

EL PROCESO DE TRANSFORMACION SOSTENIBLE EN UNA
ADMINISTRACION PÚBLICA

**INNOVACION, ADMINISTRACION ELECTRONICA Y PERSONAS:
UNA ALIANZA GANADORA.**

(una -modesta- visión desde el ayuntamiento de Gandia)

Lorenzo Pérez Sarrión, Secretario General del Pleno de Gandia

Buenos días.

Es sabido -más o menos podemos estar todos de acuerdo- que la **TECNOLOGIA** facilita la sostenibilidad.

Pero se trata de una condición necesaria pero no suficiente: pues la verdadera **sostenibilidad** depende en última instancia de las personas.

Si las AAPP -léase, por lo que respecta a mi discurso, Ayuntamientos- somos **PERSONAS QUE TRABAJAMOS PARA PERSONAS**, la Innovación sostenible, desarrollada por empleados públicos, debe necesariamente **CREAR VALOR PARA EL CIUDADANO.**

Ese es (o ha de ser) nuestro compromiso. De ahí el lema de este Congreso que acaba de arrancar.

No somos innovadores sólo para quedar bien, porque esté de moda, halague nuestro ego o incremente la autoestima personal.

El sentido de cuanto hacemos, tiene que ver con esa idea nuclear: **CREAR VALOR PARA LA CIUDADANÍA**, pues en definitiva nosotros gestionamos, como mandatarios, sus intereses.

De ahí -y ya me explico- que le haya cambiado el título a esta Ponencia o Comunicación:

INNOVACION, ADMINISTRACION ELECTRONICA Y PERSONAS: UNA ALIANZA GANADORA.

INNOVACION, ADMINISTRACION ELECTRONICA Y PERSONAS: UNA ALIANZA GANADORA.

...y que exponga "una -modesta- visión desde el ayuntamiento de Gandia".

O, dicho de otra manera, narrar cómo hacer una historia de éxito con una crónica de fracasos.

En efecto, **la historia de nuestro "éxito" es, créanme, la crónica de nuestros** (más o menos grandes o pequeños) **fracasos**, esos grandes aliados si les damos el tratamiento adecuado para avanzar –sea el terreno que sea- **transformando las debilidades en fortalezas, y** aprovechando las **carencias** detectadas, reconvirtiéndolas como horizonte de **oportunidades** en cualquier **estrategia innovadora**.

Al fin y al cabo, como Cicerón, más que, al parecer, Séneca, dijo, **"errare humanum est"**.¹

Efectivamente, Aprender de los errores siempre es un buen consejo (créanme, sé de lo que hablo).

De hecho, es una constante en cualquier proceso de **Mejora Continua**. Un terreno en el que nos harán falta otras **aptitudes y actitudes**, como elementos de apoyo, para no fenecer en el intento, tales como

¹ La expresión latina completa es: *errare humanum est, sed perseverare diabolicum*; que traducida literalmente significa: **"errar es humano, pero perseverar (en el error) es diabólico."**

(Filípica XII 5.): *Cuiusvis hominis est errare: nullius nisi insipientis, in errore perseverare* (**"Errar es propio de cualquier hombre, pero sólo del ignorante perseverar en el error"**).

humildad, constancia, paciencia, decisión, conocimiento, adaptabilidad, flexibilidad o experiencia.

Algo esencial para cualquier innovador –senior o novicio- en nuestro transitar y deambular por los a veces complejos caminos y tránsitos del cambio.

No sé si me explico.

Las cosas no suelen ser como queremos, pensamos, planificamos y deseamos. La **realidad** –y en mayor medida la de las EELL- es dura y nos obliga permanentemente –como **supervivientes natos**- a **reinventarnos**.

Y aunque no siempre lo logremos, siempre lo intentamos, de forma más o menos **autodidacta** o intuitiva, sobre la base de nuestro acervo y experiencias (buenas y no tan buenas) que condicionan lo que somos y nuestra trayectoria.

Por desgracia, la **improvisación** y las “ocurrencias” no son las mejores consejeras para implementar cualquier itinerario serio de cambio. Pero la **capacidad de adaptación** a las realidades cambiantes es una herramienta complementaria e imprescindible –*es lo que hay, señoras y señores*- como compañera de viaje para afrontar retos e ir avanzando en innovación, caminando, aunque sea a trompicones, hacia la excelencia, esa ansiada y lejana *Itaca*.

Sobre todo en el ámbito local, donde los cronogramas suelen estar reñidos con el medio o largo plazo, imperando a sus anchas, en la mayoría de las ocasiones, las cortoplacistas agendas políticas y la tiranía temporal impuesta por las periódicas convocatorias electorales.

Pero si enmarcamos ese don, prácticamente inserto en el ADN de cuantos a diario –por necesidad- trabajamos como empleados locales, en una **metodología** más o menos ordenada, con una **dirección estratégica**, con una concreción priorizada de programas, proyectos y actividades, con una revisión permanente de acciones, sobre la base del análisis y valoración de los datos (y de los *metadatos*), créanme, los resultados pueden ser espectaculares.

Todos sabemos que al ocuparnos de lo urgente, solemos postergar la atención precisa (y primordial) a lo necesario. Así nos va.

Pero en la Administración local –quienes la vivimos de cerca ya nos sonreímos de forma cómplice entre nosotros, atisbo alguna entre el público- “*apagamos fuegos a diario*”. Y especialmente a última hora de los viernes.

Eso es así. Lo sabemos, lo aceptamos. Y pese a todo, **inasequibles al desaliento**, siempre estamos ideando cosas nuevas, pensando en clave de mejora continua. Con los medios de que dispongamos. **Nadie dijo que iba a ser fácil**. Forma parte de nuestro trabajo.

¿A alguien le suena?

Por todo ello, me he planteado esta charla, sobre todo al principio del Congreso, como una conversación distendida entre amigos, una relajada puesta en común entre compañeros, en vez de plantear una aburrida secuencia de datos, cifras y proyectos abordados en los últimos años en el ayuntamiento de Gandía (de allí vengo) en una más o menos vistosa presentación *ppt*, seguro que de menor atractivo que las que se sucederán en las ponencias y mesas que van a tener lugar en el mismo.

Veamos.

En ese sentido, como ya dije, titulé mi exposición como “**INNOVACION, ADMINISTRACION ELECTRONICA Y PERSONAS: UNA ALIANZA GANADORA**”. Toca, pues, hablar de ésta, y así lo subrayo, como *una modesta visión desde el ayuntamiento de Gandia*.

Ahora hace casi diez años que se publicó en el BOE la *Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (LAECSP, 2007)*, a cuyo albur desembarqué un buen día (de verano) en el ayuntamiento (complejo, créanme) de esa ciudad tan especial –**GANDIA**– que es la capital de la comarca de la Safor².

Permítanme que comparta con Vds. un par de anécdotas relativas a nuestra experiencia.

La **Modernización** (ya sé, palabra hoy casi denostada, pero necesaria para saber de dónde venimos y a dónde vamos), en **Gandia**, nació en **Gijón**. Y más concretamente en una **sidrería**.

Sí, no se rían, es verdad: allí acontecía, como antecedente remoto del actual CNIS, el **TECNIMAP de 2007**.

Y allí que dispuso el entonces alcalde que nos fuéramos un heterogéneo grupo de empleados municipales, que apenas nos conocíamos entre nosotros: Desde el recién llegado Secretario General que hoy les habla,

² La comarca toma su nombre del monte Safor. Este deriva según Asín Palacios del árabe روخصل (*aş-şuḥūr*) «las piedras».¹ Sin embargo, según Escolano y Joan Fuster significaría «campo de repasto y hartura», haciendo referencia a su fertilidad agrícola.

hasta el responsable del Archivo Administrativo, pasando por un informático, el responsable del Registro y la Jefa de Gabinete de Alcaldía. Imagínense. Pero el Alcalde intuía, acertadamente, que algo bueno podía derivarse de todo ello.

Y efectivamente, sirvió. **Se formó un equipo** (casi mejor dicho una *Célula*, si me permiten el guiño) que autónomamente, al rebufo de cuanto allí vimos (acordémonos, entonces todos íbamos como locos al *stand* de la Policía Nacional para hacernos el DNI electrónico, mientras las grandes empresas tecnológicas trataban de captar la adhesión incondicional de muchas administraciones a proyectos cerrados con solución "llave en mano", qué tiempos...); en ese marco, reitero, empezó a trabajar ese grupo, de una manera cooperativa, poniendo en común propuestas e iniciativas que debatíamos cada viernes en un almuerzo *ad hoc* en los sótanos del departamento de Informática.

La primera acción (aquello casi fue una *performance*, pues llegamos a poner inhibidores de móviles para aislar a los asistentes, Jefe de Policía Local incluido) **no fue**, sin embargo, **tecnológica**, sino que se encuadraba en la lógica de la **necesidad de formación** para un **cambio de cultura** en nuestra organización: decidimos trabajar, de la mano del *know how* que aportaba el entorno de conocimiento de la E.S.A.G.E.D. de la U.A.B. (es justo reconocerlo al cabo del tiempo) en un **Curso** (el primero de varios, hoy ya, por cierto, institucionalizados y consolidados a nivel provincial a través de sus Planes Anuales de Formación, y por lo tanto accesibles a otras entidades locales, iniciativa impulsada y coordinada desde la Secretaría General y el Archivo Administrativo), curso que versaba sobre **Modernización, simplificación administrativa y reingeniería de procedimientos**, dirigido al cuadro de

directivos municipales –funcionarios, políticos, con el propio alcalde a la cabeza-.

Antes y después de aquello, desde la Secretaría General se impulsaron **reuniones de coordinación** entre responsables de distintos departamentos para contar con las propuestas de actuación –al margen de los responsables políticos- que consideraban adecuadas para mejorar cada uno en su ámbito.

Sigo preguntándome todavía hoy cómo sobreviví a todo aquello. El entonces alcalde, créanme, lo hemos comentado a veces riéndonos, sigue alucinando, pues llegó a pensar si en realidad no se trataba de una suerte de *complot* entre el *staff* funcional contra el gobierno que él dirigía.

Con el paso del tiempo quiero pensar que aquella apuesta inicial por la **Administración Electrónica**, pero sin la cautividad –aunque no siempre fue posible- de *softwares* propietarios, y con la voluntad de **trazar un camino propio** y específico del cambio necesario para hacerla realidad, fue la mejor de las decisiones posibles, pues incidía en la escala transversal de valor que debía penetrar en todos los ámbitos de la organización municipal, haciendo participe al personal de un camino que necesariamente había de ser compartido.

Ya vendría –y efectivamente vino, y aun tiene que seguir viniendo...- la indispensable **tecnología**, que también hemos de ser justos, ha de hacer su propia auto crítica si echa la vista atrás o incluso si mira el actual entorno.

De hecho, un *ítem* poco valorado, pero a mi juicio valiosísimo, y resultado claro de aquellas reuniones de coordinación entre los sectores

tecnológico, jurídico y documental, fue el de involucrar a estos tres puntos de vista en cuanto tuviera que ver con desarrollos tecnológicos para el ayuntamiento, ya fueran propios o de adquisición a proveedores, de manera que estas **decisiones**, a nuestro modo de ver, claramente **estratégicas** para el ayuntamiento, debían dejar de ser valoradas exclusivamente por los “informáticos” y abordarse en grupos mixtos de trabajo.

Pues de aquellos polvos, para bien, estos lodos.

Y eso que estábamos entrando –en barrena- en una **crisis** económica que nadie parecía querer ver y que limitaba los recursos disponibles, tanto económicos como humanos (qué vamos a decir a estas alturas...)

Pero como decía al principio, hay que hacer de la necesidad, virtud.

Y efectivamente, en ese contexto avanzamos (con y sin el famoso **Plan AVANZA**, todos nos acordamos). Cometimos errores, tanto haciendo determinadas cosas como dejando de hacer otras. No sólo nosotros. Seamos sinceros, la mayoría de los actores, tanto públicos como privados.

(Se sufre pero se aprende...)

Pero **creímos en nuestros puntos fuertes**, que apenas exigían más allá de horas de trabajo de unos pocos funcionarios y de un machacar constante, dentro y fuera del ayuntamiento, y los reforzamos de una manera autodidacta pero ordenada.

Hablamos de la **reingeniería de procesos**, como *“el paso previo necesario”*³ marco conceptual e instrumental⁴ desde cuya perspectiva empezamos a someter todos los procedimientos a través de los cuales el ayuntamiento presta sus servicios y ejerce sus competencias.

Un campo que además **permitió involucrar activamente a todos los empleados públicos**, apoderándolos en el específico campo de sus respectivas funciones y atribuciones. Algo que sin duda ha redundado en favorecer un clima de implicación y motivación entre el personal, algo esencial para arrancar y consolidar cualquier cambio de cultura en las organizaciones, incrementando la dosis de complicidad e implicación de los actores que han de transitar por un camino necesariamente compartido.

A partir de ahí sería prolijo entrar al detalle de todos y cada una de las líneas de trabajo y proyectos acometidos en el ayuntamiento de Gandia en el que vengo prestando mis servicios en casi ya una década. Me pongo a disposición de todos ustedes para cualquier aclaración al respecto.

Pero por resumir, me referiré tan sólo a la **implementación electrónica de la gestión administrativa** mediante la incorporación de la **firma electrónica**, antecedente de lo que hoy conocemos (*aunque aquí habría que hacer muchas matizaciones*) como Gestor de Expedientes.

³Una idea impulsada sobre la base de los planteamientos del ya desaparecido Profesor Puig-Pey Saurí.

<http://bddoc.csic.es:8080/detalles.html?id=644164&bd=BIBYDOC&tabla=docu>

⁴ Metodología APS (<https://llibres.blog.gencat.cat/2014/04/25/simplificacio-vers-le-administracio-redisseny-i-millora-dexpedients-administratius-per-unificar-procediments-estandaritzar-documentacio-i-reduir-continguts-dinformacio-l-post-de-pere-guiu/>)

A finales de **2010** buscamos el **socio tecnológico** con el que habíamos de arrancar una transición entre la tradicional actuación administrativa en soporte papel y la producción electrónica documental.

La tarea no parecía fácil, aunque resultó, al menos en los objetivos esenciales, menos difícil de lo esperado: la organización estaba mejor preparada para adoptar cambios en su forma de trabajar, gracias precisamente a esas acciones “no tecnológicas” para preparar a la organización para el cambio que había de llegar.

La apuesta exigió grandes dosis de **voluntad firme y decidida** para hacerlo realidad, así como confianza en poder resolver los problemas que de seguro –vaya que sí- habían de surgir en ese camino.

Finalmente echamos el resto, y tras unos **inicios de prueba** (*la etapa final de una legislatura condicionó su puesta en producción, por los temores propios de ese contexto para los dirigentes políticos del momento*), decidimos **arrancar la producción administrativa mediante firma electrónica** desde el primer decreto de alcaldía que había de dictarse (el nombramiento de la fallera mayor de Gandia, por cierto), precisamente en la nueva legislatura que arrancaba en junio de 2011: fue una propuesta que se encontró encima de la mesa el nuevo gobierno resultante. **El equipo técnico impulsor no dio opción.** Era así la manera en que había que trabajar a partir de ese momento.

Nos la jugamos. Y funcionó.

Siempre fuimos conscientes de que había muchos temas que resolver (algunos de ellos, por cierto, reconozcámoslo, aún pendientes de solución óptima). Pero desde la filosofía que nos ha movido siempre al equipo, de estar **siempre con los pies en la tierra** y dar un paso después de otro, con los medios de que hemos dispuesto en cada momento, arriesgamos bastante en ese empeño.

Y puede decirse que no salió mal: **la implantación de la firma electrónica** en todos los ámbitos de la organización municipal, con la generalización de las tarjetas criptográficas para los miembros corporativos con atribuciones resolutorias y capacidad para dictar actos administrativos, los habilitados nacionales de secretaría, intervención y tesorería y los responsables de áreas y servicios, **se hizo realidad** sin excesivos traumas personales o colectivos.

La **interoperabilidad interna** fue (y continúa siendo) nuestro caballo de batalla principal, tratando de sacar lo mejor (y lo peor) de los distintos sistemas y aplicaciones que convivían, no siempre en armonía.

Y en este punto encontrábamos (encontramos) una dificultad importante: la de **armonizar los desarrollos tecnológicos** futuros, ya indispensablemente en entornos web, con el lastre irrenunciable de cuanto se produjo en entornos cautivos –en los que habitualmente el ayuntamiento no tiene acceso a los códigos fuente- en décadas anteriores, fundamentalmente en el ámbito de la *gestión económica* y de la contabilidad, a cuyo rebufo se crearon en el principio de los tiempos, con toda lógica, los servicios de *Informática Municipal*.

No es un tema resuelto. De hecho, desde mi punto de vista, y creo que no soy el único, es el punto clave de lo que podamos llegar a ser, y cómo implementemos la **Hoja de Ruta** (ojo, ya con obligaciones formales, claras y explícitas derivadas de las leyes 39 y 40 de 2015, plenamente en vigor) **del Procedimiento Administrativo Electrónico**.

Sobre todo después del decidido planteamiento (es verdad que no correspondido como debería, con los recursos técnicos de

adaptabilidad a la realidad de las administraciones locales) que el legislador básico estatal ha hecho en el **art. 157.3 de la Ley 40/2015**.⁵

Pues bien: para ello, la **reingeniería administrativa de expedientes** nos sigue siendo de gran ayuda (recuerden, *el paso previo necesario*, que no era necesariamente tecnológico, que guio nuestros primeros pasos en el mundo de la modernización municipal...), allanando esa transición, optimizando requisitos en cada procedimiento, eliminando trámites redundantes o que no aportaban valor a la cadena de producción documental y enfocando la concepción de los circuitos de validaciones y firma al resultado documental íntegro, fehaciente, perdurable y recuperable⁶.

Todo ello llevado a cabo (deformación lógica por la peculiaridad del “negocio” al que se dedica quien les habla...) desde la óptica de la **fe pública** (ejercida bajo el control y dirección de la habilitación nacional a quien legalmente le es reservada) y que migraba paulatinamente

⁵ **Artículo 157. Reutilización de sistemas y aplicaciones de propiedad de la Administración.**

3. Las Administraciones Públicas, con carácter previo a la adquisición, desarrollo o al mantenimiento a lo largo de todo el ciclo de vida de una aplicación, tanto si se realiza con medios propios o por la contratación de los servicios correspondientes, deberán consultar en el directorio general de aplicaciones, dependiente de la Administración General del Estado, si existen soluciones disponibles para su reutilización, que puedan satisfacer total o parcialmente las necesidades, mejoras o actualizaciones que se pretenden cubrir, y siempre que los requisitos tecnológicos de interoperabilidad y seguridad así lo permitan.

En este directorio constarán tanto las aplicaciones disponibles de la Administración General del Estado como las disponibles en los directorios integrados de aplicaciones del resto de Administraciones.

En el caso de existir una solución disponible para su reutilización total o parcial, las Administraciones Públicas estarán obligadas a su uso, salvo que la decisión de no reutilizarla se justifique en términos de eficiencia conforme al artículo 7 de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

⁶http://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/2016-423.pdf

desde el campo físico –**firma hológrafa**- al mundo virtual –**firma electrónica**.

Las sucesivas modificaciones de la herramienta tecnológica, siempre de la mano de los **productores documentales primarios** y desde el continuo sometimiento a *stress* del sistema de gestión, permitió consolidar (ese fue el principal valor, y no crean que es pequeño en la transformación de una administración local) una **nueva cultura digital**, asentando unos hábitos instrumentales que ya nunca admitieron marcha atrás. Es un valor y garantía que nadie cuestiona en nuestra organización.

Más adelante, la generación de **expedientes mixtos**, con la incorporación de archivos de audio, permitió expandir –en ocasiones ejercitando igualmente la imaginación- la **producción digital**, también, a la actividad de la totalidad de los órganos colegiados, reforzando el carácter íntegro y fehaciente de los actos, acuerdos y debates producidos en su seno, y preparando el camino a las vías de **transparencia, control y rendición de cuentas en la actividad pública**, tanto a nivel interno, facilitando la interacción entre los diversos órganos municipales y las funciones que a cada uno le resultan propias; como a nivel externo: órganos de fiscalización (Tribunal de Cuentas, homónimos autonómicos, órganos jurisdiccionales, jueces y tribunales), medios de comunicación, ciudadanía, grupos de presión, asociaciones, etc.

Como también supuso otro hito relevante la ampliación de servicios a través de **dispositivos móviles**, que permitían virtualizar la operatividad de la firma y supervisión de decretos, propuestas, informes, resoluciones o expedientes, deslocalizando la actividad de su ubicación física y abriendo nuevas formas de trabajo colaborativo que han supuesto

INNOVACION, ADMINISTRACION ELECTRONICA Y PERSONAS: UNA ALIANZA GANADORA.

importantes ahorros en los costos de producción administrativa, agilizando las tareas de cuantos intervienen en una administración compleja. Una cuantificación acreditable, en términos de eficiencia, al igual que lo es la simplificación administrativa en los expedientes en los que se aborda.⁷

No puedo ahora extenderme en detalles de este u otros proyectos que a modo de *puzzle* han ido configurando la **foto fija, en 2017, de la administración electrónica en el ayuntamiento de Gandia**. Foto que sé que no es perfecta ni tiene la nitidez que deseáramos, pero que responde a la suma de las acciones emprendidas y la resta de las aparcadas.

Es lo que hay.

Así las cosas, de forma sorprendente -y yo al menos me congratulo de que así haya sido- el **legislador estatal** (por abreviar, **de 2007**) y el de carácter básico de **2015** (sobre procedimiento administrativo común, *leyes 39 y 40*) han indicado el camino a seguir, y, **por una vez** –de ahí el elogio, aun con sus luces y sombras, su a veces mero voluntarismo y el desconocimiento de la asimetría territorial y tecnológica, y sobre todo, la escasa atención a las especificidades del ámbito de las administraciones locales- **van por delante de la realidad que regulan**.

⁷ <file:///C:/Users/Lorenzo/Downloads/Manual%20de%20Simplificacion.pdf>

<http://femp.femp.es/files/566-720-archivo/M%C3%A9todo%20Reduccion%20de%20Cargas.pdf>

<file:///C:/Users/Lorenzo/Downloads/17eficiencia.pdf>

En ese sentido, entiendo que es impensable, o al menos **irresponsable**, **dejar pasar esa oportunidad que supone la obligatoriedad de cumplir una normativa vigente en materia de administración electrónica que no tiene marcha atrás**: como digo en ocasiones, y no sólo en este ámbito, “o nos ocupamos de ella o ella se ocupará de nosotros” (no sé si me explico...)

Y en esta película, **los innovadores son/somos/sois los protagonistas**, con un papel relevante que pasa por **introducir la reinención de nuestras organizaciones públicas en el marco de las agendas políticas**, como cuestión transversal, más allá de modas pasajeras, escaparates de marketing, luchas de poder u operaciones de cirugía estética.

En este terreno, debemos concienciar acerca de los **costes de oportunidad**, no sólo **económicos**, sino **políticos y sociales**, de no hacerlo, apostando por el **uso racional de una tecnología**, que si bien no lo puede todo, sí permite amplios márgenes de mejora en nuestra actividad pública diaria para con la ciudadanía.

Por cierto, debemos ser más **críticos y exigentes**, en esta obligación compartida, para **con las “administraciones superiores”**, que deben priorizar su asistencia y apoyo, real y explícito, para con las entidades locales y su crónica falta de recursos (no siempre económicos, por cierto: esto daría para hablar -y seguro que se abordará en mesas y ponencias venideras- largo y tendido), lo que muchas veces no depende de éstas, consideradas a menudo menores de edad en cuanto a la financiación incondicionada (aunque esto sería objeto de otra ponencia, sin duda de corte polémico pero atractivo) para la prestación de servicios y ejercicio de competencias que los legisladores

INNOVACION, ADMINISTRACION ELECTRONICA Y PERSONAS: UNA ALIANZA GANADORA.

estatal y autonómico les asignan, sin el debido pack de financiación efectiva (ya saben, la LRSAL, competencias impropias, atribución y delegación si –y solo si...- hay financiación, etc.)

Comprenderán que no podía dejar pasar la ocasión de decirlo, con todo el cariño y espíritu constructivo, desde luego, en este foro.

Y es que, efectivamente, resulta obvio que cada administración debe dedicarse a lo que le diga la Ley en cada momento; y para ello, no siempre tendríamos cada uno de nosotros, individual y aisladamente, que inventar la pólvora o descubrir el Mediterráneo.

Para eso estamos aquí, para **generar valor a través de economías de escala, reutilizando soluciones, proyectos y experiencias, sobre la base de compartir los avances que en cada campo conseguimos en nuestras administraciones, por definición, organizaciones de servicio público.**

Es posible. Es necesario.

Por eso, ya para acabar, en la línea de lo que he tratado de transmitir, simplemente les (os) digo: **Aprovechad este foro incomparable de intercambio.**

Hay mucho talento presente aquí. Hay gente muy buena, y alguna muy desconocida. **De estos encuentros salen (y se consolidan) equipos de emprendedores e innovación**, os lo aseguro, doy fe (*ya saben, Gandia, Gijón, 2007, una sidrería...*)

"Tacita a tacita", como en el anuncio, se van consiguiendo las cosas. La **MEJORA CONTINUA**, definiciones técnicas o expresiones grandilocuentes aparte, consiste en eso: Consolidar los logros posibles; programar

INNOVACION, ADMINISTRACION ELECTRONICA Y PERSONAS: UNA ALIANZA GANADORA.

objetivos realizables (aunque imaginemos escenarios utópicos que poco a poco dejarán de serlo a base de constancia, perseverancia e incluso tozudez o cabezonería); incorporarlos a nuestras respectivas culturas organizacionales (que son esencialmente evolutivas: todo es un proceso, dinámicas y adaptativas); copiar de los que saben y aprender de los fallos que seguro cometeremos, mejorando en definitiva la forma en que hacemos las cosas.

Siempre será **más costoso no hacer nada** y mantener un *statu quo* que, además de improductivo e ineficiente, comporta una ilegalidad manifiesta, **que adaptarlo a la nueva realidad de la administración electrónica.**

Pero siempre desde la dirección *de, desde y por* las personas, que al fin y al cabo, gestionan intereses de personas: en eso consiste, al fin y al cabo el clásico -hoy ya virtual- mandato representativo sobre el que se basa este invento de la **Res Pública** que en última instancia, hoy aquí nos congrega.

Y seguir avanzando: como decía aquel antiguo eslogan asociado al 14 de febrero: "...*más que ayer pero menos que mañana...*"

Y eso sólo es posible con el **entusiasmo de las personas**. Sí, con nuestra implicación y -muchas veces- tanto trabajo en la sombra.

Condición necesaria, pero no suficiente, pues además del voluntarismo hace falta aportar el **rigor del conocimiento**, la socialización de experiencias ganadoras, la cooperación proactiva entre corporaciones

y equipos, para generar valor añadido compartido, que hagan realidad ese concepto difuso que a veces es la eficiencia. Como dije, explicitarlo en euros constantes es una buena dinámica para convencer con las propuestas innovadoras y de cambio.

Así como el desarrollo de **habilidades sociales para que los equipos humanos funcionen**, sobre todo en épocas en que a veces percibimos cuanto crecen desmotivación social e institucional.

O recurriendo a la imaginación y **pragmatismo en la implementación** de las soluciones diseñadas, que han de ser necesariamente compartidas – dentro y fuera de nuestras organizaciones- para sentirlas como nuestras (el importante **sentido de pertenencia**, que no de patrimonialización, que hace grandes a las corporaciones).

Como también resulta esencial **aplicar método**, disponer de una hoja de ruta técnica que permita programar los hitos y su evaluación y seguimiento. Y que lo sea **colaborativo**, con asignación concreta de plazos, responsables y requerimientos. Y **transparente, claro y revisable** para su acomodación y adaptación continuas al ritmo de los acontecimientos, internos o externos.

Sólo así, **desde nuestras Agendas Innovadoras podemos contagiar los Calendarios y cronogramas de los gestores y responsables políticos de nuestras instituciones**, en quienes debemos conseguir que estas ideas y proyectos resulten permeables, se conciban como reales y

efectivamente realizables, para que interioricen el éxito que supone alinearse con las soluciones que ponen el **punto de mira en la ciudadanía a la que servimos y nos debemos.**

Ese **alineamiento y sinergia** es lo que se espera de nosotros, innovadoras e innovadores, un **compromiso real**, más allá de cualquier marco teórico, política de escaparate o autocomplacencia para estimular nuestro ego en los perfiles y redes sociales.

A veces es tan sencillo, o tan complejo, como trabajar duro en lo que sabemos y creemos, sin hacer ruido, hablando con los hechos.

Estoy convencido de que esta suerte de *spitch promocional* (*Miguel me disculpará...*) sólo tiene sentido si lo enmarcamos en un escenario de vertiginoso desarrollo tecnológico en el que **nuestra compañera de viaje imprescindible ha de ser la Administración Electrónica**, un ventanal de modernidad, transparente y accesible, que –eso sí- entiendo que no debe tener vida propia más allá de **lo que los servidores públicos queramos que sea**, para con las personas cuyos intereses gestionamos y administramos desde la Cosa Pública, en esa suerte de **contratos social** que nos vincula y obliga a dar lo mejor de nosotros mismos.

Todo esto, reitero, y ya, de verdad, concluyo, modestamente, creo que **sólo es posible –así lo entendemos al menos en el ayuntamiento de Gandia** en el que presto mis servicios como habilitado nacional, que además de *fe pública* también se ocupa de estas “*otras cosas*”, no sé si me explico- **con el esfuerzo y dedicación de las personas**: Vosotras, Nosotros; es nuestra función, deber y contribución, cada uno desde la

INNOVACION, ADMINISTRACION ELECTRONICA Y PERSONAS: UNA ALIANZA GANADORA.

responsabilidad del ámbito de gestión que la ley (*pero no sólo...*) nos asigna; debemos rendir cuentas de forma permanente y revisable a la sociedad a la que servimos y en cuyo contexto encuentra razón de ser nuestra tarea como servidores públicos, aportando nuestra formación, conocimientos y experiencia.

Nada de zonas de confort: debemos reinventarnos a diario. *Paso a Paso.*

Como dijo el ya desaparecido –pero omnipresente– maestro D. Xosé (SARAMAGO):

“...No tengas prisa...”

...No pierdas tiempo...”

Reitero: Gracias, Innovadoras e Innovadores, por compartir este largo pero estimulante camino.

Participad activamente y disfrutad de este Congreso recién arrancado. Ya sea de traje, con el mono de trabajo o la corbata aflojada.

Enhorabuena y ánimo en el esfuerzo por seguir adelante y hacer sostenible un proceso de transformación sostenible de nuestras AAPP.

Vuestras organizaciones, y por ende la ciudadanía, os lo agradecerá. Esa es la idea de este CNIS 2017, al menos como yo lo entiendo.

¡Gracias y Buena suerte!

Madrid, 22 de febrero de 2017.