

**PUESTA EN MARCHA DE ACCIONES INNOVADORAS  
EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA DE GOBERNANZA  
Y DESARROLLO MUNICIPAL INTELIGENTE**

**INFORME SOBRE FOROS H+BC4 MARTXAN!!**



## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Objetivos generales.....	3
Foro I. BASQUE CITIES 4.0 + HERRISMARTIK .....	4
Reto 1. Cómo mejorar la relación del ayuntamiento con empresas, entidades sociales y ciudadanía .....	4
Reto 2. Cómo sortear la limitación de recursos económicos, humanos y tecnológicos de los ayuntamientos.....	5
Reto 3. Cómo potenciar el trabajo en red entre ayuntamientos.....	6
Reto 4. Cómo aprovechar mejor los proyectos Smart en el desarrollo urbano sostenible ..	7
Foro II. Marketplace (Municipios + Empresas y RVCTI) .....	8
Tema 1. ¿Qué retos económicos locales son susceptibles de encontrar apoyo en la tecnología para su solución? .....	8
Tema 2. ¿Qué retos medioambientales locales son susceptibles de encontrar apoyo en la tecnología para su solución? .....	9
Tema 3. ¿Qué retos sociales locales son susceptibles de encontrar apoyo en la tecnología para su solución?.....	11
Tema 4. ¿Qué retos culturales locales son susceptibles de encontrar apoyo en la tecnología para su solución? .....	12
CONCLUSIONES Y RETOS.....	14

## Introducción

En el marco de colaboración con Gobierno Vasco en el despliegue de la Agenda Digital 2020, EUDEL ha estado trabajando estos años en el despliegue del plan de acción 2017-2020. En concreto el Plan de Trabajo 2020 se centra en desplegar el **objetivo 4 Municipio Inteligente** orientado hacia un **objetivo común: Contar en Euskadi con una red de municipios capaces de migrar de una estrategia Smart (inteligente) a otra Wise (sabia)**

Uno de los proyectos principales en los que se despliega este objetivo es la celebración de los **Foros H+BC4 Martxan!!** con la intención en primer lugar de intercambiar inquietudes por parte de los municipios en cuanto a los retos urbanos que desean abordar desde una perspectiva de desarrollo sostenible apoyados en las capacidades tecnológicas disponibles en el ecosistema vasco de innovación. Y, en segundo lugar, como punto de encuentro de los municipios vascos con el tejido empresarial y RVCTI para el contraste de retos municipales prioritarios con soluciones tecnológicas disponibles.

## Objetivos generales

Puesto que los municipios y las empresas son los protagonistas de llevar las ciudades hacia un modelo más sabio, son ellos quienes mejor conocen las dificultades que encuentran en este camino. Es necesaria la escucha activa de estas dificultades para poder captar los problemas, proponer y poner en marcha soluciones concretas y así avanzar en el proceso. Por tanto, se han buscado dinámicas que enriquecieran a todas las partes todo lo posible.

El objetivo del **primer foro** es destacar los **elementos innovadores** de prácticas que puedan considerarse ejemplares en el marco *Wise Cities* y que sirvan de apoyo a otros municipios vascos para dar pasos en este camino. Para ello, tras las saluciones y una breve conversación con Maria Ubarretxena (Alcaldesa de Arrasate), pasan a darse debates de trabajo en distintas salas menores, entorno a los 4 retos planteados.

El objetivo del **segundo foro** es exponer **soluciones** científico-tecnológicas suministradas por la Red Vasca de Ciencia y Tecnología que puedan considerarse ejemplares en el marco *Wise Cities* y por tanto ser de ayuda para los municipios. A tal fin, tras una breve presentación del proyecto, se pasa a trabajar por grupos en los 4 temas.

## Foro I. BASQUE CITIES 4.0 + HERRISMARTIK

Reto 1. Cómo mejorar la relación del ayuntamiento con empresas, entidades sociales y ciudadanía

Para la relación con **empresas**, varios ayuntamientos, por ejemplo, Rentería, manifiestan apoyarse en la **Agencia de Desarrollo** (Oarsoaldea, en ese caso). Algunos creen que habría que mejorar la relación con las empresas; con la ciudadanía y el tejido asociativo, ya cuentan con mecanismos de relación bastante instauradas, en los cuales existe parte de tecnología, pero con las **empresas** es fundamental **facilitar los labores administrativas**, sobre todo a las pequeñas. Con las empresas, hay que asegurar que las relaciones y los trámites sean lo más fluidos posible. Con proveedores, cuidar los diferentes ritmos de legislación y tecnología. La ley de contratos ofrece suficiente margen de juego, pero hay que cambiar la forma de entender dentro del ayuntamiento estas relaciones. Sin perder de vista proteger al “pequeño”, que se constriñe más con los requisitos legales.

Sobre participación ciudadana, comentan que ya hay foros consolidados que les permiten estar en contacto con la ciudadanía y el tejido asociativo, pero son sobre todo presenciales. Sienten que deben ir incorporando las nuevas tecnologías. En cuanto a Consejos Asesores Municipales, hasta ahora los han hecho presenciales por lo general, pero sienten que tienen que dar el salto e incorporar algunas herramientas on-line. Algunos cuentan con **tarjetas ciudadanas** multifunción que sirve para muchas cosas: basuras, polideportivo, participar en presupuestos abiertos... incluso **procesos administrativos electrónicos** (Irún). Parece haber consenso en que la participación ciudadana ha disminuido en los proyectos participativos. Para relanzarlo se quiere impulsar la formación, en materia participativa, pero sobre todo en habilidades electrónicas, para aumentar la accesibilidad de la gente. No basta con que el tejido asociativo sea fuerte (que lo es). En general, **abrir tantos canales** (físicos o no) como sea posible y “enseñar” a usarlos. También consiguen contactos con grupos de interés vía Red Innpulso, Proyectos Europeos, etc.

**En cuanto a agentes sociales**, las asociaciones (culturales, de vecinos, hogares de jubilados...) tienen, según parece, mucho peso en el municipio, organizan muchas actividades. Desde los ayuntamientos se les ofrecen espacios, para lo cual a veces se aplica la tecnología (por ejemplo, para reservar espacios). En el ámbito de la cultura, algunos cuentan con una web específica dedicada a la cultura, una app o una tarjeta específica.

Otros puntos de encuentro comentados son el SAC, la casa de las mujeres (que por lo general parecen resultar muy activas y se organizan muchas actividades, aunque falta también el componente tecnológico) y asociaciones de vecinos. Algunos buscan apoyo en el **Departamento de Modernización, Sociedad de la Información y Participación Ciudadana**. También se apunta a EUDEL como dinamizador de puntos de encuentro entre empresas y ayuntamientos.

Además, se opina que Intervención y Secretaría deben **liderar** el cambio de mentalidad de la administración para abrirse más y de forma más innovadora a los grupos de interés. Convendría un benchmarking entre ayuntamientos sobre buenas prácticas concretas (**proceso**, no proyecto), apuntan algunos.

Reto 2. Cómo sortear la limitación de recursos económicos, humanos y tecnológicos de los ayuntamientos

Las **limitaciones** son diferentes en función de la dimensión del municipio. En los no tan pequeños, es difícil **conocer a la ciudadanía** y las necesidades de sus colectivos. Además, existe cierta **necesidad de especialización**: la respuesta que se le exige a un ayuntamiento de este tamaño es variada y amplia, por tanto, necesitan contar con personas/departamentos especializados. Esto deriva en la siguiente necesidad: **coordinación, coherencia y transversalidad**. Es indispensable trabajar de manera coordinada entre departamentos, ya que este tipo de proyectos suelen necesitar de la participación de diferentes departamentos. Siempre, con **la tecnología como un medio, no un fin**.

Para hacer frente a la limitación de recursos una de las claves es trabajar la eficacia y la eficiencia. Para ellos son importantes:

- La **simplificación administrativa**: eliminar trabajos que no añaden valor.
- Definir **responsables de proyectos**.
- Contar con un **grupo promotor** compuesto por perfiles **políticos y técnicos**.

La tecnología no es suficiente y es importante haber preparado anteriormente la organización para después implementar la tecnología. La tecnología no es un fin; es un medio para poder dar una respuesta mejor a la ciudadanía. Frecuentemente, los **grupos piloto**/motores ayudan a abrir camino y enseñar al resto de la organización, a la vez que se emplean los recursos eficientemente.

Así, florece la dicotomía entre minimizar **riesgo** y ser eficiente (proyecto pequeño), y tener un planteamiento global y consistente (visión **estratégica**). Hace falta mucho más de lo segundo, opinan. Faltan conocimientos de gestión por proyectos, de trabajo transversal o entre áreas. Además de cierta formación, faltan sobre todo elementos **motivadores** del personal, que animen a impulsar iniciativas estratégicas transversales. Hace falta compromiso político, pero también compromiso técnico. Parte podría solventarse generando relaciones de colaboración a largo plazo (PPP).

### Reto 3. Cómo potenciar el trabajo en red entre ayuntamientos

Para fomentar el trabajo en red, parece haber consenso en que es necesario:

- Escuchar mucho
- Conocer la situación de primera mano. Conocer las necesidades de diferentes agentes, niveles administrativos, visión política y técnica...
- Negociar para poder dar respuestas a las diferentes necesidades identificadas.
- Constancia. Ir hablando y trabajando poco a poco con todos los agentes de manera constante, a lo largo del tiempo; no solo temas puntuales.

Algunos aportan que contar con una Comisión interinstitucional es de ayuda para dar cabida a las necesidades.

En las redes de ayuntamientos y grupos de diferentes características, distinguen los siguientes grupos (distinción que opinan fundamental para abordar mejor el tema):

- **Los que saben:** capitales, grandes y avanzados.
- Los **medianos** y los que están haciendo algo, sin ser demasiado avanzados.
- **Pequeños**
- **Muy pequeños**

Podría ser útil, dicen, catalogar ayuntamientos, ofrecerles material, experiencias, formación, sensibilización, etc., adecuados en función de su punto de partida.

Algunos sugieren, otra vez, apoyarse en las agencias de desarrollo comarcal, también para este fin. En cuanto a contactos entre técnicos que se conocen ¿se podría articular de manera más formal? Según algunas experiencias, la participación en proyectos europeos u otros de interés/replicables genera contactos incluso entre ayuntamientos “que no se conocen”.

Finalmente, parece relativamente fácil establecer relaciones de confianza a largo plazo con otras entidades del sector público.

Reto 4. Cómo aprovechar mejor los proyectos Smart en el desarrollo urbano sostenible  
Las personas reiteran la función de la tecnología como medio y no como fin, en este punto. Hace falta la participación de la ciudadanía y lo que ha pasado es que **se ha implementado la tecnología sin tener en cuenta las dificultades** que pueda tener la ciudadanía para acceder/utilizarla.

Si presencialmente se ofrecía y ofrece asesoramiento para realizar los trámites, también debe **ofrecerse ayuda para los trámites on-line...** Sin perder de vista el objetivo: **mejorar los servicios** que presta la administración. Hay que construir en el ayuntamiento una base de pensamiento digital sobre el que se desarrolle todo lo demás (soluciones medioambientales, culturales, etc). Distintas áreas de los ayuntamientos llevan ritmos diferentes (en urbanismo la tecnología está mucho más incorporada que en cultura, por ejemplo).

En general, se aprecia una aceleración de la transición hacia un modelo más digital en todas las áreas por culpa del Covid.

**Sobre el desarrollo social**, la **participación ciudadana** puede enriquecer la visión de los técnicos de la administración sobre un tema, por tanto, es importante fomentarla. En este sentido, la tecnología puede ser una aliada. Sin embargo, hay que trabajar este cambio de mentalidad dentro de la administración. En algunos ayuntamientos tienen un grupo político-técnico que se reúne una vez a la semana, al mes, etc.

La tecnología puede ser solución, pero también causa de problemas socioculturales (acceso a tecnología, brecha digital). Es obligación de la administración **no dejar a nadie atrás**.

## Foro II. Marketplace (Municipios + Empresas y RVCTI)

Tema 1. ¿Qué retos económicos locales son susceptibles de encontrar apoyo en la tecnología para su solución?

Los ayuntamientos más pequeños tienen más dificultades en establecer canales en general con las empresas para abordar sus necesidades no cubiertas. Los ayuntamientos más **grandes**, en cambio, tienen un organigrama más amplio con áreas **especializadas**. Esto hace, por un lado, que los proveedores vean con mayor claridad **qué puerta “sectorial” tienen que tocar**. Por otro lado, se generan unidades específicas (estrategia, compras, etc.) que están habituados a tratar con empresa y tienen cierto *know how* sobre esa gestión. De alguna forma, es una especie de **punto de encuentro que se genera de forma natural** en el organigrama.

Allá donde estas unidades organizativas están desarrolladas, las empresas conectan más fácilmente, porque los interlocutores asimilan con mayor naturalidad su relato sobre las bondades de la Smart city. Sin embargo, las **empresas** quizá no consiguen ir un paso más allá de este relato y alcanzar a **empatizar en el discurso con los problemas/necesidades** de los municipios.

Las empresas y asociaciones, de hecho, aseguran que frecuentemente les cuesta mucho encontrar la puerta de entrada o interlocutor adecuado. No hay **canales o facilitadores preestablecidos con claridad**. Además, en función de la realidad del municipio, el **interlocutor** clave para una misma tecnología puede ser el interventor, el secretario, el responsable de TICs, el responsable de desarrollo urbano, etc.

En los ayuntamientos más grandes, algunos comentan que ese tamaño que favorece la especialización y desarrollo del organigrama puede suponer un **problema**. A fin de cuentas, la tecnología es una base sobre la que desarrollar los **servicios** y, para hacerlo de forma competitiva, hacen falta **relaciones público-privadas a largo plazo**, que tengan clara la **estrategia** y las metas a alcanzar. En esta relación, sostienen, son los **ayuntamientos** los que tienen mayor capacidad de atraer a las empresas y por tanto les corresponde a ellos **liderar** la relación. Para que esta relación llegue a buen puerto, es importante establecer una **metodología** y una **gobernanza** claras. Con todo, otros espacios de encuentro que surjan en paralelo a estas relaciones son potencialmente interesantes.



Se identifican oportunidades en la adopción de estrategias municipales que les ayude a situar sus municipios más cerca de modelos de **economía verde y circular**, que les ayude a reforzar la red de **comercio local** y de **productos de proximidad**. Se han mencionado también la autosuficiencia energética, la electro-movilidad o el *district-heating*. Sin duda, la inmensa mayoría observan posibilidades económicas en asuntos medioambientales, también llamados de economía verde. También se apuntan a las posibilidades de la era digital, incluso siendo los ayuntamientos los tomadores del servicio (servicios electrónicos de actas y retransmisión de plenos). De aquí vuelve a derivarse la necesidad de planificar el cambio en los ayuntamientos, frente a la urgencia que impone la rutina.

Las oportunidades, en algunos casos, no vienen por hacer cosas nuevas sino por hacer de maneras nuevas (nuevos modelos de negocio). Además, se puede aprovechar la “destrucción” de la era Covid para “reconstruir” sectores y modelos más sostenibles. Los ayuntamientos tienen un papel/**responsabilidad** importante en impulsar esos ámbitos y no cuentan con suficientes tecnologías que los ayuden en ese camino.

También falta camino por hacer en la transición a la administración electrónica, que no afecta solo a los servicios que presta directamente a la ciudadanía (tomador) sino a servicios internos de mantenimiento (gestión viaria).

Tema 2. ¿Qué retos medioambientales locales son susceptibles de encontrar apoyo en la tecnología para su solución?

Los retos de este tipo tienen una complejidad añadida y es su carácter de **plazo bastante largo**, al menos si se desean abordar de una forma estratégica. Los más habituales: **movilidad, gestión de residuos, ruido, jardinería, alumbrado...** A menudo son parte de servicios que se externalizan en contratos muy largos, por lo que los ayuntamientos pierden cierta **consciencia** de lo que hay y se puede hacer. Asimismo, estas externalizaciones suelen realizarse sobre todo por un criterio de **precio**, lo cual dificulta la **innovación**. Es decir, no se consigue que los ayuntamientos perciban el valor añadido en mucha de la oferta que hay en este ámbito y, cuando lo hacen, es por el **liderazgo** concreto de personas concretas de las organizaciones (determinado político o secretario...). La situación de estrés presupuestario municipal por el Covid provoca también que prime lo urgente sobre otras materias a más largo plazo.

En municipios muy pequeños, por un lado, el personal muchas veces debe gestionar temas de una especialidad (por ejemplo, contaminación de suelos) que trasciende sus conocimientos. Por otro lado, varias de estas necesidades especializadas se resuelven vía actuaciones conjuntas con otras entidades (por ejemplo, **mancomunidades**); pero no necesariamente todas. De hecho, la problemática es a veces de reparto competencial: hay ayuntamientos que dicen saber cómo solucionar problemas que se encuentran y tienen medios para ello, pero no competencias en la materia, y acusan dificultades para coordinarse con aquellos titulares en la materia. Todo esto dota a la “situación de partida” de una **heterogeneidad** que dificulta el abordaje por parte de las empresas.

A pesar de esta diversidad, el objetivo último es común: **descarbonizar** la economía. Pasos intermedios: **eficiencia** energética, generación vía **renovables**... Esta transición trae necesidades para la Administración, tales como ayudarles a saber **dónde están (medir)**, a fijar **metas medibles (tecnología)** y a evaluar su cumplimiento (**indicadores verdes**). En este proceso se van a generar un montón de **datos**, que deben gestionarse y explotarse. Una gran posibilidad para ofrecer datos abiertos para toda la sociedad, también para los municipios pequeños del ámbito rural, por ejemplo aquellos que reciben muchos visitantes y deben buscar un equilibrio entre abrirse, aprovechando ese dinamismo, y proteger los recursos naturales que los caracterizan.

En general, en este contexto, la **burocracia** no ayuda mucho, resultando necesario repensar muchas maneras de trabajar. Algunos piensan que una **legislación** favorable ayudaría a incentivar las inversiones de mayor valor añadido y en un **enfoque** más **estratégico**. Como ejemplo, se comenta el caso de los residuos. Un ayuntamiento puede tratar de mejorar sus sistemas e indicadores sobre recogida de residuos o hacer un planteamiento más holístico que impulse una oferta que genere menos residuos (economía de proximidad, circular). Esto apela directamente al planteamiento estratégico del municipio y su visión. Para ayudar a comprender mejor cómo las empresas pueden ofrecer tecnologías que ayuden a materializar estas estrategias, todo tipo de iniciativas destinadas a “**encontrarse**” son beneficiosas para ambas partes.

También se matiza que la administración debe **dar ejemplo** en esta materia con sus prácticas. Por ejemplo, si se dice que hay que reducir los envases de plástico, el ayuntamiento debe ofrecer jarras en eventos, a los hosteleros, etc.

Tema 3. ¿Qué retos sociales locales son susceptibles de encontrar apoyo en la tecnología para su solución?

El envejecimiento es un reto social frecuentemente abordado, aunque no siempre se focaliza en casos concretos que presentan agravantes. Sirva como ejemplo el envejecimiento del **tejido asociativo**, al que, si no se le dota de tecnología, está abocado a un desgaste prematuro. Esta situación se ve agravada por el Covid. Los ayuntamientos tienen cierta responsabilidad sobre las asociaciones, pues sirven como elemento canalizador, pero también dependen altamente de las subvenciones. Un reto paralelo, por tanto, es **atraerlas al ayuntamiento**, para poder colaborar. Por ejemplo, las asociaciones de mayores pueden servir como punto en el que se ofrecen ordenadores equipados para videollamadas, de forma que sus usuarios pueden mantener contacto con sus allegados. Es una forma de reducir la **brecha digital**, que en estos casos viene de la mano de otros problemas, como la **soledad** de los mayores o la **calidad de vida** en general. Otras tecnologías a colación de estos retos son la sensorización de camas en centros de mayores o la dotación de dispositivos de mensajería instantánea.

El **Covid** puede leerse también en clave de **oportunidad** para impulsar otro reto: la **participación** ciudadana. Con la tecnología y formación adecuada, hay un margen de crecimiento en este campo bastante grande, incluso en **colectivos** que normalmente no se han acercado tanto a la tecnología (tercera edad) o a la participación (apoyándonos en la tecnología, volvemos el tema más atractivo y accesible). Si no se escucha a la gente para definir adecuadamente la necesidad, la tecnología está destinada a no tener éxito porque no resuelve el problema.

La tecnología puede ayudarnos también a **priorizar** los retos sociales, facilitando distinguir las personas más desfavorecidas y dirigir las acciones de manera más eficaz y eficiente. Esto se consigue con una adecuada gestión de los **datos**. En aquellos casos en los que se externalicen los servicios, los ayuntamientos deberían tal vez reivindicar esos datos que se generan en los servicios de las empresas. Conjuntamente forman una información de muy alto valor y que los municipios podrían explotar de diversas maneras. Para mejorar sus servicios y dar a la tecnología un sentido más trascendente, es necesario que los ayuntamientos recuperen el **control del dato**. En los servicios internos también, pues antes la información la poseía principalmente el prestador del servicio, pero según se avanza en la generación de datos, la información está más y más a disposición de toda la organización. En este sentido, las políticas de datos abiertos

pueden ser de gran utilidad para las empresas de cara a que adecuen su oferta a las necesidades municipales.

Por encima de cualquier reto social concreto, hay una necesidad de poner a la **persona en el centro**. Los ayuntamientos son cada vez más accesibles para la población, pero no siempre tienen en cuenta la diversidad funcional de la ciudadanía. Una persona ciega, por ejemplo, no tiene la misma capacidad de acceder a la administración electrónica. Los diagnósticos de necesidades deben tener en cuenta esa necesidad social y humana. A modo de ejemplo, un diagnóstico de la **seguridad** ciudadana puede introducir un enfoque de **género** que ayude a plantear medidas que mejoren la seguridad **percibida o efectiva** (transporte público que para en cualquier punto para recoger una persona, taxista que espera a que el usuario entre al portal, etc). La gente ve más clara la transversalidad del medioambiente, pero no tanto, por ejemplo, la **transversalidad de la demografía**.

Los ayuntamientos también pueden establecer colaboraciones con las empresas de forma que les sirvan de “**bancos de pruebas**” de tecnologías y medidas escalables. Esto puede ser especialmente fácil de implementar en municipios pequeños.

Existe un vacío en la **comunicación y apertura** del Ayuntamiento, con consecuencias graves en este ámbito. La población tiene que saber qué hace el ayuntamiento y qué se pone a su disposición. Publicar noticias en el periódico ya no es suficiente.

Tema 4. ¿Qué retos culturales locales son susceptibles de encontrar apoyo en la tecnología para su solución?

Al hablar de participación, muchas veces nos centramos en el **canal**, pero en realidad es un tema de **costumbres** o cultural. En un extremo, en un municipio pequeño no existe necesidad de abrir infinidad de canales. Es más conveniente abrir los justos y esforzarse en transformar la cultura. Las **empresas** también pueden ayudar al **ayuntamiento** a transformar su cultura organizativa y hacerlos más horizontales, transversales y **responsables socialmente**.

El ámbito cultural es, quizá, de entre los propuestos, el que **menos iniciativas tecnológicas** genera. En deporte y salud es algo más fácil. Tal vez sea porque los **objetivos** no están claramente fijados. Allá donde sí están, por ejemplo, el **SAC**, se ven más oportunidades. Por ejemplo, ¿qué proporción de la población que consume estos servicios es inmigrante? ¿Se

maneja bien en el idioma? ¿Cómo puede ayudar la tecnología a salvar esa dificultad que puede resultar tan crítica? Sea como fuere, la tecnología es un buen aliado para capacitar al personal y para comunicar los pasos hacia adelante que se den.

Hay otras áreas en las que no se contempla a priori la tecnología, pero puede ser de gran ayuda, como la **gestión de espacios públicos** abiertos (plazas, playas) o dotaciones (bibliotecas, polideportivos). Una vez más, la introducción de tecnología en estos ámbitos genera un mar de **datos** que, adecuadamente explotados, puede ayudar a mejorar los servicios. Por ejemplo, una adecuada recopilación de datos de **afluencia** de personas puede redundar en una estrategia urbanística mucho más efectiva. También puede ayudar a acercar los espacios a la gente, por ejemplo, teniendo en cuenta la **accesibilidad** para personas con problemas de movilidad.

Es fácil que los ayuntamientos pequeños precisen de **colaboraciones interinstitucionales** para llevar a cabo estos proyectos. La diversidad y **complejidad** del entramado político e institucional de la CAPV supone una barrera para estas colaboraciones. Un organismo como EUDEL puede ejercer de **lubricante y mecanismo coordinador** en estas situaciones. El **tamaño pequeño** de la CAPV es en realidad una **ventaja** en este sentido: hagamos lo concreto, lo adecuado, lo necesario, hagámoslo bien y una sola vez.

Hay otros servicios que en la era del Covid no podrían prestarse sin tecnología, por ejemplo, **visitas** culturales o **viajes** simulados. Los ayuntamientos pueden tener iniciativas de este tipo que les interese promover. La tecnología puede ayudar a poner en valor el patrimonio de los municipios, gracias a tecnologías de **realidad aumentada**, visitas virtuales, etc. También se abren retos con las fiestas locales, cuyas soluciones podrían quedarse una vez superada la época de pandemia. Por ejemplo, la retransmisión en **streaming** de calidad de las celebraciones. Esto sin perder de vista que la exposición a la tecnología debe ser natural e intuitiva, formando a la gente (incluso a la ciudadanía) en los casos que sea necesario.

## CONCLUSIONES Y RETOS

Los ayuntamientos necesitan abordar el cambio desde una perspectiva transversal, teniendo en cuenta las necesidades de su entorno (facilidades en los trámites y servicios de calidad a ciudadanía, empresas y organizaciones) y las suyas propias (formación del personal, colaboraciones con personas de otras entidades, financiación). Son tantos y tan complejos los cambios a abordar y las necesidades a las que dar respuesta, que la tecnología es un aliado indiscutible, aunque no es el fin en sí mismo. En este proceso, colaborar con las empresas del entorno pueden ser de gran ayuda, si bien es imprescindible que los ayuntamientos definan una estrategia antes de lanzarse a acometer mejoras.

Tanto de la colaboración como de la innovación van a surgir oportunidades de cambios. Los ayuntamientos deben gestionar este cambio, sin olvidar la perspectiva de partida: las personas son las protagonistas y la razón de ser de la entidad.

Después de todo, el ayuntamiento del futuro es participativo y abierto, y para ello es necesario que sea también inteligente. Esta transición del ayuntamiento es necesaria para que el conjunto del territorio pueda avanzar en este sentido. En el proceso, surgirá la necesidad de gestionar, organizar y explotar los datos de la administración, lo cual abre nuevos paradigmas para el ayuntamiento, pero también posibilidades para mejorar servicios y relación con la ciudadanía.

Se ha celebrado el primer punto de encuentro oficial entre ayuntamientos y Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, pero probablemente no el último, pues todas las partes han manifestado la necesidad de encontrar espacios de encuentro para el beneficio de todas ellas. Las organizaciones supramunicipales pueden tener un papel agregador y coordinador relevante en este sentido, sea para acercar ayuntamientos entre sí, ayuntamientos y empresas o ayuntamientos y otros entes de la organización política.