

La transformación digital de Madrid para una era post Covid.

En los últimos meses el mundo está viviendo una situación absolutamente extraordinaria causada por la crisis del COVID-2019, que nos ha obligado a todos a adaptarnos, a transformarnos, para responder a este desafío.



FERNANDO DE PABLO MARTÍN

Director General de la Oficina Digital. Ayuntamiento de Madrid.

La ciudad de Madrid ha soportado (está soportando) con actitud y respuesta ejemplar la lucha contra la pandemia que está suponiendo el COVID-19. Los madrileños, con su vida diaria y su comportamiento cívico, y la administración municipal manteniendo unos servicios públicos que son más importantes que nunca para proteger a las personas, a las empresas, la actividad económica y los sectores más perjudicados de la sociedad.

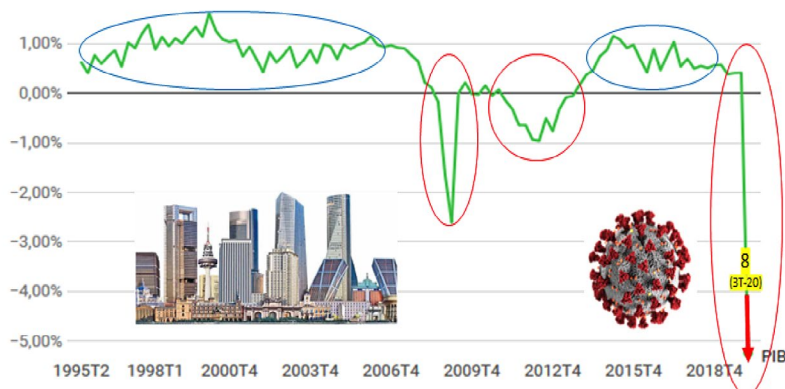
Y lo ha hecho innovando, utilizando unas tecnologías que han permitido que los empleados públicos (y de las empresas que colaboran con las administraciones) hayan podido trabajar desde sus casas, acelerando un proceso de transformación digital en unos meses, que hubiera costado años. Lo he comentado otras veces: la crisis como amarga oportunidad de avance. Con esfuerzo personal, llevando lo equipos desde sus puestos de trabajo a su domicilio para mantener la actividad administrativa.

También adaptando permanentemente el funcionamiento de unos servicios públicos de ciudad, vitales (salud, seguridad, empleo, movilidad, medio ambiente, cultura, etc.) a unas condiciones en permanente cambio y estrés de funcionamiento. Disponer de datos en tiempo real ha sido esencial para adaptar los servicios a cambios que han sido más disruptivos que evolutivos en muchos casos.

Las características que hacen fuerte a Madrid como una gran urbe moderna también la convierten en más vulnerable ante la pandemia, sus principales debilidades: alta concentración y densidad de habitantes nudo de comunicaciones, alta movilidad laboral entre zonas y con provincias limítrofes, ...

Evolución trimestral del PIB de España

En % de variación intertrimestral



En estos meses se han desarrollado soluciones tecnológicas que han permitido mantener una cierta rutina de vida aunque en modelo híbrido. También para ayudar a que minimizar los contactos físicos en múltiples sectores (movilidad y transporte, actividades culturales o deportivas, actividad municipal) y la **administración electrónica se presenta como un elemento estratégico esencial**, ahora más que nunca, para la continuidad de la actividad administrativa y para el mantenimiento de una distancia social necesaria para luchar contra el COVID-19.

LOS ACUERDOS DE LA VILLA

La respuesta política también ha sido ejemplar. La firma de unos **Acuerdos de la Villa** donde todos los grupos políticos con representación municipales se han puesto de acuerdo para definir una serie de medidas de recuperación, ha sido el hito más visible. La lógica disputa y diferencia política no ha impedido concretar las principales medidas de superación de la crisis. Algo que será importante también en la gestión de los fondos europeos destinados a la recuperación.

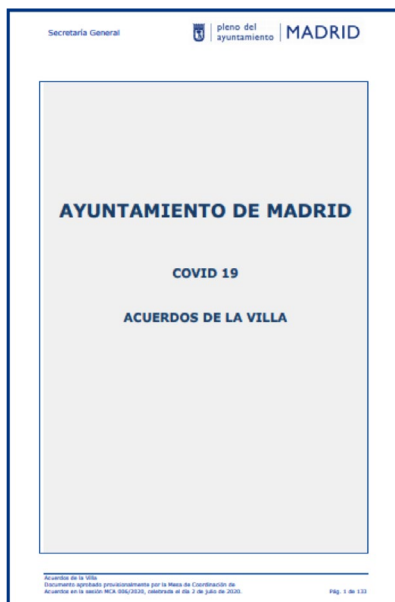
La denominación de los **grupos de trabajo** ya indica las prioridades de los acuerdos: Social; Economía, Empleo y Turismo; Estrategia de Ciudad; Cultura y Deporte. Y con la **digitalización**, el fomento del **teletrabajo** y la **simplificación** y la administración digital, las telecomunicaciones, la transformación digital interna y externa y la generación de **talento y capacitación** como ejes esenciales de los mismos. Otro de los documentos estratégicos de Madrid, el **Programa Operativo de Gobierno**, también pone foco en digital, social y sostenible para una parte importante de unas medidas alineadas con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**. En ambos casos, muchas de las medidas son directamente tecnológicas o necesitan de tecnología para su implantación y gestión.

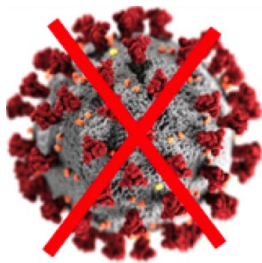
En términos generales, son medidas que impulsan la **protección de las personas y recuperación de la economía** en un contexto donde la **conciencia sobre la sostenibilidad** se ha vuelto más importante para los ciudadanos, sensibilizados en la importancia de la seguridad, la salud y la protección del medio ambiente para nuestra ciudad hoy en día y en el futuro (la solidaridad intergeneracional).

Ahora más que nunca es imprescindible preparar a la ciudad para un futuro digital para garantizar una economía y empleo, incrementando las capacidades digitales, la identidad electrónica de los ciudadanos, la **inserción de TIC y comercio electrónico en las PYMES** y comercio de proximidad y la simplificación en el acceso. La principal inseguridad jurídica ahora mismo es, en mi opinión, impedir la tramitación electrónica con sistemas complejos que la sociedad no domina. Con un alto nivel de relación electrónica como canal fundamental de la actuación administrativa, donde las plataformas comunes de interconexión entre administraciones juegan un papel más relevante que nunca para simplificar la vida a los ciudadanos y empresas.

EL PLAN EUROPEO DE RECUPERACIÓN

Nos enfrentamos al presente pero **no podemos olvidarnos del futuro**. En forma de vacuna o con otras alternativas, un día la pandemia pasará, o seremos capaces de gestionarla de forma crónica. Y tendremos que afrontar la crisis económica y luchar contra la brecha social. El coronavirus va a traer cambios profundos que afectarán a la globalización (se dice que se reducirá la globalización de bienes físicos y se acelera la virtual), a las estructuras de la economía, a una mayor intervención de los gobiernos para proteger cadenas de suministros o infraestructuras críticas (económicas, tecnológicas, sanitarias, sociales,...). Y preparar la ciudad para





este futuro precisa trabajar por una sociedad más **competitiva, sostenible e inclusiva** para convertir a Madrid como una ciudad ideal para trabajar, para visitar (queda poco para recuperar esa normalidad) y vivir. La transformación digital y verde que propugnan todos los expertos, y la propia estrategia de la UE prioriza, van a ser palancas imprescindibles en este camino.

Alguien definió lo que es innovar: preparar nuestras organizaciones para afrontar mejor un futuro que se presenta cada vez más incierto e impredecible, sobre todo en la era post-COVID. Y en la preparación para este futuro que no conocemos, pero que la **sociedad madrileña y española va a afrontar de nuevo con éxito**, hay unanimidad en que la **digitalización** será una de las palancas principales. En el fondo innovación es parte del proceso de adaptación permanente a los cambios para prepararnos para el futuro como ya propugnaba Darwin.

Como conseguimos recuperamos de la crisis económica del 2008-2014, estoy seguro de que volveremos a recuperarnos también de esta crisis utilizando todas nuestras capacidades como sociedad.

Si en la crisis económica anterior, Europa eligió la austeridad como estrategia para salir de la crisis, ahora se plantea la inversión en sectores estratégicos. Hay un amplio consenso sobre la importancia de un correcto aprovechamiento de los fondos europeos destinados a la recuperación (Next Generation EU), para acometer los cambios estructurales que los países necesitan y reforzar la debilitada economía postcrisis.



La coordinación global será clave en un país tan descentralizado como España. Todos los análisis internacionales hacen mención a la necesidad de disminuir la fragmentación de mercado existente para actuar como una administración única ante ciudadanos y empresas. Por este motivo se necesita un plan global con la participación de todos, respetando las competencias de cada nivel administrativo. Un plan de país y no la suma de planes aislados o con escasa colaboración entre las distintas administraciones. Con las incertidumbres de su funcionamiento a la hora de escribir este artículo, en mi opinión es imprescindible reforzar una coordinación vertical (AGE-CCAA-Diputaciones-EELL) y una horizontal (entre ministerios, CCAA, Diputaciones y EELL) para no repetir los mismos proyectos, para compartir más que competir.

Las grandes ciudades, como Madrid, han tenido un protagonismo especial y directo en la lucha contra la pandemia, y lo han de tener también en esta fase en la participación y distribución

de fondos europeos destinados a la recuperación, ya que son las administraciones más cercanas y proveedoras de servicios públicos, donde la inversión va a tener un impacto más directo sobre personas y negocios.

Por otra parte, en la gestión de fondos europeos (y tenemos mucha experiencia con los fondos de FEDER) lo importante no es sólo la asignación, sino su ejecución. Y la colaboración público-privada y el diseño de un marco normativo adaptado, respetando la correcta aplicación de los criterios de competencia, serán otros elementos imprescindibles para el éxito final.

LA OFICINA DIGITAL

Madrid, en línea con esta visión europea, ya está inmersa decididamente en este proceso de transformación que es digital pero, repito, también medioambiental e inclusivo. Porque es importante este impulso sin crear nuevas brechas digitales, ya que la tecnología hoy en día debe servir para cerrar brechas existentes y nunca para abrir otras nuevas.



“Si España es una pequeña Europa, Madrid, y otras grandes ciudades, tienen las competencias y obligaciones de gestión pública de una pequeña nación. No tan pequeña, Madrid es tres veces Estonia y hay que considerar no sólo ciudadanos empadronados, sino también trabajadores y desplazados más visitantes y turistas.”

En este proceso ya se han tomado medidas organizativas, tecnológicas, jurídicas y de cambio cultural. Como compromiso del Acuerdo de Gobierno se ha creado una Oficina Digital (en la figura su estructura, que se centrará en tres ejes de trabajo esenciales:

- La **transformación digital de la ciudad** y de la propia organización interna, porque es necesario convertir en estructural y de cambio cultural permanente lo que han sido actuaciones coyunturales y temporales. El objetivo es aprovechar todo el potencial que nos ofrece la tecnología (pe Madrid será una **ciudad totalmente conectada en 5G a final de año** con varios operadores de telecomunicaciones) para hacer de Madrid **una ciudad con más calidad de vida** y facilidades para desarrollar una actividad empresarial, donde exista una relación simbiótica entre el ayuntamiento y la propia ciudad. **Madrid será una ciudad decididamente digital.**

- La **gestión de la ciudad** y la gestión interna del Ayto., **basada en datos**, para que se pueda dirigir Madrid de forma más inteligente, en permanente adaptación a las nuevas situaciones, con datos no con intuiciones. Los datos nos sirven para conocer lo que ocurre, para tomar decisiones en tiempo real y para planificar de forma más eficiente el futuro. Lo que los anglosajones definen con la expresión **“data driven organization”**.

- Y el **impulso de la administración digital**, el medio que todos los países están reforzando para mejorar los servicios públicos prestados a los ciudadanos. La administración digital nos hace más eficientes, reduce las cargas administrativas, evita desplazamientos y, además, los contactos físicos, en un momento donde la distancia social se ha vuelto una necesidad. Debemos ser conscientes de que aún no se ha acabado la digitalización y tenemos que mejorar la gestión interna porque no sólo nos hará más eficientes, sino que es la base que nos permitirá tener los datos necesarios para gestionar mejor la ciudad. Porque queremos un **Madrid “on-line”**.

PLAN DE CHOQUE DE ADMINISTRACIÓN DIGITAL

Para completar la digitalización y mejorar la gestión interna se ejecutará un **plan de choque para impulsar el uso de los servicios electrónicos**. Con la simplificación del acceso, la automatización de procedimientos, la actuación administrativa automatizada, la notificación electrónica (en sede y conexión a la DEHu) y el intercambio automatizado de datos entre administraciones generalizado a través de la Plataforma de Intermediación, la atención telefónica y/o por videoconferencia para determinadas

actuaciones administrativas, técnicas de RPA e IA, etc. Este plan permitirá proporcionar **mejor servicio al tiempo que se descargan las oficinas** ahora colapsadas por la carencia de efectivos, para mejorar el tiempo de atención mediante la cita previa.

En definitiva, todo lo que sabemos que era necesario, pero que ahora es imprescindible acelerar, porque son **servicios transversales** que, además de ser usados directamente por ciudadanos y empresas, **afectan y condicionan al resto de servicios de la ciudad** (una ayuda social, la tarjeta a familias necesitadas, la gestión de los ingresos, las autorizaciones y gestiones de los comercios, las actividades culturales o deportivas, etc.).

Con los objetivos de mejorar la satisfacción (incluyendo al ciudadano en el proceso de co-creación de los servicios), la calidad, la accesibilidad, la proactividad y reducir las cargas administrativas y los tiempos de repuestas de los procedimientos. Y diseñando **nuevos servicios innovadores** con la colaboración de todos, usando los **datos de ciudad como plataforma** para colaborar con el sector privado y la **transparencia y participación** como ejes esenciales de comunicación con la ciudadanía.

Para ello se ha creado una estructura de trabajo con todas las áreas de Ayto., que son las verdaderas protagonistas del plan y de sus medidas. Mejorando las herramientas de tramitación interna, la gestión de los ingresos municipales, la atención integral a los ciudadanos y una concepción del trabajo y del propio puesto de trabajo acorde a lo que la flexibilidad actual, con el teletrabajo como elemento estructural ya asentado. Utilizando todas las **tecnologías emergentes para acelerar** las mejoras y en un **contexto de ciberseguridad** cada vez más necesario, porque los ataques se incrementan y se hacen más críticos.

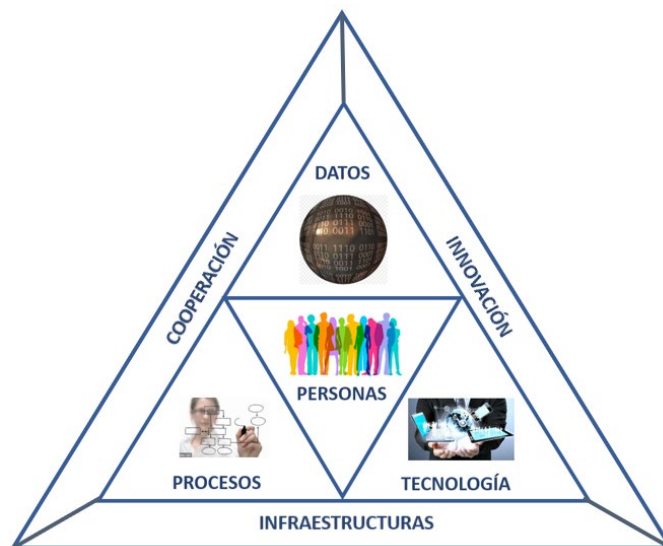
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La administración digital y la estrategia de gestión de los datos son parte del proceso de transformación digital en Madrid que tiene por objetivo preparar mejor a nuestra ciudad para el futuro, proporcionar certeza, seguridad y confianza. Una ciudad que atraiga aún más empresas de valor añadido y más talento, imprescindibles para la recuperación económica de los próximos años.

Si España es una pequeña Europa, Madrid, y otras grandes ciudades, tienen las competencias y obligaciones de gestión pública de una pequeña nación. No tan pequeña, Madrid es tres veces Estonia y hay que considerar no sólo ciudadanos empadronados, sino también trabajadores y desplazados más visitantes y turistas. Con lo que nos acercamos a 6 millones de personas a los que hay que proporcionar servicios públicos de calidad.

La propia **estructura orgánica del ayuntamiento** y las diferentes áreas de trabajo hacen ver la magnitud del reto gestor: Transparencia, participación y atención ciudadana; Cultura, turismo, deporte; Medio ambiente y movilidad; Hacienda y gestión de ingresos; Seguridad y emergencias; Economía, innovación y empleo; Desarrollo urbano; Obras y equipamientos; Familia, igualdad y bienestar social, etc.

La transformación digital de Madrid se basará en unos **ejes** claros: las **infraestructuras tecnológicas más avanzadas** para una nueva economía, una gestión administrativa **plenamente digital**, los mejores **servicios de una gran ciudad**, centrada en la **calidad de vida de las personas**, utilizando los **datos que la ciudad** pone a nuestra disposición para realimentar la mejora de la ciudad, **como plataforma compartida**, con la **innovación y la incorporación de talento como motor**, y en un contexto de cooperación



con los múltiples actores nacionales e internacionales con los que una ciudad como Madrid interacciona.

Madrid necesita las mejores infraestructuras tecnológicas (Data Centers, comunicaciones y 5G, ciberseguridad, ...) porque constituyen la espina dorsal sobre las que se apoyan todas las demás. **Madrid ya es un importante hub en estos tres sectores tecnológicos y el objetivo es convertirlo en el más importante del sur de Europa.** En todos los ejes existe una **sinergia clara entre la transformación externa de la ciudad y la interna del propio ayuntamiento**, dos dimensiones distintas, pero que deben apoyarse en una relación simbiótica.

En este proceso es imprescindible un **fortalecimiento estructural de nuestro organismo de referencia tecnológica**, Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM), totalmente comprometido en este proceso y muy consciente de la importancia de una labor siempre compleja, donde hay muchas más necesidades que posibilidades y la priorización de proyectos que generen valor se convierte en un elemento esencial de las decisiones estratégicas.

La **cooperación público-privada** será esencial para mejorar la ciudad.

Los clústers de empresas para impulso y aceleración de startups (Fintech, Big Data, Ciberseguridad, IA, etc.), también con grandes empresas, o los proyectos **Madrid Norte** (uno de los mayores proyectos de cambio urbanístico y tecnológico de Europa) y la iniciativa de **Madrid Futuro** donde más de 70 empresas colaboran para dar soluciones a la ciudad desde el contexto privado, son buenos ejemplos de esta cooperación.

No es el espacio ni el tiempo para desglosar los distintos ámbitos, pero sí me gustaría hacer una referencia a la movilidad. Es una parte esencial de la revolución que se está produciendo en las ciudades. El coche, imbatible en carreta, se ha convertido en un elemento controvertido en la ciudad. Los viajes multimodales o como aprovechar el tiempo mientras se mueve por la ciudad son aspectos básicos a tener en cuenta hoy en día.



MADRID

La movilidad y el modelo energético, por otra parte, están muy relacionados con la calidad medioambiental y del aire, por lo que ha de gestionarse de una manera integral y coordinada. Madrid las integra en un área específica con un **Plan estratégico como Madrid 360** que tiene unos objetivos ambiciosos de cumplimiento de mejora de los parámetros ambientales y los **ODS**. La presentación del plan del **bosque metropolitano** y un App específico de planificación multimodal de viajes con control de ocupación de autobuses son dos buenos ejemplos del diseño de una ciudad donde el medio ambiente y la movilidad se hacen compatibles.

FINAL

La pandemia ha cambiado a nuestras ciudades, nuestro entorno de trabajo y nos ha cambiado a nosotros mismos (6 meses con mascarillas nos han vuelto seguramente más solidarios). En muchos aspectos los cambios coyunturales pasaran a ser estructurales, ya no valen los parámetros e indicadores anteriores a la crisis, mientras en otros recuperaremos una normalidad que todos

deseamos. También hemos adaptado el puesto de trabajo: se dice que tras intentar que nuestra oficina pareciera nuestro hogar ahora hemos tenido que adaptar nuestro hogar a que parezca la oficina. Necesitamos ciudades con capacidades para una gestión más flexible, mejor preparadas para los cambios actuales y los futuros que se puedan presentar, más inteligentes.

El concepto de *smart-city*, quizás algo en desuso hoy, encierra sin embargo una idea-fuerza muy clara: la utilización de la tecnología y los datos que genera la propia ciudad como **plataforma de servicios abiertos** a la sociedad (nuestro IoT, con los millones de activos de la ciudad) para mejorar la vida de los habitantes: los servicios públicos, el entorno medioambiental, la seguridad, el aire limpio, la gestión de residuos y de la energía, del agua o de la movilidad... Una ciudad sana y segura, más avanzada y justa, más competitiva y sostenible. Pero nunca olvidemos que **a las ciudades las hacen inteligentes las personas** que las dirigen no la tecnología, imprescindible, que sustenta su gestión.

Preparar Madrid para el futuro, hacer de Madrid la mejor ciudad para visitar, trabajar y vivir es nuestro objetivo con la transformación digital de la ciudad. ✳

Bibliografía

- [1] Acuerdos de la Villa. Ayuntamiento de Madrid.
URL: https://transparencia.madrid.es/FWProjects/transparencia/Covid19/MedidasRegeneracion/Ficheros/20200707_AcuerdosDeLaVilla_v2.pdf
- [2] Plan de recuperación para Europa y fondos europeos. UE.
URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es
- [3] “La tecnología de la administración en la lucha contra el COVID-19”. Fernando de Pablo. BOLETIC N° 86.
URL: <https://www.astic.es/articulos-boletic/la-tecnologia-de-la-administracion-en-la-lucha-contra-el-covid-19>
- [4] Plan español de recuperación Transformación y Resiliencia. Presidencia de Gobierno.
URL: https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/07102020_PlanRecuperacion.pdf
- [5] Estrategia de sostenibilidad ambiental Madrid 360.
URL: <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCMedios/noticias/2019/09%20septiembre/30Lunes/NotasPrensa/Presentaci%C3%B3n%20Madrid%20360/ficheros/Avance-Estrategia-Sostenibilidad-Ambiental-Madrid-360.pdf>