfacer necesidades reales de la vida cotidiana, proporcionando beneficios que la ciudadanía puede apreciar con claridad. Al subir un documento a METAPOSTA, este se almacena automáticamente para toda la vida en una caja fuerte segura a la que el ciudadano podrá acceder en todo momento desde cualquier lugar.</p>	
Resultados	
<p>La aplicación de METAPOSTA permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducir el tráfico postal de documentación. - Sustituir el archivado doméstico por un archivado electrónico con almacenamiento seguro y perenne de documentos personales, documentos de origen profesional, comunicaciones de la Administración Pública, facturas y documentos de garantías,... - Archivado seguro, anónimo y gratuito. - Impulso de los servicios de la Sociedad de la Información 	
Más información:	https://www.metaposta.com/es/index.html

Gobierno inteligente	Administración electrónica
Proyecto	I.A.20. Dokusi: Sistema Integral de Gestión Documental
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Orienta la organización hacia un modelo digital sin papeles. • Mejora los procesos de tramitación administrativa a través del uso de las TIC. • Establece políticas corporativas que aceleren la penetración de la tecnología. 	
Descripción	
<p>Dokusi es el Sistema Integral de Gestión Documental del Gobierno Vasco, que surge de la necesidad de disponer de un repositorio único de consulta y almacenamiento de documentación, facilitando la eficiencia y simplicidad de las actividades administrativas relacionadas con la gestión de documentos: registro, tramitación y archivo. Los tres principales ámbitos que cubre el proyecto son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión Documental: para sistematizar la gestión documental corporativa del Gobierno Vasco, cubriendo todo el ciclo de vida de los documentos, desde que se crean o ingresan hasta que se conservan de manera definitiva o se eliminan. • Políticas y Metodologías: conjunto de normativas referentes a diversos aspectos relacionados con la gestión documental (p.e. uso del Archivo Digital, metodología de digitalización de documentos, formatos estandarizados de documentos electrónicos, etc.). • Infraestructura: que incluyen el Archivo Digital y el Sistema General de Archivo, para dar servicio, bajo un modelo SOA, a todos los Sistemas de información del Gobierno Vasco que requieren funcionalidades de gestión documental. <p>Dokusi contextualiza la información haciendo que todos los documentos sean tratados de la misma forma y permite la sustitución del papel por su equivalente electrónico en todas las facetas del mismo. Mediante Dokusi se da cumplimiento a los requisitos, en materia de gestión documental, de la legislación relativa a la Administración electrónica tanto en el ámbito estatal como en el autonómico.</p>	
Resultados	
<p>Se dispone de un Archivo Digital que facilita las operaciones de gestión documental: optimización del almacenamiento y recuperación, localización y control de estado de cada documento, seguridad e integridad, etc. Dokusi es utilizado en la actualidad por numerosos sistemas de información del Gobierno Vasco, almacenando y custodiando en total una cifra superior al millón de documentos.</p>	

Más información:

<http://www.ejie.euskadi.net>


Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.21. ADECUACIÓN DE 368 AYUNTAMIENTOS AL "ENS"
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de medidas que aumenten la seguridad y confiabilidad de los servicios públicos. • Cooperación y apoyo institucional supramunicipal para el impulso de la modernización en las administraciones locales. • Uso de economía de escala para reducir costes. 	
Descripción	
<p>La Diputación de Burgos a través del Servicio de Modernización Administrativa y Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Diputación de Burgos (SEMANTIC), facilita a los municipios menores de 10.000 habitantes el cumplimiento legislativo de las obligaciones derivadas del ENS. Para ello, se ha realizado un plan compuesto de tres etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etapa I: Plan de Adecuación. Identificar activos y conocer el estado real de los sistemas de información de cada ayuntamiento. - Etapa II: Proceso de adaptación del ENS. Definir políticas de Seguridad y Medias de protección e implantación del Sistema. - Etapa III: Acciones de Mantenimiento y Adaptación en las EELL. Formación, difusión y monitorización del cumplimiento. 	
Resultados	
368 municipios de menos de 10.000 habitantes adecuados a los requisitos del Esquema Nacional de Seguridad (100% de los participantes).	
Más información:	http://www.clubdeinnovacion.es/images/informes/semantic_diputacion_burgos.pdf


Gobierno inteligente	Administración electrónica
Proyecto	I.A.22. RMD: Red de Municipios Digitales de Castilla y León
Agente impulsor	Junta de Castilla y León  Junta de Castilla y León
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Establece un marco de cooperación estable para la modernización municipal. • Define un modelo de prestación de servicios que permite homogeneizar su calidad y alcance. • Promueve economías de escala para hacer sostenible el modelo definido. • Impulsa la interoperabilidad como medio de eficacia y eficiencia administrativa. 	
Descripción	
<p>En el marco de impulsar el desarrollo de la Administración Electrónica en los Ayuntamientos, la Junta de Castilla y León define la iniciativa de RMD en la que diseña unas directrices y líneas estratégicas para ayudar y coordinar a las Entidades Locales en el desarrollo de los Servicios Públicos Digitales en su ámbito local, tanto desde el punto de vista económico, como técnico y de asesoramiento.</p> <p>El objetivo es crear una red de municipios digitales para aprovechar sinergias y beneficiarse de soluciones y experiencias comunes. Los principales programas que se desarrollan dentro de la iniciativa RMD son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Junta de Castilla y León como proveedor de servicios digitales. 2. Sensibilización y formación digital. 3. Impulso de la Administración Electrónica y modernización de las Entidades locales. 4. Replicabilidad e Interoperabilidad. 5. Sistema Intercomunicado de Registros. <p>Los proyectos promovidos por la RMD se desarrollan en base Convenios con los Municipios y las Diputaciones Provinciales de la región.</p> <p>Se habilita un portal en Internet desde el que se proporcionan los recursos y se coordinan las diferentes iniciativas comunes desde una oficina central, la Oficina de Seguimiento de la RMD.</p>	
Resultados	
Se han suscrito convenios para el desarrollo de proyectos TIC de ámbito municipal, con todas las Diputaciones Provinciales de la Comunidad Autónoma así como con los	


principales Ayuntamientos de la región.


Más información:


<http://www.rmd.jcyl.es>

Gobierno inteligente	Administración electrónica
Proyecto	I.A.23. Manual de Digitalización de Servicios
Agente impulsor	Gobierno Vasco 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Define modelos para la prestación de servicios por canales telemáticos que permiten asegurar su calidad y madurez. • Implanta buenas prácticas y metodologías que deriven en una mejora del servicio. • Impulsa un cambio en la organización y en los procesos que reflejan el nuevo modelo de prestación de servicios. 	
Descripción	
<p>El Manual de Digitalización (MD) define el escenario en el que desarrollar la tramitación <i>on-line</i> del Gobierno Vasco, garantizando la homogeneidad en los niveles de calidad de los diferentes canales de interacción y delimitando los ámbitos de acción de los ciudadanos y de la Administración. Las líneas de trabajo definidas en el marco del MD contemplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los modelos para la prestación telemática de los servicios. • Desarrollar metodologías para la implantación efectiva de los mismos. • Establecer la organización y funciones para la implantación y el mantenimiento de la Administración electrónica. • Delimitar el marco legislativo de aplicación a la digitalización de servicios. • Y normalizar la terminología relativa a la digitalización. <p>En la iniciativa se han catalogado los diferentes servicios y se ha evaluado el nivel de madurez adecuado para cada uno de ellos, desde el punto de vista de la eficiencia y la calidad del mismo: es el nivel de digitalización objetivo (existen 5 diferentes niveles). La aspiración consiste en alcanzar este nivel de digitalización objetivo para cada uno de los servicios inventariados.</p>	
Resultados	
<p>Son catalogados un total de 800 servicios. La revisión del Plan de Digitalización de Servicios impulsado por el Gobierno, prevé incrementar los servicios que alcanzan su nivel de digitalización objetivo del 29% cifrado en enero de 2012 hasta un 90% en diciembre de 2013.</p>	
Más información:	https://euskadi.net/r47-home/es/

Gobierno inteligente	Administración electrónica
Proyecto	I.A.24. Guadalinux
Agente impulsor	Junta de Andalucía  Consejería de Hacienda y Administración Pública
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomento del software libre como medida de impulso de la sociedad de la información. • Reduce los costes de infraestructura informática. 	
Descripción	
<p>Guadalinux es una distribución Linux promovida por la Junta de Andalucía para fomentar el uso del software libre en su comunidad autónoma. Está inspirada en GnuLinEx, un proyecto similar de la Junta de Extremadura, y crece en base a proyectos como Debian GNU/Linux, Ubuntu, Gnome, Metadistros, etc.</p> <p>La distribución se encuentra disponible totalmente en castellano y proporciona un completo entorno de software: suite ofimática, navegador web, cliente de correo electrónico, reproductores multimedia, juegos, editores gráficos, etc.</p>	
Resultados	
<p>El proyecto Guadalinux, que nació en 2004 impulsado por la Junta de Andalucía, está presente en cientos de miles de ordenadores de diferentes instituciones andaluzas como Administraciones, centros educativos, bibliotecas, centros de día de mayores, etc. El impulso tecnológico se complementa poniendo a disposición de cualquier interesado la distribución mediante su descarga por internet o el envío de DVDs. En global, estimaciones del Gobierno Autonómico cifran que el ahorro económico derivado de esta iniciativa es superior a los 150 millones de euros.</p>	
Más información:	http://www.guadalinux.org

Gobierno inteligente	Administración electrónica
Proyecto	I.A.25. CAST: Consorcio Asturiano de Servicios Tecnológicos
Agente impulsor	<p>Gobierno del Principado de Asturias</p>  <p>GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS</p>
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Define un marco de cooperación estable que permite definir un modelo de ayuntamiento digital y un plan de actuación para su consecución. • Asegura niveles homogéneos en el alcance y calidad de los servicios públicos. • Establece un modelo sostenible y escalable y fomenta la colaboración. 	
Descripción	
<p>El CAST es una entidad pública creada para impulsar el desarrollo tecnológico y la modernización de los concejos asturianos con población inferior a 20.000 habitantes.</p> <p>El Marco de Actividad del CAST parte estratégicamente de un contexto de situación actual de los entes consorciados y de un marco legal regulatorio que incorpora principalmente la Ley 11/2007 de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, y se focaliza en un contexto objetivo en el que se define el nivel de desarrollo tecnológico deseable.</p> <p>Desde el Consorcio se desarrolla un modelo de prestación de servicios compartidos, guiados mediante un Plan de Actuación, para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad, permitiendo que cada ayuntamiento se centre en su actividad específica sin tener que preocuparse de la gestión tecnológica. Los principales servicios prestados a las entidades locales adheridas son: implantación de portales web municipales, aplicaciones de Gestión Municipal, Administración Electrónica, Centros de Dinamización Tecnológica Local, Centro de Atención a los Usuarios, Centro de Servicio de Soporte a la Informatización, Formación y Planes de Comunicación.</p>	
Resultados	
<p>La actividad del CAST contribuye a la plena integración de Asturias y sus territorios en la Sociedad del Conocimiento. Actualmente forman parte del Consorcio 69 concejos del total de los 71 que en Asturias cuentan con una población inferior a 20.000 habitantes.</p>	
Más información:	http://www.i-cast.es

Gobierno inteligente	Administración electrónica
Proyecto	I.A.26. Asociación Navarra de Informática Municipal
Agente impulsor	ANIMSA Asociación Navarra de Informática Municipal, S.A 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Define un marco de cooperación estable que permite definir un modelo de ayuntamiento digital y un plan de actuación para su consecución. • Asegura niveles homogéneos en el alcance y calidad de los servicios públicos. • Aplicación de economía de escala para asegurar la sostenibilidad del modelo. 	
Descripción	
<p>Animsa se trata de una empresa pública que presta a las entidades locales asociadas servicios integrales en el marco de las nuevas tecnologías: implantación y formación en soluciones de gestión municipal, soporte técnico, soporte organizativo, soporte de procesos, gestión de compras de material informático y de telecomunicaciones, proyectos de consultoría y proyectos de atención ciudadana. En definitiva, procuran al asociado todos los servicios TIC que necesiten. Las entidades asociadas abonan una cuota en función de la población a la que dan servicio y las aplicaciones utilizadas.</p> <p>Entre los proyectos ya consolidados y más relevantes se encuentran: el diseño homogéneo y desarrollo de portales web municipales, servidores y alojamiento para dichos portales, servidores de correo electrónico, sistemas de cita previa para corporativos y técnicos municipales, servicios de atención telefónica 010 y 012, equipamiento, pasarela de pagos vía web y tarjetas de crédito, inscripciones en actividades, diversos servicios de teletramitación y desarrollo de sistema táctil para quioscos.</p>	
Resultados	
<p>A esta Asociación están adscritas más 130 entidades locales, en su mayoría Ayuntamientos, que se han beneficiado de las soluciones tecnológicas ofertadas y que consideran a Animsa como su principal proveedor TIC.</p>	
Más información:	http://www.animsa.es

Gobierno inteligente	Administración Electrónica
Proyecto	I.A.27. Consorci Administració Oberta de Catalunya AOC
Agente impulsor	 Generalitat de Catalunya Gobierno de Cataluña
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Define un marco estable de cooperación que facilita el desarrollo de niveles homogéneos de servicio mediante el uso de las TIC. • Desarrolla servicios comunes que mejoran la cohesión del territorio. • Ofrece un modelo sostenible basado en economía de escala. • Promueve la colaboración y la reutilización de soluciones. 	
Descripción	
<p>El Consorcio es una asociación entre el Gobierno de la Generalitat de Cataluña y los gobiernos locales cuya principal misión es la de establecer un marco de colaboración entre las distintas administraciones que permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la interoperabilidad de los sistemas de información catalanes con el resto de administraciones. - Crear y prestar servicios comunes de administración electrónica. - Reutilizar las aplicaciones y los servicios de administración electrónica que se desarrollen. - Garantizar la identidad acreditar la voluntad en las actuaciones de los ciudadanos y el personal del sector público, así como la confidencialidad y el no rechazo en las comunicaciones electrónicas. 	
Resultados	
<p>El Consorcio ha puesto a disposición de las distintas administraciones catalanas multitud de herramientas de Administración Electrónica en ámbitos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con la ciudadanía. - Tramites entre administraciones. - Gestión interna. - Firma electrónica y seguridad. <p>Adicionalmente, el Consorcio mantiene una importante actividad para la promoción y difusión de la Administración Electrónica en el ámbito de Cataluña.</p>	
Más información:	http://www.aoc.cat/

2.2. Servicios públicos inteligentes

Las competencias y los servicios públicos que prestan las administraciones locales pertenecen a un espectro muy amplio, que van desde los servicios de alumbrado, recogida de basuras, asegurar la seguridad en los lugares públicos a la ordenación del tráfico, la protección civil, la protección del medio ambiente, el suministro de agua o el transporte público.

Además, los municipios se enfrentan a numerosos retos como por ejemplo cambios demográficos, envejecimiento de la población, despoblamiento de las zonas rurales o por el contrario migración hacia los entornos más urbanos, estancamiento o retroceso económico, bajos niveles de empleo, sostenibilidad ambiental, etc.



Los nuevos retos a los que se enfrentan, unidos a la racionalización del gasto derivada de la actual coyuntura económica, hace imprescindible que los municipios avancen hacia un nuevo modelo de prestación de servicios públicos.

Por lo tanto, las ciudades tienen que ser más eficientes, para mejorar en términos de indicadores de calidad de vida, para ser más sostenible y todo ello, con recursos limitados. En definitiva, ser más inteligente.


Tomando este contexto como punto de partida, el concepto de *Smart* no debe limitarse tan sólo al ámbito metropolitano, sino que también resulta de especial interés en núcleos reducidos de población y ámbitos rurales. Se debe tener una visión que permita un desarrollo adaptativo, evolutivo y escalable, dado que los municipios son diferentes en tamaño, personalidad, capacidad de evolución y crecimiento. Por tanto, cada ciudad o pueblo debe definir su propio modelo y que éste le permita avanzar y adaptarse a los requerimientos del entorno.

En definitiva, el objetivo de la línea estratégica "**Servicios públicos inteligentes**" se podría resumir como **el integrar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para garantizar al empleo inteligente de los recursos disponibles permitiendo de esta forma, mejorar la calidad, eficiencia y sostenibilidad de los servicios públicos que dan soporte a la operatividad del municipio**. El ámbito de actuación se podría descomponer en:

- Medio ambiente y eficiencia energética. Avanzar en el desarrollo de la sostenibilidad medioambiental de los municipios.
- Transporte y movilidad. Trabajar por una movilidad en las zonas urbanas más sostenible y cordial y mejor organizada.

- Servicios urbanos. Avanzar hacia nuevos y renovados modelos de prestación de servicios urbanos básicos en los que prime la eficiencia, la calidad y la innovación.
- Seguridad. Avanzar hacia lugares de progreso social avanzado con altos niveles de seguridad ciudadana.
- Cultura, turismo y ocio. Mejorar el atractivo turístico de los municipios.
- Gestión de activos e infraestructuras. Trabajar para lograr espacios públicos más atractivos y funcionales.

A continuación se describen las buenas prácticas identificadas en esta línea estratégica.

Servicios públicos inteligentes	Medio ambiente y eficiencia energética
Proyecto	II.A.01. Climate Street
Agente impulsor	Ayuntamiento de Amsterdam 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa con un alto grado de aplicabilidad a otros ámbitos de la Administración Pública • Colaboración entre Administración, emprendedores y ciudadanía • Mejora del medioambiente mediante una iniciativa comercial que beneficia a todas las partes implicadas. 	
Descripción	
<p>Iniciativa del Ayuntamiento de Amsterdam, consistente en la transformación de una de sus calles emblemáticas, en un entorno comercial sostenible, gracias a las nuevas tecnologías, intentando reducir la contaminación y conseguir un ahorro medioambiental. Con este propósito, el proyecto se focaliza en tres áreas principales: emprendedores, espacio público y logística.</p> <p>1. Emprendedores: grupo de 40 empresarios que funcionan como grupo de prueba en la puesta en marcha de las iniciativas sostenibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de energía consumida, y ahorro potencial en las áreas de iluminación, calor y frío dentro de la tienda/restaurante. - Implementación de “Metros Inteligentes” que miden el consumo de energía y se pueden conectar a aplicaciones de ahorro energético. - Respuesta personalizada a cada negocio con propuestas de mejora en eficiencia energética gracias a los resultados medidos por el “Metro Inteligente” - Enchufes inteligentes que atenúan o bajan las aplicaciones y luces que no se están 	

usando.

2. Espacio Público:

- Alumbrado público con bombillas de bajo consumo y apagado automático
- Paradas del tranvía con luz proveniente de placas solares
- Contenedores con compactadoras de residuos en su interior.
- Indicador de limitación de recorrido para coches "limpios" hasta repostar.

3. Logística:


- Los residuos se recogen con vehículos eléctricos en un único punto

Resultados


- Optimización de procesos logísticos de los negocios de la zona: Aumentan su productividad, gracias a la concentración geográfica de empresas interconectadas, suministradores e instituciones asociadas en un campo particular (comercio y hostelería).
- Minimización de las emisiones de CO2 gracias al uso de vehículos eléctricos y alumbrado solar.
- Reutilización de residuos convirtiéndolos en energía limpia.


Más información:


<http://amsterdamsmartcity.com/projects/detail/label/Climate%20Street?lang=en>

Servicios públicos inteligentes		Transporte y movilidad
Proyecto	II.B.01. CGIM - Centro de Gestión Integral de Movilidad	
Agente impulsor	Ayuntamiento de Granada  Ayuntamiento de Granada	
Buena Práctica ¿por qué?		
Constituye un recurso que se apoya en las TIC (GIS, <i>Business intelligence</i> , etc.) para proporcionar a la ciudadanía, de forma centralizada, servicios de movilidad más eficientes y que permiten un ahorro de costes.		
Descripción		
Desde este centro se gestionan de manera centralizada todos los aspectos de la movilidad urbana. Los principales servicios prestados por el CGIM son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Información y atención al ciudadano. • Control del tráfico y centralización semafórica en tiempo real, adecuándola al estado de la circulación. • Control de acceso a zonas restringidas al tráfico. Control de carriles bus. Control de dársenas turísticas. • Planificación y seguridad vial. <i>Business Intelligence</i> 		
Resultados		
Los servicios del CGIM prestarán el soporte tecnológico al Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Granada, que diseña el futuro de la ciudad basándose en los siguientes principios: <ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad energética, ambiental y social. • Calidad de vida en cuestiones de habitabilidad del espacio urbano. • Seguridad vial. • Elaboración del plan contando con la participación de los grupos y colectivos que conforman la sociedad granadina. El desarrollo e implementación de las diferentes propuestas recogidas en este Plan de Movilidad estiman un ahorro de 200.000 toneladas de CO ₂ hasta el año 2025 -año en el que las medidas estarían en pleno funcionamiento-. El ahorro derivado en consumo de combustible equivaldría a 112,4 millones de euros.		
Más información:	http://www.movilidadgranada.com	

Servicios públicos inteligentes	Servicios urbanos
Proyecto	II.C.01. Sistema inteligente para el riego urbano
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
La aplicación de sistemas de telecontrol y telegestión aplicados al riego permite optimizar el consumo de agua en parques y jardines.	
Descripción	
La aplicación del sistema Skygreen en tres zonas de Segovia, permite programar el riego en función de variables climáticas como la precipitación, la temperatura o la humedad relativa que se pueden obtener de estaciones meteorológicas integradas en el sistema. Igualmente, hace posible establecer días y franjas horarias sin riego, y regar en función de la vegetación.	
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> - Se maximiza la utilización de los recursos hídricos hasta un 45% respecto a los sistemas de riego convencionales. - Se cuenta con información a tiempo real del estado del sistema de control de riego. 	
Más información:	http://www.endesa.com/es/conoceendesa/lineasnegocio/principalesproyectos/Malaga_SmartCity


Servicios públicos inteligentes	Servicios urbanos
Proyecto	II.C.02. Plan de eficiencia energética en el alumbrado público del Ayuntamiento de Rivas
Agente impulsor	Ayuntamiento de Rivas-Vaciamadrid 
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Consiste en un plan que fomenta la utilización de nuevas tecnologías para realizar una gestión eficiente de las redes de suministro urbanas y optimizar la operatividad de las mismas.</p>	
Descripción	
<p>Las actuaciones de este proyecto tienen como objetivo reducir el consumo eléctrico en el alumbrado público implantando para ello, de forma progresiva, las siguientes soluciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conectar el sistema de alumbrado a la red municipal de telecomunicaciones (red wifi y red de fibra óptica), permitiendo así controlar el gasto y regular el flujo lumínico de cada punto de luz individual por medio de esta conexión. Asimismo se cuenta con alarmas que advierten de incidencias en los dispositivos. • Introducir tecnología LED en los puntos de luz acompañadas de un sistema de telegestión de los mismos. • Establecer puntos de control del alumbrado a través de cámaras de vídeo inteligente, con el que regular la iluminación en función de las personas detectadas en el entorno. 	
Resultados	
<p>El municipio estima que la implantación de estas soluciones permitirá reducir el coste de la iluminación en torno a un 30%, y que las emisiones de CO₂ se podrán disminuir hasta un 70%.</p>	
Más información:	http://www.rivasciudad.es


Servicios públicos inteligentes	Servicios urbanos
Proyecto	II.C.03. PFI Mantenimiento y gestión de carreteras de Birmingham
Agente impulsor	Ayuntamiento de Birmingham  Birmingham City Council
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Se incentiva la eficiencia, la calidad y la innovación en los servicios prestados, definiendo un contrato bajo la modalidad de Iniciativa de Financiación Privada en el que el pago mensual es variable en función de los objetivos realizados y la inversión efectuada.</p>	
Descripción	
<p>Se contrata mediante la modalidad de Iniciativa de Financiación Privada (PFI, por sus siglas en inglés) a Amey, filial de Ferrovial, el servicio de mantenimiento y gestión de carreteras de Birmingham, que dará prestación a una población de un millón de personas, incluyendo principalmente la gestión de 2.500 kilómetros de vías, 4.200 kilómetros de aceras y cerca de 850 puentes y otras estructuras, así como de la iluminación urbana, compuesta por cerca de 95.000 postes de alumbrado. Asimismo, destaca el mantenimiento de las zonas verdes, que cuentan con una superficie de 5,5 millones de metros cuadrados y cerca de 100.000 árboles.</p> <p>Para medir la calidad del servicio se establecen más de 1.300 indicadores. La operativa incluye la realización de inspecciones periódicas en puentes y estructuras, servicios, seguridad, alumbrado público, drenajes, conservación, etc.</p> <p>Mensualmente se realiza un reporte operativo con los diferentes indicadores que sirve de base para efectuar deducciones en el pago en caso de penalizaciones.</p>	
Resultados	
<p>El contrato, con una duración de 25 años, se licita por un valor de 2.700 millones de libras. Para los cinco primeros años, se comprometen la renovación de 41.000 puntos de luz, reacondicionamiento de los principales túneles, sustitución de 600 dispositivos de control de tráfico, renovación del 71% del pavimento de las arterias radiales y estratégicas clave que configuran la red viaria principal de la ciudad, y renovación del 47% del pavimento de otras carreteras importantes.</p> <p>La generación de oportunidades de empleo es otro de los importantes beneficios del acuerdo, creándose aproximadamente 300 puestos de trabajo directos en el que el compromiso es utilizar socios locales para la cadena de suministro, de modo que las pequeñas y medianas empresas de la región también se beneficien del contrato. Asimismo se contratan a jóvenes y a parados de larga duración.</p>	
Más información:	http://www.birmingham.gov.uk/highways

Servicios públicos inteligentes	Servicios urbanos
Proyecto	II.C.04. Gestión del servicio público de recogida de residuos sólidos urbanos
Agente impulsor	Ayuntamiento de Madrid  Ayuntamiento de Madrid
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Propone un modelo de contratación integral para los servicios de recogida de residuos sólidos urbanos, fomentando las innovaciones tecnológicas en la prestación de los servicios y vinculando el pago de los mismos a la obtención de resultados óptimos de calidad medibles a través de indicadores.</p> <p>De esta forma, se persigue optimizar la calidad en los servicios al ciudadano, la eficiencia en la contratación y control de los servicios, y el ahorro por sinergias y economías de escala.</p>	
Descripción	
<p>Se gestiona un contrato mixto para los servicios de recogida de residuos urbanos que fusiona prestaciones vinculadas entre sí, pero recogidas hasta el momento por diferentes contratos –un total de 13-: recogida y transporte de residuos, instalación y mantenimiento de contenedores, puntos limpios, etc.</p> <p>Se fomenta la utilización de sistemas inteligentes para la prestación de estos servicios, requiriendo al adjudicatario que implante una plataforma que permita, entre otras funcionalidades, la georeferenciación de los contenedores instalados, el control de la flota de vehículos y la instalación de sensores de llenado en los contenedores de vidrio.</p> <p>El contrato se gestionará por medio de indicadores de calidad, que permitirán vincular el pago a la obtención de resultados (pueden aplicar penalizaciones de hasta un 31%), de modo que el contratista dispone de libertad para optimizar los recursos necesarios para la prestación del servicio.</p>	
Resultados	
<p>El contrato, en vigor desde enero de 2013 y con una duración de 8 años, se licita con un presupuesto de cerca de 543 millones de euros. Esto supone reducir un 16% el precio tipo de licitación respecto a 2012, lo que significa un ahorro anual de aproximadamente 11 millones de euros. Dicho ahorro repercutirá en los ciudadanos por medio de la tasa de basura.</p>	
Más información:	http://www.madrid.es

Servicios públicos inteligentes	Servicios urbanos
Proyecto	II.C.05. Contratación de los servicios de limpieza del espacio público y recogida de residuos municipales
Agente impulsor	Ayuntamiento de Barcelona. Medio Ambiente 
Buena Práctica ¿por qué?	
Fomenta la modernización tecnológica de la Entidad Local, introduciendo en el pliego de contratación de los servicios urbanos cláusulas que dan prioridad a las ofertas que prestan servicios haciendo uso de las nuevas tecnologías y, adicionalmente, destinando una partida para la creación de un ente que derive en una mejora de la propia gestión del servicio.	
Descripción	
El pliego para la contratación de los servicios de limpieza incluye cláusulas para fomentar innovaciones y mejoras tecnológicas que vayan a favor de una mejor eficiencia y eficacia del servicio o una mejora de los parámetros ambientales. Asimismo se destina una partida para la creación de un ente, denominado Centro de Coordinación, que permita trabajar de manera coordinada a las partes involucradas (Ayuntamiento y adjudicataria), facilitando el flujo de información entre las mismas sobre la programación del servicio, el seguimiento de los servicios realmente ejecutados, el control de equipos en tiempo real, etc.	
Resultados	
Para sufragar los gastos de funcionamiento del Centro de Coordinación y los gastos de contratación exterior, las empresas licitadoras deberán incluir en su presupuesto global, a efectos de cálculo y sin valor contractual, un porcentaje correspondiente al 5%. El fondo formado constituirá el presupuesto del Centro. Este será objeto de una liquidación anual con reembolso en el Ayuntamiento de Barcelona de las partidas cobradas por los adjudicatarios mediante este 5% y que no hayan sido utilizadas. En ningún caso el Ayuntamiento de Barcelona abonará los gastos que sobrepasen ese 5%	
Más información:	http://www.bcn.cat

Servicios públicos inteligentes	Servicios urbanos
Proyecto	II.C.06. Plan de Control y Mejora del servicio municipal de limpieza viaria, recogida y transporte de residuos
Agente impulsor	Ayuntamiento de Sant Cugat 
Buena Práctica ¿por qué?	
Implanta un sistema de contratación ligado a la calidad del servicio, fomentando el proceso de mejora continua por parte del contratista y la mayor adaptación a las necesidades de la ciudad y sus ciudadanos.	
Descripción	
<p>El Ayuntamiento de Sant Cugat acuerda con la empresa concesionaria del servicio municipal de limpieza urbana y recogida de basuras un Plan de Control y Mejora del mismo, que contempla la valoración del servicio en función de unos estándares fijados por el consistorio y penalizaciones en el pago ante el incumplimiento de los mismos.</p> <p>La implantación de los controles se efectúa por medio de una plataforma informática y de la instalación de tecnología GPS en la flota de vehículos. Los datos recogidos por el Sistema sirven para la toma de decisiones en la ejecución del servicio (p.e. considerar el número de veces que se ha de realizar la limpieza de una calle) y para la validación del nivel cumplimiento del mismo respecto a los indicadores de calidad objetivos, revisión que realizan técnicos municipales junto con responsables de la concesionaria.</p>	
Resultados	
El objetivo de esta implantación de mejora continua es maximizar la calidad y eficiencia del servicio. En términos económicos, la empresa concesionaria del servicio factura actualmente 565.000 € mensuales, que se pueden reducir hasta en un 25% si se detecta mala praxis a través de los oportunos controles. Las primeras pruebas realizadas al respecto han alcanzado un 98% de nivel de satisfacción.	
Más información:	http://www.santcugat.cat

Servicios públicos inteligentes	Seguridad ciudadana	
Proyecto	II.D.01. Centro Integrado de Seguridad y Emergencias de Madrid	
Agente impulsor	Ayuntamiento de Madrid - Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad	
Buena Práctica ¿por qué?		
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza las tecnologías de la información para acercar la gestión de seguridad y emergencias al ciudadano. • Permite aumentar la eficiencia y eficacia mediante una optimización de los procesos organizativos que afectan a los distintos organismos implicados en la gestión de las emergencias del Ayuntamiento de Madrid. • Es de destacar la cooperación entre los distintos servicios involucrados en la atención de las emergencias. 		
Descripción		
<p>El CISEM, se configura como un centro para la gestión coordinada de las actuaciones de los servicios de seguridad y emergencias del Ayuntamiento de Madrid, incluyendo Policía Municipal, Bomberos, Samur-Protección Civil y agentes de Movilidad.</p> <p>Se han realizado fuertes inversiones tanto en infraestructuras y redes de telecomunicaciones como en aplicativos que permiten la integración de los anteriores sistemas, el desarrollo de nuevas herramientas que optimizan la gestión y consulta de las actuaciones y la explotación de la información.</p> <p>Con el CISEM se ha logrado compartir recursos ya existentes y dotar a todos los cuerpos de nuevas y avanzadas herramientas para posibilitar una gestión coordinada de los alrededor de 3.000 incidentes que cada día ocurren en la capital de España.</p>		
Resultados		
<p>Actualmente se están recibiendo de media en el CISEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.000 llamadas/día policía - 800 llamadas/día Samur (servicio de emergencias médicas) - 100 llamadas/día bomberos <p>Adicionalmente, se ha conseguido minimizar los tiempos de respuesta y de ocupación de los distintos servicios implicados.</p>		
Más información:	http://emergenciasmadrid.com/cisem/	

Servicios públicos inteligentes	Seguridad ciudadana
Proyecto	II.D.02. SIGE Porto - Sistema Integrado de Gestão de Emergências
Agente impulsor	Comando Distrital de Operações de Socorro do Distrito do Porto 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza la interoperabilidad entre los distintos agentes que intervienen en las actuaciones de emergencias en el Distrito do Porto optimizando los costes gracias a la centralización del servicio. • Fomenta la colaboración entre administraciones centrándose en los intereses de los ciudadanos. 	
Descripción	
<p>Sistema de apoyo a la planificación y control y gestión que permite la coordinación de todos los medios y agentes de protección civil.</p> <p>Este sistema se materializa en una plataforma única de visualización de modelos de datos coherente que abarca toda la cartografía de la provincia de Oporto, con acceso online restringido a las entidades encargadas de la protección civil y la seguridad, como los Agentes de Protección Civil, el Instituto Nacional de Emergencias Médicas y la Guardia Nacional.</p> <p>Esta plataforma reúne en una misma base de datos las diversas informaciones necesarias para las acciones en el terreno. Gracias a la centralización de los datos es posible realizar un cruce de información y dar una respuesta más rápida.</p> <p>Está disponible bajo la forma de información georreferenciada y accesible, en cualquier momento, en Internet para consulta de los diversos agentes. Como ejemplos de información que se incluye en esta plataforma podemos citar la localización de hospitales, centros de salud, localización de conductos de agua y gas y redes de comunicaciones y energía. Es posible escoger el sitio con detalle, principalmente a través de coordenadas geográficas. Permite también una búsqueda por temas y listado de medios de auxilio. De esta forma, será posible filtrar las informaciones, conocer mejor el terreno y minimizar riesgos.</p>	
Resultados	
<p>Con la implantación del sistema integrado, los distintos ayuntamientos adheridos a este proyecto, han conseguido aumentar la prevención y atenuar los riesgos colectivos inherentes a situaciones de accidente grave, catástrofe o calamidad, de origen natural o tecnológico.</p>	
Más información:	http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas/SIGEPorto--Sistema-Integrado-de-Gest%C3%A3o-de-Emerg%C3%A2ncias.aspx

Servicios públicos inteligentes	Cultura, turismo y ocio
Proyecto	II.E.01. SmartSantanderRA: realidad aumentada Santander
Agente impulsor	Comunidad Europea, VII Programa Marco (FP7) 
Buena Práctica ¿por qué?	
Utilización de nuevas tecnologías para la creación de servicios de valor añadido y contenidos digitales que fomentan la cultura, el turismo y el ocio. En particular, se proporcionan estos servicios por medio de una aplicación gratuita para <i>smartphones</i> , dispositivos que gozan de un amplio índice penetración en la ciudadanía.	
Descripción	
<p>SmartSantanderRA se trata de una aplicación para las plataformas de móviles Andorid e iOS, que proporciona al usuario información y localización de puntos de interés turísticos en la ciudad de Santander, como playas, museos, salas de exposiciones, comercios, agenda de eventos culturales, transporte, aparcamiento, etc.</p> <p>Además de mostrar esta información en el clásico estilo de listados, la aplicación hace uso de técnicas de realidad aumentada para presentar al usuario los puntos de interés presentes en la zona con tan sólo enfocar su móvil a la calle en la que se encuentra o monumento que está visitando.</p>	
Resultados	
Facilita el acceso a la información turística, cultural y de ocio a todos los visitantes de la ciudad, así como a los propios ciudadanos. La aplicación ha sido descargada e instalada en aproximadamente unos 10.000 dispositivos.	
Más información:	http://www.smartsantander.eu/index.php/blog/item/174-smartsantanderra-santander-augmented-reality-application

Servicios públicos inteligentes	Gestión de activos e infraestructuras
Proyecto	II.F.01. Gestión digital estandarizada de la planificación urbanística Barcelos
Agente impulsor	Municipio de Barcelos (Portugal) 
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Persigue potenciar los criterios de rigor, transparencia administrativa, eficacia y accesibilidad del ciudadano a los Planes de Ordenación del Territorio y de Urbanismo mediante la aplicación de las nuevas tecnologías para gestionar los mismos.</p>	
Descripción	
<p>Se habilita un portal web en el que se pone a disposición de ciudadanos e interesados en general el acceso al Plan Director Municipal (PDM) de Ordenación del Territorio y Urbanismo del municipio de Barcelos. El PDM actualmente disponible se basa en cartografías de 1995 y se comparten los datos CAD del mismo por medio de Autodesk MapGuide. También se habilita una aplicación en la que consultar los procesos urbanísticos en los que participa el interesado.</p>	
Resultados	
<p>Facilita el acceso, vía telemática, a los ciudadanos -y a cualquier interesado en general- a la consulta del Plan Director Municipal, así como la resolución de dudas o presentación de sugerencias al mismo.</p>	
Más información:	http://www.cm-barcelos.pt/atendimento-online/plano-director-municipal-1

2.3. Ciudadanía digital

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación desempeñan un papel fundamental en el apoyo a la vida cotidiana en la sociedad actual. Se utilizan en el trabajo, para hacer frente a los servicios públicos, así como a participar en la cultura, el entretenimiento, el ocio y el diálogo político.



Debido a la cercanía de las administraciones locales con la ciudadanía, es el gobierno local el que se revela como el mejor posicionado para hacer frente a los desafíos que plantea la existencia de una importante brecha digital, más acusada en el caso de colectivos en riesgo de exclusión.

Por tanto, son las entidades locales quienes mejor posicionadas se encuentran para acercar el uso de las TIC a la ciudadanía, contribuyendo así a su inclusión y participación en la Sociedad de la Información.

Ya en un contexto más amplio, la Agenda Digital para Europa establece entre sus campos de actuación "Fomentar la alfabetización, la capacitación y la inclusión digitales", reduciendo la exclusión digital y favoreciendo el gran efecto multiplicador que puede tener la adopción de las TIC sobre el aumento de la productividad.

A nivel estatal, tanto España como Portugal muestran su grado de compromiso con los objetivos de la Agenda Digital Europea en materia de inclusión digital compartiendo las mismas metas en este ámbito y apoyando iniciativas favorecedoras.

Respecto a la población de la eurorregión, los niveles de uso de internet son inferiores a la media europea (en torno a un tercio de la población de la Eurorregión no ha usado nunca Internet - 32% en Galicia y 40% en el Norte de Portugal - aun cuando la media UE-27 se sitúa en el 24%).

Factores como la amplia dispersión de la población que caracteriza a determinadas zonas de la Eurorregión dificultan la articulación de políticas de alfabetización, que sin el soporte de organizaciones con presencia en el territorio se verían cercenadas y no lograrían registrar el mismo nivel de difusión.


En definitiva, resulta incuestionable la necesidad de dotar a las políticas de alfabetización digital con una mayor capilaridad en el territorio, avanzando hacia un modelo sostenible que tenga cabida en el marco restrictivo económico actual. En este sentido, la clave pasa por la activación de colectivos y entramado asociativo que sirvan de enlace entre la entidad local y los ciudadanos, alcanzando todas las zonas y los diferentes colectivos para no seguir engordando la brecha digital.

En este punto, el conocimiento del territorio que poseen las entidades locales es fundamental para un correcto abordaje.

Consecuentemente, surge en el marco estratégico la línea estratégica "**Ciudadanía digital**", con el objetivo de **promover la inclusión digital de la totalidad de la población de la Euroregión para mejorar el rendimiento económico, las oportunidades de empleo, la calidad de vida, la participación y la cohesión social y territorial.**

A continuación se describen las buenas prácticas identificadas en esta línea estratégica.

Ciudadanía Digital	
Proyecto	Open Planet Ideas
Agente impulsor	Sony, WWF e IDEO 
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Se trata de una iniciativa que persigue aprovechar el ingenio colectivo de la comunidad para generar ideas y productos que hagan uso de las nuevas tecnologías por el bien medioambiental o social.</p>	
Descripción	
<p>Open Planet Ideas es una plataforma para el desarrollo colaborativo de soluciones tecnológicas a los principales desafíos medioambientales.</p> <p>Se establece un calendario dividido en diferentes fases hasta la conclusión del proyecto. Durante la fase inicial, cualquier interesado puede hacer llegar sus ideas de forma <i>online</i>, por escrito, con fotos, vídeos, historias o dibujos. En el portal de la iniciativa se ofrece una visión de los principales desafíos ecológicos planteados por la WWF y se muestran asimismo productos tecnológicos y un listado de tecnologías innovadoras en las que se pueden inspirar los participantes.</p> <p>La siguiente fase consiste en la evaluación, por parte de un comité de expertos, de cuál de las ideas presentadas resulta más adecuada para desarrollarla. La última fase, consiste en la realización de la idea ganadora, en la que los propulsores de la misma trabajarán con un equipo de ingenieros de Sony para llevar a cabo el proyecto.</p>	
Resultados	
<p>Se han presentado 327 ideas inspiradoras a la iniciativa. La ganadora ha sido +U, una aplicación para dispositivos móviles que permite que el voluntariado sea más fácil, más social y más gratificante, ayudando a las personas a encontrar oportunidades de voluntariado reales mediante la combinación de un software de geolocalización con medios sociales.</p>	
Más información:	http://www.openplanetideas.com/

Ciudadanía Digital	
Proyecto	VOLUNTARIADO DIXITAL
Agente impulsor	 XUNTA DE GALICIA
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación directa en la ejecución del proyecto de asociaciones del tercer sector y de acción voluntaria. ▪ Infraestructuras y recursos tecnológicos puestos a disposición por la Xunta, empresas o entidades privadas participantes. ▪ Capilaridad del programa incrementada gracias a la labor de propagación de las entidades participantes a sus integrantes. 	
Descripción	
<p>El Programa Voluntariado Digital tiene como misión incorporar las nuevas tecnologías a la vida cotidiana de todos los gallegos y gallegas, mediante la colaboración y compromiso de personas voluntarias, con el objetivo de movilizar a la sociedad de cara a una Sociedad de la Información y el Conocimiento.</p> <p>Para el desarrollo de sus actuaciones, el programa cuenta con tres tipos de entidades participantes. Por una parte, las entidades de acción voluntaria, que son las asociaciones del tercer sector y de acción voluntaria que participan directamente en la ejecución del proyecto. Para poder adherirse al programa, deberán estar inscritas en el Registro de entidades de acción voluntaria de la Xunta de Galicia.</p> <p>También participan en el Programa los organismos colaboradores, entidades públicas y privadas que representan intereses profesionales, académicos, empresariales y/o sociales, que se convierten en colaboradoras fundamentales de una manera continua y duradera. Las líneas de colaboración engloban la difusión del Programa entre sus colectivos de actuación o la cesión y uso de espacios TIC.</p> <p>Por último, los mecenas digitales, empresas privadas del sector TIC que participan en las diferentes líneas de mecenazgo definidas en el programa (voluntariado corporativo, donaciones de bienes y capital, cesión de uso de espacios TIC).</p> <p>En cuanto a los recursos e infraestructuras, el Programa dispone de una extensa red de aulas tanto públicas como privadas que se adscriban al mismo (Aulas VoIDIXITAL), como pueden ser aulas de la Red CeMIT, bibliotecas públicas, centros sociocomunitarios y otras.</p>	
Resultados	
<p>Desde su puesta en marcha, firmaron los protocolos de colaboración en los que se establece su participación en el Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 41 entidades de acción voluntaria. 	


- 14 organismos colaboradores.
- 23 empresas del sector tecnológico.

A esta colaboración se suma la solidaridad de 220 personas que se adhieron a la iniciativa como voluntarios digitales. En 2012, las actividades del Programa beneficiaron a 3.800 personas a través de los apoyos digitales organizados.

Recientemente, la Comisión Europea ha elegido este Programa como ejemplo de buena práctica para la inclusión social a través de las TIC.

Más información:

<http://voluntariadodixital.xunta.es/es>

Ciudadanía Digital	
Proyecto	III.A.01. KZGunea
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La colaboración interinstitucional emprendida favorece la optimización de recursos y permite ofrecer una respuesta unívoca a las necesidades de la ciudadanía. ▪ Especialización y elección del usuario como base de la oferta formativa. ▪ Factor diferencial en la flexibilidad y capacidad de innovación conectando permanentemente con la realidad, apostando por una orientación a las necesidades de cada ayuntamiento. ▪ Red capilar de centros de acceso y formación en Internet, impulsando nuevos proyectos y asentando los ya existentes. 	
Descripción	
<p>La red pública vasca de telecentros KZgunea adopta un modelo de gestión compartida, está impulsada por el Gobierno Vasco y cuenta con la colaboración de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL). En concreto, se han llevado a cabo varias acciones paralelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos institucionales: Colaboración entre el Gobierno Vasco y la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL), actuando la Sociedad Informática del Gobierno vasco (EJIE) como gestora directa del proyecto. • Infraestructura municipal: Colaboración del Gobierno Vasco con cada municipio de Euskadi para la cesión de uso de locales (en ayuntamientos, centros cívicos, casas de cultura, bibliotecas, etc.) donde instalar las salas informáticas. • Catálogo de servicios: Creación por el Gobierno Vasco de un completo catálogo de servicios. • Infraestructura informática: Dotación por el Gobierno Vasco a los telecentros de equipos informáticos y conexión a Internet en alta velocidad. • Tutores o dinamizadores: Disposición por el Gobierno Vasco de una red de tutores o dinamizadores para llevar a cabo el catálogo de servicios. • Colaboración con el sector empresarial: Colaboración del Gobierno Vasco con el sector empresarial para la operatividad de los telecentros y para la creación de una serie de seminarios específicos, con base preferente en cursos de formación online. • Colaboración con otros programas: Cooperación de la red KZgunea con otros programas institucionales para llevarlos a cabo en los telecentros <p>La implicación del ayuntamiento en el proyecto hace de los centros KZgunea una infraestructura única, desde el punto de vista de la proximidad a los ciudadanos, y de</p>	

alcance capilar al 100% del territorio.


Al mismo tiempo, se aprovechan las sinergias derivadas de una gestión centralizada, un factor diferencial de los KZgunea, que facilita la coordinación entre todos los centros dejando también espacio para la flexibilidad, proponiendo herramientas para impulsar la autonomía y la autogestión de cada centro.

Resultados

Este proyecto institucional, liderado por el Gobierno Vasco en colaboración con todos los ayuntamientos, ha conseguido: (i) Incorporar como usuarios registrados a más del 16% del total de habitantes del País Vasco mayores de 15 años; (ii) formar en navegación en Internet a más del 13% de ese segmento poblacional (iii) estar presente en todos los municipios de la Comunidad Autónoma Vasca (268 centros en 250 municipios).

Tras 11 años de actividad, la red KZgunea supera los 380.000 usuarios registrados, de los cuales más de 325.000 se han formado en los centros KZgunea; la mayoría mujeres, desempleados, y personas mayores, sectores sociales que se encuentran más alejados de las nuevas tecnologías.

Más información: <http://www.kzgunea.net/>

Ciudadanía Digital	
Proyecto	III.A.02. Guadalinfo
Agente impulsor	 JUNTA DE ANDALUCÍA
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La ciudadanía conoce las características y posibilidades de la propuesta, se implica de manera masiva y participa de manera decidida para contribuir a su consolidación y expansión. ▪ Apoya el traslado a la vida cotidiana de las habilidades adquiridas y favorece que la ciudadanía identifique la innovación como parte de sus valores culturales. ▪ Referente de dinamización social y de impulso a la innovación municipal en Europa. ▪ Modelo de colaboración entre Administraciones. ▪ Comunidades Virtuales como espacio de unión entre usuarios que comparten los mismos intereses y con el que pueden interactuar y comunicarse. 	
Descripción	
<p>El Proyecto Guadalinfo nace del esfuerzo conjunto de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo, las ocho Diputaciones Provinciales de Andalucía y los Ayuntamientos Andaluces de menos de 20.000 habitantes. La gestión del proyecto se realiza a través del Consorcio Fernando de los Ríos*.</p> <p>Esta red se hace realidad gracias al trabajo desarrollado desde los Centros Guadalinfo, espacios públicos de libre acceso donde se vuelcan los esfuerzos para generar proyectos e iniciativas entre los ciudadanos estimulando de esta forma su capacidad de transformar y mejorar el lugar donde viven.</p> <p>Además, las comunidades virtuales son parte fundamental de Guadalinfo.es. Se trata de lugares con una temática definida donde los usuarios pueden participar y contribuir al buen funcionamiento de las mismas.</p> <p>Guadalinfo es hoy uno de los proyectos europeos más avanzados y de mayor dimensión y calado, para la universalización en el uso y aprovechamiento de las TIC.</p> <p><i>* Consorcio para el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento en Andalucía "Fernando de los Ríos", entidad de Derecho Público participada por la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia y por las 8 Diputaciones Provinciales.</i></p>	
Resultados	
La red Guadalinfo , comparte su ADN 2.0 con un sólido respaldo territorial : con 756	

centros (692 en municipios andaluces menores de 20.000 habitantes y 64 en zonas urbanas con riesgo de exclusión social) y 25 comunidades andaluzas en el exterior.

Ha generado más de **1.200 proyectos innovadores de base ciudadana**, fruto de un trabajo abierto y colaborativo, en campos como el turismo, empleo, capacitación, inclusión, medio ambiente, web 2.0, sostenibilidad, accesibilidad o cultura.

El **acceso a internet** en los municipios menores de 10.000 habitantes (18,46%) crece por encima de la media andaluza (16,7%).

Más información:

<http://www.guadalinfo.es/>

2.4. Las TIC en las PYMES

Los rápidos avances de la tecnología de la información, así como la creciente evolución de Internet, han revolucionado la manera tradicional de hacer negocios. Este hecho hace que las empresas que quieran hacer frente a un entorno económico en continua evolución deban aplicar estas tecnologías como elemento imprescindible para asegurar su éxito.



Surge así un nuevo modelo de relación en el ámbito del tejido empresarial en el que la gestión, la calidad y la velocidad de la información se convierten en factores clave de la competitividad. Consecuentemente, las tecnologías de la información y la comunicación adquieren una posición de gran valor en la medida en la que condicionan la economía en todas sus etapas.

Las entidades locales adquieren por tanto, en este contexto, un papel de gran relevancia como difusores de la información y esponsorizadores de la colaboración entre diferentes agentes mediante la creación de relaciones intersectoriales.

Su principal valor radica en que conocen la realidad del entorno y sus características, sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, lo que permite adaptar las soluciones generalistas a cada uno de los aspectos específicos que caracterizan al territorio.


Por otro lado, éste es un objetivo alienado con la Agenda Digital Europea, que tiene entre sus prioridades la promoción y el fomento de la empresa digital, entendiéndola como aquella empresa que realiza un aprovechamiento óptimo de los beneficios que acercan las TIC para el aumento de la productividad y competitividad en un mundo cada vez más global.

Así, adquieren relevancia las políticas para el fomento de la capacitación e inclusión digital con el objetivo de reforzar las competencias TIC de los profesionales del tejido empresarial, así como las políticas de apoyo a la incorporación de tecnologías por parte de las pymes de cara a mejorar su gestión, ampliar sus canales de venta o comunicación o llegar a nuevos mercados, y por tanto para mejorar su competitividad.

Por otro lado, incentivar el uso transformador de las TIC en las empresas como elemento facilitador en la mejora de la competitividad es un objetivo definido en la Agenda Digital para España y en la Agenda Portugal Digital.

Así, la línea estratégica **“Las TIC en las PYMES”** tiene por objeto **lograr que las empresas de la Eurorregión, especialmente pymes y micropymes, incrementen de forma significativa su competitividad mediante la utilización intensiva y extensiva de las TIC para su gestión y funcionamiento interno.**

A continuación se describe la buena práctica identificada en esta línea estratégica.

Las TIC en PYMES	
Proyecto	IV.A.01. Análisis de Microsectores, Identificación e Implantación de Aplicaciones Palanca para Micropymes del País Vasco
Agente impulsor	Grupo SPRI (Sociedad para la Transformación Competitiva) – Gobierno Vasco 
Buena Práctica ¿por qué?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización de los recursos. El enfoque a nivel de microsector permite abordar soluciones comunes para dar respuesta a problemas compartidos por las distintas empresas del sector. ▪ Incrementa la aceptación de la iniciativa por las empresas al ofrecer soluciones específicas para las necesidades del microsector. ▪ La metodología para la selección de los microsectores beneficiarios asegura la necesidad de las ayudas para la implantación de TICs además de una amplia representatividad dentro del tejido empresarial de la región. 	
Descripción	
<p>Proceso de apoyo a la implantación de las nuevas tecnologías de la información (TIC) en microempresas de tres sectores concretos, "Comercio al por menor", "Mantenimiento y Reparación de Vehículos a motor" y "Establecimientos de Bebidas y Restaurantes", al objeto de mejorar su competitividad.</p> <p>Ofrece de forma gratuita asesoramiento tecnológico a medida en base a la definición previa de un catálogo de soluciones TIC orientadas a las necesidades del microsector para: situar el negocio en Internet, lograr más clientes y ventas, ahorrar tiempo, reducir costes y mejorar la gestión del negocio.</p> <p>Los tres microsectores concretos fueron seleccionados tras realizar un análisis del tejido empresarial de las micropymes en el País Vasco y preseleccionar a 16 subsectores en base a dos criterios: una alta representatividad dentro del tejido micropyme del País Vasco y un nivel de equipamiento TIC menor a la media.</p> <p>La preselección de los subsectores, así como la selección final de los 3 microsectores concretos, no sólo se ha basado en el resultado de la valoración anterior, sino que también ha considerado la heterogeneidad de las actividades, es decir, si como resultado de la valoración 2 o más subsectores tenían una valoración alta, pero pertenecían al mismo sector, se seleccionaba uno de ellos dando paso a la selección de otro subsector perteneciente a otra rama de actividad o sector.</p>	

Resultados

Tras la buena aceptación, del proyecto piloto en los 3 sectores seleccionados inicialmente esta iniciativa está ya abierta a todo tipo de sectores. Así, desde la puesta en marcha de proyecto, en tan solo un año de aplicación, se han implantado 4.100 soluciones tecnológicas en más de 800 microempresas.

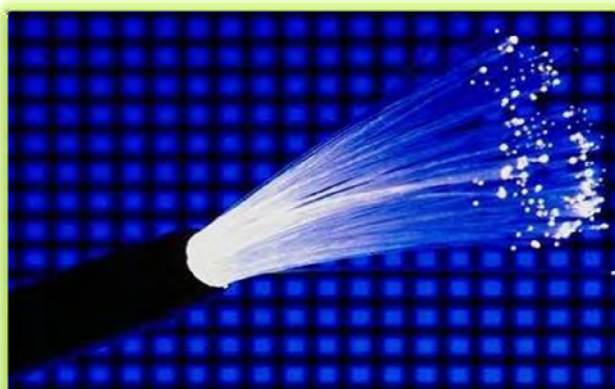
Además, los negocios participantes reconocen vislumbrar beneficios tangibles como aumento de nuevos clientes provenientes de los nuevos canales de posicionamiento y promoción en la web, un aumento de la satisfacción de sus clientes en el servicio prestado y, en consecuencia, un aumento de las ventas logradas.

Más información:

[Análisis de Microsectores, Identificación e Implantación de Aplicaciones Palanca para Micropymes del País Vasco](#)

2.5. Infraestructuras de banda ancha

Las infraestructuras de telecomunicaciones constituyen el canal de acceso de ciudadanos y empresas a los servicios avanzados de la economía del conocimiento. Sin infraestructuras de telecomunicaciones se limita enormemente el crecimiento económico del sector empresarial, la modernización de la administración pública y evolución de los servicios que ésta debe prestar a la sociedad, y la mejora del nivel de vida por parte de los ciudadanos. De ahí la necesidad de garantizar la banda ancha de alta velocidad para todos y facilitar la inversión en estas redes, que constituyen las arterias de la economía digital.



La banda ancha se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo económico de una región ya que contribuye a la cohesión social y a la vertebración territorial. Además, favorece la creación de empleo y de nuevos negocios (no necesariamente directamente relacionados con el sector TIC) y adquiere, para los consumidores, un gran valor añadido al permitir el acceso rápido a gran cantidad de

información y a beneficios sociales como servicios e-salud, o e-educación, por ejemplo.

Es por esto que resulta necesario disponer de una red de estas infraestructuras que garantice el acceso de todos los ciudadanos y empresas de la Eurorregión a todos los servicios y nuevas formas de hacer negocios que ofrece internet, contribuyendo así al desarrollo social y económico y la cohesión territorial.

En este desafío, las Entidades locales desempeñan un papel fundamental por ser los organismos más próximos a los ciudadanos y a los agentes productivos locales. Además, como el resto de poderes públicos tienen la responsabilidad de facilitar el acceso de todos los ciudadanos a los servicios de telecomunicaciones en igualdad de oportunidades.

El rápido avance de las nuevas tecnologías de la Sociedad de la Información exige una casi continua modernización y ampliación de las redes de telecomunicaciones que requieren mejoras de calidad, capacidad y velocidad de las redes.

En el territorio de la Eurorregión se ha venido consolidando de una manera significativa en los últimos años el despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones, sin embargo, el reto tanto social como económico que se presenta para el periodo 2014-2020 de construir una economía más inteligente, sostenible e integradora, y los objetivos marcados desde Europa, demandan nuevas acciones orientadas a la planificación, modernización y ampliación de estas infraestructuras.


Tanto España como Portugal (mediante sus respectivas Agendas Digitales) han hecho suyos los objetivos de cobertura y adopción de servicios de banda ancha planteados por la Unión Europea.

Las entidades locales tienen una oportunidad de impulsar el despliegue de redes 4G en sus términos municipales por medio de acuerdos con los operadores de telecomunicaciones y llevando a cabo medidas que faciliten y agilicen la implantación de las nuevas infraestructuras móviles.

La intervención pública debe estar centrada en corregir las deficiencias del mercado o corregir desigualdades sociales o territoriales en las zonas más desfavorecidas, además de contribuir a conseguir los objetivos de la Agenda Digital Europea.

Por tanto, la línea estratégica "Infraestructuras de banda ancha" se ocupa de garantizar que las redes de servicios de banda ancha rápida y ultrarrápida permitan el desarrollo de la economía digital, así como que todos los ciudadanos puedan acceder a los contenidos y servicios que desean.

A continuación se describen las buenas prácticas identificadas en esta línea estratégica.

Infraestructuras de banda ancha	
Proyecto	V.A.01. Ledningskollen y mapa de servicios de banda ancha
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>El acceso más fácil a información sobre la situación de las infraestructuras existentes favorece su uso compartido reduciendo el coste de los despliegues además de reducir los daños de las obras sobre las infraestructuras existentes. Además de facilitar despliegues más ordenados, evitando la proliferación desordenada, y con menor impacto en el entorno.</p>	
Descripción	
<p>En Suecia hay tres proyectos independientes de mapas.</p> <p>El primero es una encuesta anual de la banda ancha en Suecia para actualizar un mapa con los servicios disponibles para cada hogar.</p> <p>El segundo proyecto se inspira en los "Infrastrukturatlas" y tiene como objetivo desarrollar un mapa que muestra el despliegue de redes existentes y las planificadas, para así fomentar la compartición de infraestructura y para impulsar a los agentes a desplegar en nuevas áreas.</p> <p>Por último, está el sistema de alerta de excavación, Ledningskollen, que está diseñado para reducir los daños a la infraestructura existente durante las obras de construcción. Dividiendo al país en cuadrículas de 1 Km y proporcionando información sobre las empresas con infraestructuras en esa zona a los interesados en llevar a cabo trabajos de obra civil.</p>	
Resultados	
<p>Ledningskollen: aproximadamente el coste del desarrollo del sistema en 2007-2010 fue de 15 millones SEK. El coste anual de funcionamiento se estima entre 5 y 7 millones SEK. Pero los mapas no son almacenados en el sistema son que facilita la cooperación y la compartición de infraestructuras.</p> <p>Bradband survey: El coste anual de la encuesta de banda ancha se estima en 0,5 MSEK (consultores externos) y 300 horas (personal PTS).</p> <p>Broad map: todavía está desarrollándose.</p>	
Más información:	https://www.ledningskollen.se/ http://statistik.pts.se/bredband/index.html

Infraestructuras de banda ancha	
Proyecto	V.A.02. eGios (Gestión Integrada de Obras de Servicios)
Agente impulsor	 Ajuntament de Barcelona 
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>La falta de coordinación de las obras civiles puede conducir a la duplicación de los costes, cuando varias empresas necesitan llevar a cabo obras en vía pública en el mismo lugar. A través de procedimientos de comunicación mediante el cual todas las obras civiles previstas se notificarán a las partes interesadas, los costes pueden ser compartidos y por tanto se reducen para todas las partes implicadas, así como reducir al mínimo la interrupción de las obras de la calle.</p> <p>Por ejemplo, si las excavaciones se llevan a cabo con el fin de establecer nuevas tuberías de agua, un operador de fibra que está interesada en el despliegue de la infraestructura en ese lugar puede ser capaz de participar en el proyecto, de modo que pueda desplegar su red durante los trabajos de excavación.</p> <p>Se usa una base de datos para registrar los proyectos de los diferentes servicios públicos para informar cuando se planifican las obras civiles.</p> <p>Por tanto, esta medida facilita y agiliza el despliegue de redes de nueva generación reduciendo los costos de las obras civiles sobre todo en zonas densamente pobladas, donde una calle puede tener desplegados seis tipos diferentes de servicios (abastecimiento de agua, alcantarillado, gas, electricidad, cable y telefonía), y probablemente se requiera con bastante regularidad el mantenimiento de al menos uno de estos servicios.</p>	
Descripción	
<p>Acefat fue constituida para realizar la gestión integrada y la coordinación de manera que la obra que realizase cualquiera de sus socios (compañías de servicios) se llevase a cabo con el mínimo impacto para la ciudad. Estos socios son Agbar (Aguas de Barcelona), Fecsa Endesa, Gas Natural, Ono, el Ayuntamiento de Barcelona y Telefónica.</p> <p>Acefat gestiona las siguientes plataformas en Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La plataforma eWise, Web de Información de Servicios Existentes, es un portal orientado a los servicios WEB, que permite informar del máximo número de servicios existentes o "servicios afectados" en un punto determinado del territorio. • La plataforma eGios que es un Sistema de Información Geográfica (GIS) que 	

facilita la tramitación de los permisos de las solicitudes de las obras, la interacción y la comunicación con los diferentes actores de la tramitación.

eGios contiene toda la información sobre las obras, por ejemplo: si la calle es nueva, si se ha actuado recientemente, las actuaciones en marcha y futuras, el proyecto visado, fotografías, actas de reuniones, requisitos de la Guardia Urbana para acometer la obra, etc.

Los clientes de la plataforma una vez dada de alta su proyecto ya pueden coordinarla con otras, solicitar el permiso, etc. El expediente de la licencia ya es electrónico y en breve también lo serán la firma y la notificación. Y durante la fase de ejecución la plataforma permite documentar el seguimiento de la calidad de las obras.


Resultados

Al año se realizan unas 16.000 obras de servicios en Barcelona según los datos de Acefat (Infraestructures de Serveis Públics). Cada 48 horas, Acefat hace un seguimiento de cada obra de servicios públicos que se ejecuta en la vía pública en Barcelona.

Más información:

<http://www.acefat.com/cas/home.html>

<http://www.ewise.es>

Infraestructuras de banda ancha	
Proyecto	V.A.03. Gestión Unificada de Licencias (GUL) – ventanilla única
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>El establecimiento de un punto único que proporcione información sobre todos los procedimientos y condiciones generales aplicables a las obras civiles podría reducir la complejidad y reforzar la eficiencia y la transparencia, en particular en el caso de los operadores nuevos o de menor envergadura no activos en la zona afectada.</p> <p>Por otra parte, las empresas que desplieguen redes de comunicaciones electrónicas la oportunidad de presentar las solicitudes de los permisos necesarios a través de un punto de contacto único y en formato electrónico evita esperas, molestias y continuos desplazamientos llegando a provocar en ocasiones incumplimientos o ser una traba para la inversión.</p>	
Descripción	
<p>El servicio municipal para la Gestión Unificada de Licencias es una propuesta innovadora que centralizará todos los trámites y gestiones necesarios para la obtención de licencias de obra o actividad en la ciudad.</p> <p>Desde esta oficina virtual se ofrece una herramienta útil y sencilla para que el ciudadano y las empresas puedan realizar sus gestiones con el ayuntamiento ante un único interlocutor o servicio municipal, en un solo paso, y así agilizar y simplificar la preceptiva tramitación administrativa.</p> <p>El nuevo servicio busca evitar las esperas, molestias y continuos desplazamientos que en ocasiones conlleva el cumplimiento de las distintas exigencias y requerimientos administrativos, previos a la puesta en funcionamiento de cualquier actividad comercial o industrial.</p> <p>A través de la página web se pueden hacer los siguientes trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener la información necesaria para la tramitación de su obra o actividad. ▪ Consultar sus dudas o preguntarnos directamente a través de nuestra sección Preguntas más frecuentes, ▪ Tramitar su obra y/o actividad a través de nuestra sección Tramitación ▪ Obtener un listado de entrega - al finalizar la tramitación - que le servirá para comprobar si tiene toda la documentación requerida. ▪ Pedir la cita previa necesaria para presentar su solicitud evitándole esperas y desplazamientos innecesarios. Sabemos que su tiempo es importante. 	

- Utilizando su firma electrónica, podrá consultar el estado de su expediente e incluso, previa aceptación expresa, darse por notificado vía web.

Resultados

El Ayuntamiento de Granada, en su deseo de adaptarse a las nuevas tecnologías, ofrece la posibilidad de beneficiarse del servicio on-line que le permitirá, con todas las garantías de seguridad y privacidad:

- Consultar el estado en que se encuentran sus expedientes de Licencias Urbanísticas y de Actividades
- Leer sus notificaciones/resoluciones.
- Darse por notificado.

Beneficios:

- Ahorra desplazamientos.
- Evita colas y esperas.
- Servicio 24 horas al día, los siete días de la semana.
- Notificaciones/resoluciones, de forma inmediata.
- Agiliza la tramitación de su/s licencia/s.

Más información:

<http://www.granada.org/inet/ventanilla.nsf/xinicio>

Infraestructuras de banda ancha	
Proyecto	V.A.04. Convenio con el Ayuntamiento de Málaga para el despliegue de redes de nueva generación usando las canalizaciones de saneamiento
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>El beneficio directo de esta medida es potencialmente una reducción significativa en el coste del despliegue y los operadores neutros contribuyen a fomentar la competencia en la zona.</p> <p>El uso de infraestructuras existentes puede impulsar las redes NGA en las zonas menos rentables y adicionalmente beneficiar una fuerte competencia en infraestructuras, lo que podría a su vez beneficia a los consumidores en términos de una mayor calidad de servicio y los precios de venta más bajos.</p> <p>A veces los dueños de los conductos no siempre ven las ventajas de compartir su infraestructura, por ejemplo, los ingresos que reciben de alquiler de conducto no puede justificar las molestias que haya incurrido permitir el acceso. Por esta razón, las autoridades públicas tienen un importante papel.</p> <p>Los operadores que hacen uso del acceso compartido se enfrentarán a los gastos de alquiler del conducto, aunque de alquiler se regula a menudo, puede convertirse en un gasto operativo importante, especialmente durante largos periodos. Pero el ahorro de costes de esta medida a los operadores pueden ser muy significativo, los cuales se estima que hasta un 75% por metro al usar una infraestructura existente en lugar de excavar de nuevo.</p> <p>Hay una serie de ejemplos de operadores que usan canalizaciones de saneamiento para desplegar redes de fibra en entornos urbanos, como Magtel o Citynet, que son ideales ya que es a menudo un montón de espacio disponible y que están enterrados bajo tierra y por lo tanto es poco probable que se dañe.</p>	
Descripción	
<p>La división de Magtel dedicada al despliegue de redes de fibra óptica aplicando soluciones tecnológicas avanzadas, ha suscrito un convenio con el consistorio del municipio malagueño para la construcción de una red que permitirá mejorar la calidad y velocidad en las comunicaciones de particulares y empresas.</p> <p>El acuerdo contempla el despliegue de 12 Km de infraestructuras de telecomunicaciones de última generación utilizando las canalizaciones de saneamiento y aquellas existentes susceptibles de ser cableadas en los tramos urbanos.</p>	

Este proyecto ha sido financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través del Plan Avanza.

Resultados


El despliegue de fibra a través de canalizaciones existentes minimiza la invasión de la calzada, evitando la realización de cortes de tráfico o suministros básicos por obras, a la vez que aprovecha infraestructuras existentes que ofrecen garantía y seguridad y permiten alcanzar una total cobertura.

Esta red, cuyo despliegue está previsto que finalice antes del verano de 2013, supone un importante desarrollo de las telecomunicaciones y un impulso para el crecimiento del nivel productivo de empresas públicas y privadas.

La fibra óptica aporta una importante mejora en la velocidad de transmisión de datos y en la calidad del servicio, permitiendo mejorar procesos, optimizar tiempos y canalizar las comunicaciones reduciendo procedimientos burocráticos y aportando al ciudadano y a las empresas un complemento integral de eficacia y excelencia.

Más información:

<http://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-rincon-victoria-sera-primer-municipio-malagueno-desplegar-red-fibra-optica-20130124184251.html>

Infraestructuras de banda ancha	
Proyecto	V.A.05. Xarxa Oberta de Catalunya
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>La conexión de las sedes de la Generalitat de Catalunya y de las Administraciones Locales prevista en el proyecto, queda justificada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una mejora de la calidad del servicio. ▪ La creación de nuevos servicios avanzados. ▪ La disponibilidad al final del período de la concesión de una red propia plenamente amortizada, escalable y con capacidad para poder soportar todos los servicios corporativos de las Administraciones Públicas de Catalunya con un coste de conectividad igual a los gastos de operación. <p>El modelo prevé un ahorro de coste para cada departamento de acuerdo con la evolución prevista de las necesidades.</p> <p>Además el proyecto prevé aprovechar la capacidad excedente de la red para ofrecer servicios mayoristas de forma independiente, no discriminatoria, transparente y neutra para favorecer la competencia en el mercado minorista.</p>	
Descripción	
<p>Desarrollo de una red abierta pública (Xarxa Oberta) en la región española de Catalunya. La red responderá a las necesidades de conectividad de los centros administrativos regionales en la región y estará abierta, a nivel mayorista, a los operadores de comunicaciones electrónicas que deseen acceder a la misma, a nivel mayorista.</p> <p>El objetivo principal del proyecto Xarxa Oberta es la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas a las sedes del gobierno autonómico, además Xarxa Oberta comercializará la capacidad excedentaria de la red desplegada para prestar servicios mayoristas a otros operadores.</p> <p>En ningún caso va a ofrecer servicios minoristas a usuarios finales aparte de la propia Generalitat.</p> <p>Xarxa Oberta nace con la adjudicación del contrato de colaboración entre el sector público y privado, publicado por el Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació de la Generalitat de Catalunya con el objetivo de:</p> <p>La construcción y el despliegue de una Red de comunicaciones electrónicas de gran ancho de banda en fibra óptica que permita conectar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las sedes actuales y futuras de todas las instituciones que conforman la Generalitat de Catalunya, de todos los departamentos en que se estructura la Administración de la Generalitat de Catalunya y de todas las entidades y 	

organismos que dependen o se vinculan en todos los municipios de las comarcas de les Terres de l'Ebre.

- Un número determinado de sedes de la Generalitat situadas fuera de las Tierras del Ebro que actualmente disponen de infraestructuras propias de la Generalidad o sus cercanas a estas infraestructuras.
- Un punto de presencia municipal en cada uno de los municipios en los que se encuentre una de las sedes contempladas en los puntos anteriores.

La explotación, el mantenimiento y la gestión de esta Red mediante:

- La prestación de servicios de Autoprestación de conectividad a nivel de transporte óptico ya nivel de capa 2 Ethernet a todas las sedes referidas.
- La prestación de una oferta de servicios de conectividad para prestar servicios interadministrativos a todos los puntos de presencia municipales referidos a los puntos anteriores.
- El aprovechamiento del excedente de capacidad de la Red para prestar servicios de conectividad en el mercado mayorista, en los términos que determine la Dirección General de Competencia de la Comisión Europea.

Resultados

La red troncal se extiende para dar servicio a la Generalitat de Catalunya en 105 municipios y 1040 sedes de la Generalitat de Cataluña y la medida contribuirá significativamente a conseguir los objetivos de la Agenda Digital y reforzará las infraestructuras en Cataluña.

Más información:

<http://www.xarxaoberta.cat/es>

Infraestructuras de banda ancha	
Proyecto	V.A.06. URBAN 2007-2013 REACTIVACIÓN CASCO MEDIEVAL VITORIA-GASTEIZ
Agente impulsor	 Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz Vitoria-Gasteizko Udala
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Contemplar en la planificación urbanística de Victoria las necesidades de infraestructuras de telecomunicaciones para la transformación del Casco Medieval en un barrio digital referente como impulso a su reactivación económica.</p>	
Descripción	
<p>Para dotar de actividad a esta zona con un alto porcentaje de población con problemas económicos y de inserción sociolaboral es una prioridad en esta nueva etapa del proceso de rehabilitación integral del Casco Medieval, es preciso tener en cuenta la transformación del panorama laboral del mundo desarrollado con la liberalización de las telecomunicaciones, el crecimiento explosivo de Internet y la creciente interrelación de los negocios y la sociedad, esto es, la Sociedad de la Información en la que estamos inmersos y cuyo desarrollo constituye precisamente la piedra angular del Objetivo de Lisboa de la Unión Europea.</p> <p>De ahí que la Candidatura del Casco Medieval de Vitoria-Gasteiz a la Iniciativa Urban 2007-2013 plantee esta estrategia y una serie de actuaciones orientadas a dinamizar y hacer competitivo el Casco Medieval de la ciudad, impulsando la creación de nuevas actividades que generen riqueza y empleos. Se trata no sólo de evitar la desaparición en el Casco de la función económica y eliminar la actual brecha digital, sino de impulsar en el mismo la nueva economía, la economía creativa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento.</p> <p>Se trata al mismo tiempo de trabajar por la sostenibilidad del Casco, recuperando esta zona para el conjunto de la ciudad, con nuevas actividades atractivas e innovadoras capaces de generar interés y flujos de personas, 24 horas 7 días a la semana.</p> <p>Las estrategias propuestas para el logro de este objetivo consisten en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desplegar infraestructuras (fibra óptica), equipamientos y servicios vinculados a las nuevas tecnologías de la información y comunicación que contribuyan a reforzar la competitividad de las actividades existentes y futuras, mejorando su posicionamiento en los mercados e insertándolas plenamente en la Sociedad de la Información y el Conocimiento. ▪ Crear la infraestructura y los servicios de apoyo necesarios para fomentar el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales y proyectos innovadores con 	


un soporte avanzado de las NTIC.

El objetivo fundamental es la creación e instalación de actividades económicas en el Casco, si bien, podrán tener encaje preferente actividades de la industria cultural, espacios de creación, formación, exhibición, difusión y comercialización de arte y cultura, ocio y arte digital, etc.

Resultados

Más información:

<http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/85/71/8571.pdf>

Infraestructuras de banda ancha	
Proyecto	V.A.07. Manual ITUR Infraestructuras de telecomunicaciones en planeamientos, urbanizaciones y conjuntos de edificios.
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Manual para para el desarrollo del proyecto y la construcción de la red de tuberías y las redes fijas avanzadas en aplicación de los criterios y de las condiciones para el despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones en edificios (ITED) y en el planeamiento urbanístico, desarrollos urbanos y concentraciones de edificios (ITUR) que fueron establecidos por el Decreto-Ley no. 123/2009.</p> <p>Este manual es una herramienta útil para simplificar y homogenizar los criterios y las condiciones de aplicación.</p>	
Descripción	
<p>El desarrollo de las actividades económicas y sociales, los grandes avances tecnológicos registrados y las nuevas exigencias del entorno competitivo establecido en Portugal, impuso la necesidad de formular reglas técnicas para el diseño, instalación y gestión de ITUR.</p> <p>Se pretende con este manual, para establecer las condiciones de acceso a las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) proporcionar las mismas condiciones a todos los operadores de comunicaciones electrónicas públicas.</p> <p>Este manual define las condiciones para el desarrollo del proyecto y la construcción de la red de tuberías y las redes fijas avanzadas, garantizar la seguridad de personas y bienes y proteger el interés público.</p> <p>En la ejecución del ITUR se debe cumplir el proyecto y la legislación vigente. Las normas técnicas de diseño e instalación de ITUR se considerarán objetivos mínimos a cumplir, los interesados pueden proponer otras soluciones que estén debidamente justificadas, siempre teniendo en cuenta las soluciones técnicas más avanzadas</p> <p>El manual se aplica a la infraestructura de telecomunicaciones para apoyar la tecnología de pares de cables de cobre, cable coaxial y de fibra óptica.</p> <p>En las zonas históricas u otro tipo de protección especial, de acuerdo con las regulaciones municipales, pueden ser soluciones adoptadas no contenidas en este manual, que pueden considerarse como válido, debidamente justificadas por el diseñador, por una declaración de conformidad con la ley, esta asumiendo la responsabilidad completa de las soluciones defendidas.</p>	

Resultados


El régimen jurídico aplicable a las infraestructuras de telecomunicaciones en los desarrollos de vivienda, asentamientos urbanos y edificios establecidos (ITUR), establece los requisitos para la construcción de ITUR en dos realidades distintas:

- El ITUR público, ubicados en zonas que están necesariamente formadas por tuberías;
- la ITUR privada, situada en grupos de edificios que se componen de tuberías y cableado.

Manual de ITUR (recetas y especificaciones de la infraestructura de telecomunicaciones técnicos en proyectos de vivienda, asentamientos urbanos y concentraciones de edificios - primera edición) fueron considerados por CENELEC como los mejores y más consistentes manuales técnicos al servicio de los intereses de los operadores de telecomunicaciones y los consumidores para la eliminación de barreras de acceso (conductos y cables)

Más información:

<http://www.anacom.pt/>

Infraestructuras de banda ancha	
Proyecto	V.A.08. Consorcio local para el desarrollo de las redes y servicios de telecomunicaciones
Agente impulsor	
Buena Práctica ¿por qué?	
<p>Localret es el Consorcio local formado por las administraciones locales de Cataluña para actuar de forma coordinada y unitaria, ante el desarrollo de las redes y los servicios de telecomunicaciones, así como en la aplicación de las TIC para mejorar la acción de los gobiernos locales en el impulso de la sociedad del conocimiento.</p>	
Descripción	
<p>Localret tiene la función de hacer oír la voz de los municipios en aquellos ámbitos donde se tomen decisiones que afectan a la ordenación de las infraestructuras y los servicios de telecomunicaciones, así como en todo lo que afecte al desarrollo y utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).</p> <p>Localret también tiene la misión de prestar servicios y ofrecer asesoramiento a los entes locales en la preparación y ejecución de las políticas locales para el desarrollo de la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de las TIC en el territorio y para el conjunto de los ciudadanos. Los usos y beneficios de las nuevas tecnologías deben ser accesibles a todo el territorio y el conjunto de los ciudadanos, evitando la llamada "brecha digital".</p> <p>Actualmente son más de 800 los entes locales que forman parte de Localret, además de contar con el apoyo desde el nacimiento en 1997 de las dos entidades municipalistas catalanas: la FMC (Federación de Municipios de Cataluña) y la ACM (Asociación Catalana de Municipios y Comarcas).</p> <p>Localret defiende los intereses de los entes locales catalanes y busca, en todo momento, la colaboración y las sinergias del resto de administraciones públicas y de la iniciativa privada para alcanzar los objetivos comunes.</p> <p>Catalogo de servicios ofrecidos a los municipios por Localret:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoramiento jurídico ▪ Auditoría básica de las facturas de telecomunicaciones del Ayuntamiento ▪ Agregación de la demanda de los servicios de telecomunicaciones ▪ Atención a las consultas e incidencias relacionadas con los servicios de telecomunicaciones ▪ Atención a las consultas e incidencias relacionadas con los servicios de telecomunicaciones ▪ Ahorro en las contrataciones del Ayuntamiento: PECAP ▪ Participación ciudadana en red: CONSENSUS ▪ Centro Multimedia para los ayuntamientos: MiraTV 	

- Información y publicaciones
- Talleres y Jornadas
- Atención a las consultas e incidencias relacionadas con sociedad del conocimiento

Resultados

Actualmente son más de 800 los entes locales que forman parte de Localret, además de contar con el apoyo desde el nacimiento en 1997 de las dos entidades municipalistas catalanas: la FMC (Federación de Municipios de Cataluña) y la ACM (Asociación Catalana de Municipios y Comarcas).

Localret defiende los intereses de los entes locales catalanes y busca, en todo momento, la colaboración y las sinergias del resto de administraciones públicas y de la iniciativa privada para alcanzar los objetivos comunes.

Más información:

<http://www.localret.cat/>

3. Bibliografía y otras fuentes de información

El presente capítulo tiene por objetivo enumerar los orígenes de información utilizados en el desarrollo de este trabajo así como fuentes de información adicionales a partir de las que se podrá ampliar información acerca de buenas prácticas en la administración pública.

3.1. Bibliografía

En la elaboración del presente trabajo se han consultado diferentes fuentes de información de referencia en el ámbito de la recopilación de buenas prácticas de la administración pública. Se trata de los siguientes:

[1] Listado de buenas prácticas de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

LA **FEMP** reúne dentro de su portal web un conjunto de buenas prácticas realizadas durante los últimos años en las entidades locales adheridas a la federación.

http://www.femp.es/Portal/Front/Atencion_al_asociado/Buenas_Practicas/_y-rfJiXKXrNNuV-hEakOq9Euvf_zJSI

[2] ePractice.eu.

Es una herramienta de referencia del **IDABC** (Interoperable Delivery of European eGovernment Services to public Administrations, Businesses and Citizens) para obtener información sobre cuestiones y acontecimientos en toda Europa relacionadas con la administración electrónica.

<http://www.epractice.eu/>

[3] Observatorio Nacional del Software de Fuentes Abiertas (CENATIC), Casos de éxito, Administración Pública.

EL **CENATIC** recopila casos de éxito en las Administraciones Públicas en los que se haya utilizado software de fuentes abiertas.

http://observatorio.cenatic.es/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=33&Itemid=39

[4] Rede Comum de Conhecimento (RCC), Directório de iniciativas.

Reúne una serie de iniciativas innovadoras desarrolladas en el ámbito de las administraciones públicas portuguesas organizadas en función del tipo de Administración (central, regional o local).

<http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Paginas/default.aspx>

[5] Digital Local Agenda (DLA) Project, Good practices.

Buenas prácticas recopiladas en el proyecto **DLA** que intenta definir una metodología común para la implantación de agendas locales digitales.

<http://www.projectdla.eu/dla/?q=taxonomy/term/26>

[6] Agenda de Innovación Local (AIL), Experiencias.

Recopilación de experiencias en las administraciones locales vascas en las que se aprecia la innovación en las formas de gobierno, la gestión y la prestación de servicios.

<http://www.eudel-ail.net/ail/verBuenasPracticas.do?idlinea=20>

[7] Club de innovación, la innovación al servicio de las administraciones públicas y las empresas, Buenas Prácticas.

El **Club de Innovación** reúne casos de éxito aplicados en Administraciones Públicas así como proyectos innovadores presentados por empresas y que son de interés para las Administraciones.

http://www.clubdeinnovacion.es/index.php?option=com_mtree&Itemid=80

[8] Boas Práticas no Sector Público.

Recopilación de buenas prácticas realizadas en la administración pública portuguesa elaborado por la firma de servicios profesionales **Deloitte**.

<http://www.boaspraticas.com/exp.php?K=1&S1=Livro+Boas+Pr%E1ticas>

[9] UK Public Sector Digital Awards 2011.

Relación de proyectos del sector público británico premiados en el año 2011 que suponen ejemplos de buenas prácticas en la aplicación de las nuevas tecnologías en los servicios públicos.

<http://www.publictechnology.net/sector/central-gov/uk-public-sector-digital-awards-2011-winners>

[10] Good Practices and Innovations in Public Governance (UNPAN- United Nations Public Sector Awards) 2003-2011.

Los premios concedidos por la **UNPAN** suponen el mayor reconocimiento internacional de la excelencia en el Servicio Público premiando los logros creativos y las contribuciones de las instituciones públicas que consiguen una administración más eficaz y sensible.

<http://unpan.org/DPADM/UNPSDayAwards/UNPublicServiceAwards/tabid/1522/language/en-US/Default.aspx>

[11] Libro Blanco Smart Cities, 2012 (Enerlis, Ernst and Young, Ferrovial and Madrid Network).

Recopilación de ideas clave enfocadas a promover la aplicación de la filosofía Smart City en los municipios españoles independientemente de su tipología.

<http://www.libroblancosmartcities.com/>

[12] Banco de buenas prácticas de la Junta de Castilla y León.

Elaborado por el **Centro de Buena Administración de la Junta de Castilla y León**. En él se puede consultar aquellas políticas consideradas como buenas prácticas con un componente a mayores de innovación. La base contiene información sobre las siguientes áreas: Recursos Humanos, Función Pública, Nuevas Tecnologías, Modernización Administrativa y Administración Económica.

http://www.eclap.jcyl.es/web/jcyl/ECLAP/es/Plantilla100/1259396342085/_/_/

[13] Banco de buenas prácticas de la Junta de Andalucía.

El Banco de buenas prácticas de la **Junta de Andalucía** recoge un conjunto de experiencias creativas e innovadoras en materia de calidad de los servicios públicos, de forma que sirve como herramienta de fomento para el intercambio de información entre administraciones e instituciones públicas y de comparación entre distintas experiencias e iniciativas desarrolladas en dicho ámbito.

<http://www.i-cast.es/inicio;jsessionid=A1902D00ADF7E8A191AF2E2643AEC5D7.node1>

3.2. Fuentes de información adicionales

La presente sección tiene por objetivo añadir otras fuentes de información en materia de buenas prácticas en materia de la administración pública.

Dichas fuentes de información figuran en el siguiente documento:



Fuentes de
información.xlsx

ANEXO I. Glosario de términos

Versión 1.2



A

Abandono educativo temprano (1). El indicador se define como el porcentaje de población con edades comprendidas entre 18-24 con por lo menos la enseñanza secundaria inferior (niveles 0, 1, 2 o 3 c corto de la ISCED) y que no estaban en educación o formación durante las últimas cuatro semanas anteriores a la encuesta.

Accesibilidad electrónica (2). Capacidad de acceso a la Web y a sus contenidos por todas las personas, independientemente de la discapacidad que presenten. Garantiza la igualdad de condiciones de todos los usuarios en el acceso a dichos contenidos.

Actuación administrativa automatizada (2). Actuación administrativa producida por un sistema de información adecuadamente programado sin necesidad de intervención de ninguna persona física.

Administración Electrónica (3). Actividad consistente en la prestación de servicios a ciudadanos y empresas mediante la utilización de medios telemáticos. Esta actividad compete a las Administraciones Públicas con el objeto de simplificar los procedimientos con la Administración, manteniendo al mismo tiempo, los niveles adecuados de seguridad jurídica y procurando la mejora de calidad de los servicios.

Alfabetización digital (4). Para poder participar y aprovechar las ventajas que se derivan de las TIC, los europeos necesitan estar alfabetizados en el mundo digital, contar con las competencias que les permitan participar en la Sociedad de la Información y aprovechar las ventajas que de esta se derivan. Se trata tanto de la capacidad de utilizar las nuevas tecnologías como de la adquisición de aquellas competencias digitales que les permitan gestionar el flujo de imágenes, textos y contenidos audiovisuales que continuamente discurren a través de las redes globales.

Archivo electrónico (7). Es el sistema que ofrece almacenamiento seguro para los documentos y ficheros relacionados con cada expediente, gestionando el ciclo de vida de cada documento desde su creación y registro hasta el su archivado definitivo (preservación y custodia). Además de la funcionalidad de almacenamiento permite la recuperación y consulta de los documentos de cada procedimiento administrativo tanto por parte de los empleados de la Administración como de los interesados en el procedimiento.

Área metropolitana. En Galicia (5), son Entidades Locales integradas por los municipios donde existan grandes aglomeraciones urbanas y cuando entre sus núcleos de población haya vinculaciones económicas y sociales que hagan precisa la planificación conjunta y la coordinación de determinados servicios y obras. Según la legislación portuguesa (6), son personas colectivas de derecho

público y constituyen una forma específica de asociación de municipios abarcados por las unidades territoriales definidas con base en las NUTS III, en la 'Região Norte', la de Grande Porto.

Autarquía Local (8). La organización democrática del estado portugués comprende la existencia de autarquías locales, personas colectivas territoriales dotadas de órganos representativos y orientadas a la consecución de fines propios de las respectivas poblaciones.

Autenticación (9). Acreditación por medios electrónicos de la identidad de una persona o ente, del contenido de la voluntad expresada en sus operaciones, transacciones y documentos, y de la integridad y autoría de estos últimos.

B

Back-Office (gestión interna) (10). Abarca los procesos y flujos de trabajo de las organizaciones que, al contrario del front-Office, son ejecutados en la parte interna y que son mayormente invisibles para el cliente o ciudadano (externo). Incluye ejemplos como el procesamiento de aplicaciones o los actos de emisión de notificaciones. Además, la administración general y la contabilidad son vistos como procesos de back-Office.

Brecha digital (10). Describe la distancia entre los 'tener' y no tener en una sociedad, que surge a partir de la influencia y uso de tecnologías de información y comunicación. Las causas de la exclusión digital pueden ser la exclusión, debido a barreras de acceso (accesibilidad), o desventajas a causa de la desigualdad de oportunidades sociales y/o económicas y los potenciales de desarrollo para distintos individuos y grupos sociales.

C

Cámara municipal (12). Segundo o artigo 252 da '*Constituição da República Portuguesa*', la '*câmara municipal*' es el órgano ejecutivo colegial del municipio.

Campus del Mar (13). El Campus del Mar es un proyecto liderado por la Universidad de Vigo y promovido por las tres universidades gallegas, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas- CSIC y el Instituto Español de Oceanografía - IEO que aglutina a los agentes socioeconómicos e investigadores de la Eurorregión Galicia- Norte de Portugal relacionados con el ámbito marino, buscando así reunir el mayor potencial posible y optimizar los recursos disponibles. Campus del Mar pretende ser el dinamizador de una red transfronteriza e integrada de unidades de investigación, docencia y transferencia de tecnología, que forme los mejores profesionales e investigadores en el ámbito de las Ciencias del Mar, en sus diferentes aplicaciones económicas y sociales, que genere

investigación de calidad e impacto internacional y que proporcione a la industria las mejores herramientas para mejorar su competitividad a escala global.

Campus Vida (14). Surge como consecuencia natural de la evolución de las capacidades de la Universidad Santiago de Compostela y la vertebración con su entorno académico, científico, tecnológico y socioeconómico, conformando un proyecto sustentado en la inteligencia colectiva para alcanzar la excelencia universitaria sobre la gestión del talento, la internacionalización, la innovación en Ciencias de la Vida, el impacto en el crecimiento económico y la apuesta por la calidad de vida.

Canal de atención presencial (16). Es el canal tradicional de servicios a los ciudadanos en mostradores generales (atención de primer nivel) o atención más especializada de segundo nivel. La organización de un servicio de atención presencial eficiente que cumpla con las expectativas del ciudadano exige la puesta a disposición de recursos.

Canal de atención telefónico (16). Para la organización de un centro de atención telefónica moderno y con un nivel de servicio adecuado es necesaria la puesta a disposición de un conjunto de recursos organizativos y tecnológicos, conocidos como Call-center.

Canal de atención telemático (16). Conjunto de recursos organizativos y tecnológicos dispuestos para la oferta de servicios administrativos para los ciudadanos a través del Portal Institucional y de otros portales temáticos asociados a las diferentes Áreas/Departamentos de cada Administración.

Canales (15). Son estructuras o medios de difusión de los contenidos y servicios. Se incluyen el canal presencial, el telefónico y el electrónico, así como otros que existan en la actualidad o puedan existir en el futuro (dispositivos móviles, TDT, etc.).

Catálogo de procedimientos. (Ver la entrada '*Inventario y clasificación de procedimientos*').

Centro de respaldo (3). Un centro de respaldo es un centro de procesamiento de datos (CPD) específicamente diseñado para tomar el control de otro CPD principal en caso de contingencia.

Cloud Computing (17). El '*Cloud computing*' (computación en la nube) consiste en la adquisición de infraestructuras informáticas (hardware y software) como un servicio al que se accede a través de Internet, generalmente mediante un modelo de pago por uso. Las Administraciones contratan a un proveedor las aplicaciones en la nube, estableciendo un acuerdo de nivel de servicio y delegando en él la responsabilidad del mantenimiento, disponibilidad y recuperación ante fallos de las mismas.

Colaboración público-privada (18). El término de "colaboración público-privada" (PPP) carece de definición en el ámbito comunitario. En general, se refiere a diferentes formas de cooperación entre las autoridades públicas y la comunidad empresarial, que tiene como objetivo asegurar a financiación, construcción, renovación, gestión o mantenimiento de una infraestructura o el suministro de un servicio.

Colectivos desfavorecidos (uso regular de Internet por) (19). Para la medición del objetivo de la Agenda Digital de Europa, las personas desfavorecidas incluyen a tres principales grupos de individuos: aquellos con más de 55 años de edad, bajo nivel educativo (ISCED 0-2), y los que están fuera del mercado de trabajo (los inactivos, jubilados y desempleados). Mientras otros grupos socialmente desfavorecidos, como los minusválidos, personas con bajos ingresos, las personas que viven en áreas de baja densidad de población y las mujeres también son objetivo de la política de inclusión digital, estos tres grupos constituyen aquellos que se tienen mostrado más desfavorecidos en términos de acceso y uso de internet y considerando estos tres grupos, se cubre una gran proporción de los eExcluidos, ya que los individuos muchas veces pertenecen a más de un grupo desfavorecido.

Comercio electrónico (10). Como parte del eBusiness, el eCommerce Electronic Commerce (comercio electrónico) trata sobre la transacción comercial de bienes, información y servicios sobre los sistemas electrónicos del sector comercial.

Compras en línea transfronterizas. Usuarios entre los 16 y los 74 años que efectúan pedidos de bienes o servicios a proveedores de otros países de la UE en los 12 últimos meses.

Comunidad Intermunicipal (20). Las asociaciones de municipios de fines múltiples, denominadas comunidades intermunicipales (CIM), son personas colectivas de derecho público constituidas por municipios que corresponden a una o más unidades territoriales definidas con base en las 'Nomenclaturas de las Unidades Territoriales Estadísticas 'de nivel III (NUTS III) y adoptan el nombre de estas.

Consortios locales (21). Los consorcios locales son Entidades Locales dotadas de personalidad jurídica propia y capacidad para el cumplimiento de sus fines específicos, que vendrán definidos en sus respectivos estatutos.

Cooperación transfronteriza (22). La cooperación transfronteriza (CT) con los países vecinos de la Unión Europea (UE) tiene por objeto promover un enfoque coherente e integrado del desarrollo regional, afrontar los retos comunes, garantizar la eficacia y la seguridad en las fronteras exteriores y fomentar la cooperación local.

Customer Relationship Management (CRM) (10). Es la gestión y mantenimiento de relaciones con los clientes y la mejora de los procesos de toda la empresa relacionados a los clientes. El objetivo es mejorar la orientación al cliente y permitir una relación a largo plazo entre el cliente y la empresa. En el sector público, el

concepto de Gestión de Relación Ciudadano (CiRM-Citizen Relationship Management) surgió igualmente y ahora es usado con frecuencia.

D

Desarrollo Sostenible. Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Digitalización (2). Proceso tecnológico que permite convertir un documento en soporte papel o en otro soporte no electrónico en uno o varios ficheros electrónicos que contienen la imagen codificada, fiel e íntegra del documento.

Diputación (23). El gobierno y la administración de las provincias gallegas corresponden a las Diputaciones Provinciales.

Disponibilidad (3). Se trata de la capacidad de un servicio, de unos datos o de un sistema, a ser accesible y utilizable por los usuarios (o procesos) autorizados cuando estos lo requieran.

E

eBook (Libro electrónico) (2). Versión digitalizada de un libro impreso que puede estar almacenada en un soporte electrónico o disponible online, y que se puede leer directamente desde un ordenador o desde dispositivos especiales. Pueden incorporar elementos multimedia -como vídeos o audio- e incluir enlaces a otras páginas del libro o de la Red.

eCommerce. (Ver entrada 'Comercio electrónico').

Elementos habilitantes de la Administración Electrónica (24). Son componentes tecnológicos que facilitan la Administración Electrónica y sin los cuales esta no podría desarrollarse en plenitud. Son componentes que permiten la Firma Digital, el Registro Telemático, la Notificación Telemática, Pasarela de Pago y mecanismos de Datación.

Enterprise Resource Planning (ERP) (10). Proporciona soporte para la gestión y monitorización de empresas a través del control eficiente, procesos de negocio mejorados y planificación efectiva de los recursos. Normalmente, este proceso está soportado por sistemas de software (ERP Systems), que ayudan a la recogida, estructura y análisis de datos, para estandarizar procesos y aumentar la transparencia.

Entidad de registro (2). Es la entidad encargada de identificar, registrar y entregar certificados electrónicos a los usuarios y ofrecer sus servicios a otras entidades.

Entidad local menor (25). Los núcleos de población separados geográficamente del que tenga condición de capitalidad del municipio y con características peculiares propias podrán constituirse en Entidades Locales Menores, para la gestión descentralizada de sus intereses peculiares.

eReadiness Index (26). Medida de la calidad de las infraestructuras de un país y la habilidad de sus consumidores, empresas y gobiernos para usar las TIC en su beneficio. Cuando un país emplea las TIC para conducir la mayoría de sus actividades, la economía puede llegar a ser más transparente y eficiente. Se emplean como criterios de puntuación y ponderados como sigue: Competitividad e infraestructura tecnológica (20%), entorno empresarial (15%), entorno social y cultural (15%), marco legal (10%), política y visión del gobierno (15%), adopción por parte de ciudadanos y empresas (25%).

Eurorregión (27). Las eurorregiones son estructuras permanentes de cooperación transfronteriza entre autoridades regionales y locales con vecindad directa situadas a lo largo de fronteras estatales compartidas.

Expediente electrónico (2). Conjunto de documentos electrónicos correspondientes a un procedimiento administrativo, cualquiera que sea el tipo de información que contengan.

Estrategia. La determinación de los objetivos y metas a largo plazo para la organización y la adopción de cursos de acción con la correspondiente asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas. [CHANDLER (1962)]

F

Factura electrónica (3). Documento electrónico que tiene un formato determinado, es transmitido de forma telemática y, que una vez emitido, garantiza la identidad del emisor y la integridad de todo su contenido dado que el documento se encuentra firmado mediante certificado de firma electrónica reconocida.

FEGAMP (28). La Federación Gallega de Municipios y Provincias (Fegamp) es un organismo constituido por los 315 ayuntamientos, las cuatro diputaciones provinciales y las nueve entidades menores existentes en la Comunidad Autónoma de Galicia. El funcionamiento de la Fegamp como entidad defensora de los intereses de la Administración Local gallega se asienta en los siguientes principios generales: el fomento y la defensa de la autonomía de las Entidades Locales; la promoción, representación y defensa de los intereses de la Administración Local delante de otras administraciones públicas; la promoción y el desarrollo de la cultura y de la lengua gallega en el ámbito municipal; la reivindicación ante los

correspondientes poderes públicos -cuando lo estime oportuno- de nuevas cotas competenciales para las Entidades Locales; el fomento de la participación ciudadana en la vida local; el desarrollo y la consolidación del espíritu europeo en el ámbito local, basado en la autonomía y la solidaridad entre los Entes Locales; la defensa judicial de los intereses de la Administración Local -si fuera el caso- y las actuaciones necesarias delante del Tribunal Constitucional en defensa de la autonomía local; y cualquier otra acción que afecte o incida de forma directa o indirecta en sus asociados o en la propia federación.

Firma electrónica (9). Según el artículo 3 de la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de Firma Electrónica, conjunto de datos en forma electrónica, consignados junto a otros o asociados con ellos, que pueden ser utilizados como medio de identificación del firmante.

Firma electrónica avanzada (9). Según el artículo 3 de la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de Firma Electrónica, firma electrónica que permite identificar al firmante y detectar cualquier cambio ulterior de los datos firmados, que está vinculada al firmante de manera única y a los datos a que se refiere y que ha sido creada por medios que el firmante puede mantener bajo su exclusivo control.

Firma electrónica reconocida (9). Según el artículo 3 de la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de Firma Electrónica, firma electrónica avanzada basada en un certificado reconocido y generada mediante un dispositivo seguro de creación de firma.

Formularios electrónicos (16). Pieza fundamental para la presentación y envío de la información de solicitudes, escritos o comunicaciones por parte del interesado hacia el registro.

Freguesía. En Portugal, personas colectivas territoriales que persiguen el interés de la población residente en su circunscripción dentro del territorio municipal.

Front-Office (Interacción con terceros) (10). Se refiere a un conjunto de programas de aplicación y puntos de acceso (virtuales o físicos) que permiten el contacto directo entre clientes y proveedores de servicios. En el gobierno electrónico, estos incluyen portales web, oficinas de contacto para ciudadanos y call centers, donde los ciudadanos obtienen información sobre los servicios públicos. Además de la información en sí, puede proporcionarse la prestación directa de servicios e interacción completa a lo largo de la cadena de valor del servicio.

G

Gap (10). Se define como un desajuste entre las cuestiones (dimensiones o tema de interés) en el estado actual y escenarios de futuro, o la falta de reconocimiento de cuestiones que no están en el estado actual, pero son necesarias en los escenarios futuros.

- Gap de edad: definido por la diferencia observada en el uso regular de internet por los grupos de menor (individuos de 16 a 24 años) y mayor edad (individuos de 65 a 74 años).
- Gap en formación: delimitado por el diferencial en el uso regular de internet entre el grupo de individuos sin escolaridad o con un nivel bajo y aquellos con escolaridad alta.
- Gap de ingresos: se determina por los puntos porcentuales que separan el uso regular de internet entre las personas que viven en hogares con ingresos situados en el primer cuartil y las que viven en hogares que se sitúan en el cuarto cuartil.
- Gap de hábitat: ven dado por el uso regular de internet por habitantes en zonas con baja densidad poblacional (menos de 100 habitantes por km²) y zonas densamente pobladas (500 o más habitantes por km²).

Gestor de expedientes (7). Con el tramitador o gestor de expedientes tiene una situación similar a la sede electrónica, es decir, a pesar de que es posible el diseño a medida como una herramienta para hacer frente a los flujos de cada procedimiento, hay soluciones prefabricadas que facilitan la aplicación de los procedimientos automatizados. Son el workflow y los BPMS. Estas herramientas, a través de un "motor de workflow" que se encuentra en el servidor de red, van encaminando los archivos de acuerdo a las reglas establecidas.

Gestor documental (2). El uso de medios electrónicos para administrar el flujo de documentos en la administración, lo que permite la recuperación de la información desde estos, determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación permanente de los documentos más valiosos, aplicando principios racionalización y economía.

Gobernanza Multinivel (29). Acción coordinada de la Unión, los Estados miembros y los entes regionales y locales, basada en la asociación y destinada a elaborar y aplicar las políticas de la Unión Europea. La misma induce la responsabilidad compartida de los diversos niveles de poder en cuestión y se basa en todas las fuentes de legitimidad democrática y en la representatividad de los diversos agentes implicados.

I

Identidad digital de la sede electrónica (30). Las Administraciones deben utilizar medios de identificación y autenticación electrónica en el ejercicio de sus competencias. Por eso, las Entidades Locales deben garantizar a los ciudadanos una comunicación segura con la Sede Electrónica, de forma que estos tengan la certeza y confianza de que se encuentran conectados con dicha Entidad de forma segura.

International Standard Classification Of Education (ISCED) ¹¹. La UNESCO desarrolló la Clasificación Estándar Internacional de Educación (ISCED) para

facilitar la comparación de estadísticas e indicadores educativos entre los países, con base en uniforme y ajustes acordados internacionalmente.

Interoperabilidad (9). Capacidad de los sistemas de información, y por ende de los procedimientos a los que estos dan soporte, de compartir datos y posibilitar el intercambio de información y conocimiento entre ellos.

Inventario y clasificación de procedimientos (30). Las Entidades Locales deberán hacer público y mantener actualizado un inventario de procedimientos administrativos que incluya información sobre los mismos y su grado de adaptación a la ley (i.e. información sobre el procedimiento, tramitación, nivel de interactividad asociada).

L

Loja do Cidadão (31). Creada en 1999 en Portugal, la 'Loja do Cidadão' es el primer paso del concepto *One Stop Shop* para la atención al público. Se trata de un servicio de utilidad pública, que pretende promover la modernización de la prestación de servicios públicos orientados a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y de las empresas, permitiendo el acceso a una amplia gama de servicios públicos y privados (*Utilities*) que se concentran en un mismo espacio físico.

M

Mancomunidad (32). Los municipios de la Comunidad Autónoma de Galicia tendrán derecho a asociarse en mancomunidades para la ejecución o prestación, en común, de obras, servicios y actividades de su competencia.

Medio electrónico (2). Mecanismo, instalación, equipo o sistema que posibilita el almacenamiento o transmisión de documentos, datos o cualquier otro tipo de información. Puede tratarse de una red de comunicaciones, tanto de acceso libre (Internet), como restringido (EDI), telefonía (fija y móvil), etc.

Medios telemáticos (2). Sistemas de transmisión, interfaces, protocolos de comunicaciones, sistemas de comunicaciones y redes de computadores que sirven para acceder a los bienes y servicios de forma remota.

Modelado de procedimientos (24). Acción de traducir un determinado procedimiento "real" a un modelo susceptible de ser aplicado e interpretado por un tramitador de procedimientos mediante el empleo de un lenguaje "formal" así como la acción de implementar este modelo dentro del sistema de modo que se

pueda ser interpretado por un tramitador de procedimientos. Por lo tanto, abarca el análisis, diseño e implementación de un procedimiento concreto.

Multicanalidad (3). La estrategia multicanal se centra en ofrecer a los ciudadanos una selección de canales de acceso con una amplia cobertura funcional (volumen de los servicios y contenidos ofertados) y tecnológica (neutralidad, seguridad, rendimiento y usabilidad) el modo para la consecución de ese acceso estará determinado por la estrategia de cada Administración Pública en particular.

N

Notificaciones electrónicas (7). Es el sistema que permite enviar mensajes y las comunicaciones en general a los interesados siguiendo las normas y protocolos de la notificación electrónica oficial (Real Decreto 209/2003, de 21 de febrero). Deberá por una parte, realizar el aviso al receptor de la notificación (interesado) y por otra permitir el acceso electrónico a la lectura de las notificaciones. El sistema deberá constar de la recepción, acceso y lectura de las notificaciones por parte del usuario.

NUTS (33). La clasificación NUT (*Nomenclature of territorial units for statistics*) es un sistema jerárquico para la división del territorio económico de la UE con el fin de (i) recogida, desarrollo y armonización de las estadísticas regionales de la UE y (ii) de análisis socioeconómicos de las regiones.

O

Otros canales de atención (16). Pueden considerarse otros canales de servicio al ciudadano como los dispositivos móviles (SMS, WAP, PDA, etc.) y la TDT.

P

Parte Interesada. Persona o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

Pasarela de pagos (7). Su tarea fundamental es permitir que los procedimientos de pago en línea en aquellos trámites que así lo requieran. Para ello, la plataforma debe estar integrada con, entre otras cosas, la sede y la firma electrónica, además de existir acuerdo con los diferentes bancos.

Pirámide de población (35). Las pirámides de población muestran la distribución de la población por sexo y grupos de edad de cinco años. Cada barra corresponde a la participación del grupo tratado con el sexo y la edad dada en la población (hombres y mujeres combinados) total.

Provincia (23). La provincia, en Galicia, es una Entidad Local de carácter territorial formada por la agrupación de municipios, con personalidad jurídica propia, autonomía y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines propios y específicos (artículo 101 de Lei 5/1997, de 22 de xullo, de Administración Local de Galicia).

Puja electrónica (15). Procedimiento de selección de ofertas realizadas por medios electrónicos, que permite a los licitadores que puedan revisar los precios de sus ofertas a la baja y / o modificar el valor de otros parámetros cuantificables comprendidos en las condiciones del contrato. Manifestación que B2B (*Business to Business*).

PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) (34). En inglés Small and Medium-sized Enterprises -SMEs-, son definidas por la Comisión Europea como las que tienen menos de 250 personas empleadas. Deben tener una facturación anual de hasta 50 millones de euros, o un balance total de no más de 43 millones de euros (Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003).

- Microempresas: con menos de 10 personas empleadas;
- Pequeñas empresas: con 10-49 personas empleadas;
- Medianas empresas: con 50-249 personas empleadas;
- Pequeñas y medianas empresas (PYME): con 1-249 personas empleadas;
- Grandes empresas: con 250 o más personas empleadas.

Q

QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) (36). El Marco de Referencia Estratégico Nacional (QREN) constituye el marco para la aplicación de la política comunitaria de cohesión económica y social en Portugal en el período 2007-2013. El QREN asume como principal objetivo estratégico la cualificación de los portugueses y portuguesas, valorando el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación, y la promoción de los niveles elevados y sostenidos de desarrollo económico y socio-cultural y de cualificación territorial, en un marco de valoración de igualdad de oportunidades y también aumenta la eficiencia y la calidad de las instituciones públicas.

R

Registro electrónico (2). Proceso telemático que permite, sobre un registro, tomar una referencia de tiempo, anotar el asiento de entrada / salida, guardar los datos

de la presentación y devolver un acuse de recibo con el número de registro y momento de la presentación. El registro puede incluir características adicionales, tales como el sellado de tiempo para obtener la referencia temporal, la compulsión electrónica de documentos presentados físicamente o funcionamiento como un registro único para toda la administración.

S

Sede electrónica (7). La sede electrónica o portal del ciudadano es una herramienta que sirve como puerta de acceso al ciudadano para toda la información y los servicios en línea que están disponibles para ellos en una fecha y, preferentemente, personalizada. Entre los servicios que se ofrecen pueden encontrarse: el inicio del procedimiento, la consulta del estado de expedientes, los foros de colaboración, descargas, soporte técnico, servicios cartográficos, visitas virtuales, etc.

Sellado de tiempo (9). Acreditación a cargo de un tercero de confianza de la fecha y hora de la realización de cualquier operación o transacción por medios electrónicos.

Servicios prestados por vía electrónica (2). Aquellos servicios que consistan en la transmisión enviada y recibida desde equipos de procesamiento, incluida la comprensión numérica y el almacenamiento de datos, íntegramente transmitida, recibida y transportada por cable, radio, sistema óptico u otros medios electrónicos.

Small Business Act (37). Es un conjunto de 10 principios que deben guiar el diseño e implementación de políticas a nivel europeo y nacional. Esto es esencial para crear un condiciones de competencia equitativas para las PYME en toda la UE y mejorar el entorno administrativo y jurídico que permita a estas empresas liberar su potencial de creación de empleo y crecimiento, es un ambicioso paquete de medidas concretas de gran alcance, incluyendo cuatro nuevas medidas legislativas que traducen estos principios en acción, tanto a nivel de la UE como de los Estados miembros, fue respaldada políticamente por el Consejo de Ministros de la UE en diciembre de 2008 para asegurar el pleno compromiso de la Comisión y los Estados miembros, junto con el seguimiento periódico de su implementación.

Sociedad de la Información (10). Describe un sistema económico y una forma de sociedad que está muy influido por, y se basa en la tecnología de la información y la comunicación (TIC). La recopilación, almacenamiento, procesamiento, difusión y uso de la información y el conocimiento juega un papel fundamental en todos los ámbitos de la vida.

Software libre (38). El software libre es una manera de construir y distribuir aplicaciones de software en el que el tipo de licencia ofrece más libertad para

aquellos que las utilizan. En España, el concepto de Software Libre y de Código Abierto se refieren a la misma realidad, ya que la propia Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, establece que una aplicación de código abierto es aquella que "se distribuye con una licencia que permite la libertad de ejecutarla, conocer el código fuente, de modificarla o mejorarla y de distribuir copias a otros usuarios."

T

Tasa de analfabetismo (39). Esta tasa se define teniendo como referencia la edad a partir de la que un individuo que realice un recorrido normal del sistema educativo debe saber leer y escribir. Se consideró que esta edad corresponde a 10 años, equivalente a la finalización de la educación primaria básica. [Fórmula: (Población residente de 10 y más años ("no sabe leer ni escribir") / Población residente de 10 años o más) * 100]

Tasa de crecimiento vegetativo (40). La tasa de crecimiento vegetativo o natural de la población es la diferencia entre el número de nacimientos y el número de defunciones en una población determinada, dividido por la población en el año considerado y expresado en%.

Tasa de paro juvenil (41). Este indicador arroja el porcentaje de la fuerza de trabajo que tiene entre 15 y 24 años de edad que está desempleada durante un año específico.

Tecnologías de la Información y de la Comunicación (10). Es el término colectivo para todos los procesos técnicos y los dispositivos para el procesamiento electrónico de datos y para el apoyo a la comunicación a través de medios electrónicos. Las TIC extienden el término tecnología de la información (IT) para incluir la comunicación electrónica.

Telecentro (42). Un telecentro es un lugar de acceso público donde las personas pueden obtener ayuda para acceder a ordenadores y a Internet, lo que les permite reunir información, crear, aprender y comunicarse con los demás. Los telecentros pueden ser organizados en redes.

Trámite electrónico (2). Se asocia a cualquier interacción de la ciudadanía y las empresas con las administraciones públicas de forma electrónica, a partir de la descarga de un formulario hasta la utilización de un registro en línea.

V

Ventanilla integrada (11). En Portugal, consiste en el espacio físico o virtual orientado a la prestación de servicios transversales integrados, normalmente complejos, que impliquen la participación de múltiples entidades en su resolución, asociados a un proceso, evento o necesidad. Como ejemplo, la 'ventanilla perdí la cartera', permite renovar un conjunto de documentos de identificación, emitidos por distintas entidades, en un único puesto de atención y en una única interacción la 'ventanilla casa pronta', que integra a varios servicios relacionados con la compra y venta de casas en un único local. Destinado al segmento empresarial, destaca además la 'ventanilla empresa en la hora' que permite a un empresario constituir su empresa en un único local.

Ventanilla Multi-servicios (11). En Portugal, la 'ventanilla multi-servicios' se caracteriza por la concentración de servicios simples de diversas entidades en un único lugar, permitiendo a los ciudadanos o empresas tratar varios asuntos en una única interacción y en un único lugar. Este concepto se materializa, por ejemplo, en ventanillas en la *'Loja do Cidadão'* semejantes a los puestos de atención múltiple (presenciales), en los portales del ciudadano, empresa y de algunos organismos (internet), que permiten la realización online de varios servicios, así como en los contact centers de los organismos de la Administración Pública, que permiten ya obtener algunos servicios e información por teléfono.

Ventanilla Única (11). El concepto 'Ventanilla Única', en Portugal, se refiere a la prestación de servicios en un único lugar (físico o virtual), y preferentemente en un mismo momento, abarcando así los conceptos de 'ventanilla multi-servicios' y 'ventanilla integrada', que se extiende en el mundo virtual a los portales transversales del ciudadano y empresa.

Ventanillas únicas (43). Modos o canales (oficinas integradas, teléfonos, páginas de Internet y otros) a los que los ciudadanos pueden acudir para acceder a la información, trámites y servicios públicos determinados por acuerdo entre varias Administraciones.

Bibliografía

1. Eurostat. *Early leavers from education and training by sex - % of the population aged 18-24 with at most lower secondary education and not in further education or training*. [En línea] 2013.
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/web/table/description.jsp>.
2. Xunta de Galicia. *Espazo e!> Administración electrónica> A Administración electrónica> Glosario de eAdministración*. [En línea]
<http://www.xunta.es/glosario-de-eadministracion>.
3. inteco. *Instituto Nacional de tecnologías de la Comunicación> Glosario de términos*. [En línea] <http://www.inteco.es/glossary/Formacion/Glosario/>.
4. Europe's Information Society Thematic Portal. *Educación y Formación: Alfabetización Digital > Panorámica General*. [En línea]
http://ec.europa.eu/information_society/tl/edutra/skills/index_es.htm.
5. noticias jurídicas. *Base de Datos de Legislación> Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia. Artigo nº120*. [En línea] Marzo de 2013.
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Anterior/r3-ga-l5-1997.t3.html#c2.
6. Diário da República eletrônico. *Lei n.º 46/2008 de 27 de Agosto. Estabelece o regime jurídico das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto*. [En línea] Marzo de 2013. <http://www.dre.pt/pdf1s/2008/08/16500/0601206017.pdf>.
7. CENATIC. Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las TIC basadas en fuentes abierta, LAECSP, Componentes. [En línea] 2013.
<http://www.cenatic.es/laecsp/page0/page0.html>.
8. Assembleia da República. *Página Inicial > Legislação > Constituição da República Portuguesa. Artigo nº 235*. [En línea]
<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx#art235>.
9. noticias jurídicas. *Base de Datos de Legislación> Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos. Anexo. Definiciones*. [En línea] http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l11-2007.t4.html#anexo.
10. EGOV Community. *eGovernment Glossary*. [En línea] <http://www.egov-conference.org/glossary>.
11. POFC. QREN. *'Implementação do Conceito de Balcão Único', Administrativa, Agência para a Modernização, 2008*. [En línea]
http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Concursos_Avisos/AAC01_SAMA_1_Implementacao_Conceito_BalcaoUniconaAP.pdf.

12. Assembleia da República. *Constituição da República Portuguesa. VII REVISÃO CONSTITUCIONAL [2005]*. [En línea] Marzo de 2013. <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx#art250>.
13. Campus do mar. *Campus de Excelencia Internacional. Sobre Campus do Mar*. . [En línea] Marzo de 2013. <http://campusdomar.es/sobre-campus-do-mar/?lang=gl>.
14. Campus Vida. Campus de Excelencia Internacional. *Campus Vida*. [En línea] Marzo de 2013. <http://www.galego.campusvida.info/campus-vida/>.
15. euskadi.net. *Departamento de Administración Pública y Justicia. Glosario de términos sobre Administración Electrónica. Principales Conceptos y Definiciones*. [En línea] http://www.jusap.ejgv.euskadi.net/r47-edukia/es/contenidos/informacion/jusap_ooee_glosario_admonelect/es_glosario/glosario.html#firmaelec.
16. CENATIC. Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las TIC basadas en fuentes abiertas. *Software de fuentes abiertas en la Administración electrónica. Análisis del impacto de la LAESCP en la Administración Pública*. [En línea] <http://www.cenatic.es/laecsp/page37/page37.html>.
17. Consejería de Fomento y Medio Ambiente de la Junta de Castilla. *Red Transdigital y Red de Municipios Digitales de Castilla y León. 'Soluciones TIC para combatir la crisis en los Ayuntamientos'*. [En línea] http://www.rmd.jcyl.es/web/jcyl/MunicipiosDigitales/es/Plantilla100Detalle/1277999685592/_/1284220921283/Redaccion.
18. EUR-Lex. *Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions*. [En línea] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0327:EN:NOT>.
19. ec.europa.eu/digital-agenda. *A vibrant single market*. [En línea] <http://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/KKAH12001ENN-chap2-PDFWEB-2.pdf>.
20. Diário da República eletrónico. *Lei n.º 45/2008 de 27 de Agosto. Estabelece o regime jurídico do associativismo municipal, revogando as Leis n.os 10/2003 e 11/2003, de 13 de Maio*. [En línea] Marzo de 2013. <http://www.dre.pt/pdf1s/2008/08/16500/0600506011.pdf>.
21. noticias jurídicas. *Base de Datos de Legislación> Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia. Artigo nº149*. [En línea] Marzo de 2013. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Anterior/r3-ga-l5-1997.t3.html#a149.

22. europa.eu. *EUROPA > Síntesis de la legislación de la UE > Relaciones exteriores > ... > Europa oriental y asia central.* [En línea]
http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_countries/eastern_europe_and_central_asia/r17104_es.htm.
23. noticias jurídicas. *Bases de Datos de Legislación > Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia. Artículo 101.* [En línea]
http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ga-l5-1997.t2.html.
24. Junta de Andalucía. *Proyecto w@nda. Workflow en la Administración Andaluza.* [En línea] <https://ws024.juntadeandalucia.es/ae/descargar/2751>.
25. noticias jurídicas. *Base de Datos de Legislación > Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia. Artigo nº153.* [En línea] Marzo de 2013.
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Anterior/r3-ga-l5-1997.t3.html#a153.
26. IBM Institute for Business Value. *Digital economy rankings 2010. Beyond e-readiness.* [En línea] http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/eiu_digital-economy-rankings-2010_final_web.pdf.
27. EUR-Lex.europa.eu. *Diario Oficial de la Unión Europea. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre las «Eurorregiones» (2007/C 256/23).* [En línea] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:256:0131:0137:ES:PDF>.
28. Federación Galega de Municipios e Provincias (FEGAMP). *Historia da Federación.* [En línea] <http://www.fegamp.org/info.php?sec=4&idioma=gl>.
29. Diario Oficial de la Unión Europea. *Libro blanco del comité de regiones sobre la gobernanza multinivel (2009/C 211/01).* [En línea] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:211:0001:0027:ES:PDF>.
30. Red de Municipios Digitales, Junta de Castilla y León. *Guía de Adaptación de las Entidades Locales a la Ley 11/2007, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos.* [En línea]
http://www.rmd.jcyl.es/web/jcyl/MunicipiosDigitales/es/Plantilla100Detalle/1277999685592/_/1220262883918/Redaccion.
31. Portal do cidadão. *Início > Perguntas Frequentes > Loja do Cidadão.* [En línea]
http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/informacao+geral/FAQ/Loja+do+Cidad%C3%A3o/FAQ_o+que+e+e+para+que+serve+a+loja+do+cidadao.htm.
32. noticias jurídicas. *Base de Datos de Legislación > Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia. Artigo nº153.* [En línea] Marzo de 2013.
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Anterior/r3-ga-l5-1997.t3.html#a153.

33. Eurostat. *European Commission > Eurostat > NUTS - Nomenclature of territorial units for statistics > Introduction*. [En línea]
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts_nomenclature/introduction.
34. Eurostat. *Eurostat > Statistics explained > Small and medium-sized enterprises*. [En línea]
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises.
35. Eurostat. *Eurostat > Statistics explained > Population structure and ageing*. [En línea]
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_structure_and_ageing.
36. Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). [En línea]
<http://www.qren.pt/np4/qren>.
37. European Commission. *Enterprise and Industry > "Small Business Act" for Europe*. [En línea] Marzo de 2013.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm.
38. CENATIC. Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las Tecnologías de Información y la Comunicación. *Sobre el Software Libre*. [En línea]
<http://www.cenatic.es/sobre-el-software-libre>.
39. Sistema de metainformação. *SMI > Módulo de variáveis > Variáveis > Detalhe de variável > 1270 - Taxa de analfabetismo (%)*. [En línea]
<http://smi.ine.pt/VariavelFisica/Detalhes/2993>.
40. IGE. Instituto galego de Estatística. *Portal Educativo > Conceptos teóricos > Xeografía. Estrutura da poboación > Definicións e conceptos teóricos*. [En línea]
<http://www.ige.eu/estatico/educacion/Xeografia/Estrutura/Teoria.htm>.
41. index mundi. *Mapa Comparativo de Países > Tasa de desempleo juvenil - Mundo*. [En línea] <http://www.indexmundi.com/map/?v=2229&l=es>.
42. telecentre europe community networking. *Telecentre-Europe AISBL (Association Internationale Sans But Lucratif) Statutes. Article 1*. [En línea]
http://www.telecentre-europe.org/repository/Telecentre-Europe_Statutes_EN.pdf.
43. Comisión Europea. *Comisión Europea Mercado Interior Directiva sobre servicios Ventanillas únicas*. [En línea] http://ec.europa.eu/internal_market/eu-go/index_es.htm.

44. UNESCO Institute for Statistics. *Home > Education > ISCED: International Standard Classification of Education*. [En línea]
<http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-standard-classification-of-education.aspx>.
45. UMIC Agência para o Sociedade do Conhecimento. *Início> Infraestruturas e Segurança> Projectos> Redes de Nova Geração*. [En línea]
http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3516&Itemid=187.
46. OSIMGA. *Enquisa a Empresas TIC sobre a Sociedade da Información en Galicia 2012*. [En línea]
http://www.osimga.org/gl/documentos/doc_propios/empresas_tic/.
47. EUR-Lex. *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. A Digital Agenda for Europe*. [En línea] [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0245R\(01\):EN:NOT](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52010DC0245R(01):EN:NOT).
48. Campus Vida. Campus de Excelencia Internacional. *Campus Vida*. [En línea] <http://www.galego.campusvida.info/campus-vida/>.
49. Campus do mar. Campus de Excelencia Internacional. *Sobre Campus do Mar*. [En línea] <http://campusdomar.es/sobre-campus-do-mar/?lang=gl>.
50. Assembleia da República. *Página Inicial > Legislação > Constituição da República Portuguesa*. [En línea]
<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>.
51. Diário da República eletrónico. *Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro. Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias*. [En línea] Marzo de 2013. <http://dre.pt/pdf1sdip/1999/09/219A00/64366457.pdf>.
52. noticias jurídicas. *Base de Datos de Legislación> Ley 5/1997, de 22 de julio, de Administración Local de Galicia. Artigo nº10*. [En línea]
http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ga-l5-1997.t1.html.



AGENDA DIGITAL LOCAL

galicia-norte portugal