

<http://idp.uoc.edu>

RESEÑA

Estudio europeo sobre e-gobierno en las ciudades

José Ramón Rodríguez Bermúdez
 Joan Batlle Montserrat
 David Esteban Ayerbe

Fecha de presentación: mayo de 2007

Fecha de aceptación: junio de 2007

Fecha de publicación: septiembre 2007

Resumen

Se hace una reseña y se presentan las conclusiones del estudio sobre e-gobierno en el mundo local, que ha publicado el Ayuntamiento de Barcelona en colaboración con la red europea de ciudades «Eurocities». El estudio incluye un análisis en profundidad de siete ciudades que han tenido éxito en la implantación de programas de e-gobierno (Barcelona, Birmingham, Munich, Estocolmo, La Haya, Turín y Viena) y una entrevista con sus responsables de organización y sistemas de información o de su programa de administración electrónica. Se analizan la oferta y la demanda de e-servicios y los factores que impulsan y condicionan la implantación en el mundo local y, probablemente, también en otras administraciones públicas.

Palabras clave

e-gobierno, administración electrónica, e-servicios, TIC, sostenibilidad social y económica

Tema

Gobierno electrónico

European Study of E-government City Models

Abstract

Barcelona city council, in collaboration with "Eurocities" - the network of European cities, has published a study about e-Government in the local world. A review is made and the conclusions are presented. The study includes an in-depth analysis of seven major cities that deployed e-Government programmes successfully (Barcelona, Birmingham, Munich, Stockholm, The Hague, Turin and Vienna) and a live call with the senior executives in charge of the program in each city. The supply and demand of e-services are analyzed, along with the factors that promote and condition their implantation in the local world and, probably, in other Public Administrations.

Keywords

e-government, e-administration, e-services, ICT, economic and social sustainability

Topic

E-Government

En las siguientes páginas se hace una reseña y se presentan las conclusiones del estudio sobre e-gobierno en el mundo local, que ha publicado el Ayuntamiento de Barcelona en colaboración con la red europea de ciudades «Eurocities».

Este estudio es parte del trabajo hecho por el Grupo de Trabajo de gobierno electrónico del *Eurocities Knowledge Society Forum-Telecities*, liderado por la ciudad de Barcelona desde enero del 2006 hasta marzo del 2007. El objetivo del grupo era identificar buenas prácticas y tendencias en los programas de gobierno electrónico puestos en marcha por las ciudades miembros del Foro.

Cada año suelen aparecer muchas encuestas, artículos, sitios web y conferencias, que proporcionan información y análisis de los planes, proyectos piloto o innovaciones en las cuales han tomado parte muchas ciudades europeas. El grupo adoptó un punto de vista diferente, centrándose en cómo, actualmente, las ciudades están haciendo llegar sus programas de gobierno electrónico a sus residentes, turistas e inversores y en cómo gestionan y despliegan estos proyectos realmente.

Así, el foco está centrado en cómo proporcionan las ciudades un nivel avanzado de e-servicios transaccionales completos (no meros sitios web de información y comunicación), que sean programas de ciudad o de ayuntamiento (no sólo para una función o departamento) y que estén razonablemente integrados con sus operaciones de *back-office* y con las organizaciones de servicios externos (para aquellos interesados en la literatura de gobierno electrónico, el foco está en las ciudades que se encuentran en la fase 4 o más allá en su oferta de e-servicios).

Un total de veinticinco ciudades han participado en las cinco sesiones de trabajo o han presentado sus ideas, comentarios y presentaciones, pero en la fase final el análisis en profundidad se ha hecho de siete grandes ciudades de siete países diferentes. Este análisis incluye una descripción y la explicación del estado actual de su programa de gobierno electrónico, según un índice común proporcionado por los editores y una entrevista telefónica con los altos ejecutivos al cargo del programa en cada ciudad, formalmente director de organización y sistemas de información (*chief information officer*), directores de la unidad de gobierno electrónico o con otros nombres diferentes. Las ciudades participantes en esta fase han sido Barcelona, Birmingham, Munich, Estocolmo, La Haya, Turín y Viena.

Todas ellas tienen una e-estrategia o estrategia de gobierno electrónico explícita, y todas ellas publican resultados, de tal manera que es fácil para el lector o el investigador comprobar o completar el análisis.

Todas estas ciudades son capitales de áreas metropolitanas y tienen una base común de servicios de ciudad, aunque hay que mencionar que pueden variar sus competencias y recursos. En algunos casos, la «Gran Ciudad» o Región Metropolitana sólo gestiona algunos órganos de coordinación o realiza limitados programas sectoriales (como transporte o gestión de residuos), y en otros casos hay una genuina autoridad política y directiva. De la misma manera, algunas ciudades llevan a cabo importantes programas de vivienda, servicios sociales, asistencia sanitaria o educación, mientras que otras no lo hacen.

Factores impulsores y condicionantes

¿Por qué participan las ciudades en programas de gobierno electrónico?

Las razones pueden variar, pero estas ciudades normalmente se ven como un conductor o un agente principal en el desarrollo de la economía de la información y el conocimiento a nivel de ciudad. Para hacer eso, algunas de ellas han estado reestructurando intensamente la planificación urbanística de la ciudad, desplegando nuevas infraestructuras de comunicaciones, ejecutando programas para atraer inversiones o desarrollando el espíritu emprendedor local. Por lo tanto, ser un actor activo en el campo del gobierno electrónico se percibe como una pieza de la misma estrategia, o como un *must*, un componente obligatorio, para ganar más visibilidad y credibilidad.

Hace años, diversas ciudades promovieron la transición a un nuevo modelo de «gestión pública», centrado en niveles superiores de eficiencia y eficacia, proporcionando más transparencia y participación o 'poniendo al ciudadano primero'. Para estas ciudades, el gobierno electrónico es un refuerzo de estas políticas o una oportunidad de iniciar una nueva fase de transformación del servicio (o «negocio») y reingeniería del proceso. En estos casos, el énfasis se puede poner o en la mejora de los niveles de servicio (especialmente en las relaciones con los ciudadanos) o en la ganancia de eficiencia y el ahorro de costes, pero normalmente hay una línea continua entre los dos temas.

Las cosas han cambiado significativamente desde que estos programas fueron iniciados (hace entre seis y diez años). La extensión y la popularidad de las TIC e Internet han tenido mucha resonancia entre los ciudadanos y las empresas, y en el funcionamiento habitual de los ayuntamientos. Hoy por hoy, para la mayoría de las ciudades, el gobierno electrónico ya no es meramente una opción o un sueño político. Como dice Johan Särnquist de Estocolmo, ahora «es una obligación, una cosa que la gente da por hecha» -los residentes o las empresas esperan tratar con el Ayuntamiento a través de la web, como hacen cuando compran viajes, comprueban sus cuentas bancarias o hacen pedidos de libros o descargan música.

Es importante destacar que el gobierno electrónico no se considera una cuestión técnica o tecnológica, incluso cuando se gestiona dentro del departamento de informática, sino más bien un tema relacionado con el «negocio» -tratándose del despliegue de nuevos servicios, mejoras de los existentes u operaciones de reingeniería. Además, como menciona el alcalde de Barcelona en la presentación del libro, «Ya no es posible imaginar ninguna política pública sin el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación».

Siguiendo una cierta tradición en la literatura de gestión, el estudio identifica seguidamente diez «factores críticos de éxito» o condiciones (individualmente necesarias y en conjunto suficientes) para alcanzar los objetivos de los programas de e-gobierno en el mundo local y diríamos que en todo tipo de organizaciones públicas.

Estos factores serían:

1. El enfoque de los servicios hacia el ciudadano (hacerle la vida más fácil), escogiendo servicios de alto impacto y demanda.
2. Conseguir un apoyo político sostenido.
3. Asegurar que el programa es sostenible, en términos de efectividad y eficiencia.
4. Tener una estrategia explícita.
5. Contar con una unidad o departamento dedicado a la coordinación y liderazgo del programa.
6. Construir una arquitectura de información común.
7. Asegurar la participación de las diferentes partes interesadas a través de la gestión del cambio.
8. Buscar la adopción social masiva a través de un marketing y comunicación potentes.
9. Desplegar los proyectos y las operaciones de manera muy profesional, tanto desde el punto de vista técnico como gerencial.

10. Establecer acuerdos de cooperación con otras administraciones y con el sector privado.

1. Haciendo más fácil la vida de la gente

Hoy día, las ciudades líderes en gobierno electrónico ofrecen a los ciudadanos y a las empresas una variedad de servicios que son útiles en sus vidas reales, 24 horas al día y 7 días a la semana. Cuándo describen sus servicios, *fácil, ahorro y cómodo* son las palabras más habituales.

Centran su innovación en resolver los problemas más comunes y las necesidades de la mayoría. Están orientados a la demanda. El éxito se está midiendo ahora en términos de adopción (uso eficaz del servicio por parte de la población) y satisfacción de los usuarios.

En algunos casos, los programas de gobierno electrónico son una evolución o un complemento a los programas de relación con los ciudadanos que se pusieron en marcha de forma presencial (en las oficinas públicas de la ciudad) o por teléfono (un *call center*) durante la última década o aún antes. Estos programas ofrecen un único punto de contacto con el ayuntamiento, sin tener en cuenta su organización interna, y son llevados a cabo por una estructura separada o, en algunos casos, están externalizados.

Ser multicanal (o *click-call-face*), compartiendo los mismos sistemas y bases de datos por diferentes canales, es ahora un objetivo común en las ciudades examinadas y un requisito para las nuevas plataformas tecnológicas que están construyendo.

Últimamente, el interés se dirige hacia la usabilidad (proporcionando características y formatos fácilmente reconocibles y utilizables), la accesibilidad (aplicaciones abiertas a usuarios con capacidades físicas o mentales reducidas) y neutralidad tecnológica (utilizable sin tener en cuenta un software particular).

Servicios de alto impacto

Después de unos años de diseño e implementación de programas avanzados de gobierno electrónico, todas las ciudades reconocen que la clave para el éxito es proporcionar servicios ligados a una gran demanda y que atraen

una masa crítica de usuarios. Y todas ellas crecen en aquello que el sector privado llama «aplicaciones killer» o «servicios de alto impacto» en el ámbito público. Éstos son importantes para facilitar la rápida adopción y mover el interés público y las costumbres hacia el uso de

los e-servicios de la ciudad. La clave es encontrar qué tipos de aplicaciones utiliza más frecuentemente e intensamente la gente (o las empresas), y dónde puede ganar tiempo, dinero y comodidad si se realizan en línea.

Cambio de residencia o dirección profesional	Pago de impuestos y multas
Permisos de obras	Solicitar una cita con una oficina de la ciudad
Registros de actividad comercial	Preguntas, quejas y reclamaciones
Solicitud de vivienda protegida	Acceso a licencias de aparcamiento
Permiso para obras o eventos en la calle	Registro de licencias de tenencia de animales
Organización de una boda	Solicitud de una plaza de funcionario
Certificado del censo electoral	Reserva de préstamo en una biblioteca pública
Presentación y comprobación de facturas	Descarga de información del registro y catastro de un terreno
Documentos del registro de población	

La tabla previa muestra una lista de algunos de los servicios más populares. En muchos casos, las ciudades han apuntado a los empresarios y los profesionales como los principales usuarios de los e-servicios, dado que están más acostumbrados al uso de Internet para tratar con clientes, proveedores o bancos y normalmente tienen una autenticación digital. Las aplicaciones relacionadas con los impuestos son algunas de las más extendidas. Pero las aplicaciones relacionadas con la planificación urbanística, la movilidad y toda clase de permisos están aumentando. Para los ciudadanos individuales, los servicios más populares son aquellos referidos a la vivienda, las bibliotecas y los documentos relacionados con el censo.

Las ciudades más avanzadas ofrecen una amplia gama de estos servicios de ciudad, cubriendo entre un 50% y un 80% de todo el volumen potencial de transacciones.

2. Conseguir el apoyo político

Aunque el énfasis puede variar, en todos los casos el gobierno electrónico es parte de la estrategia, del conjunto de políticas o el plan de acción del Gobierno municipal. El CIO del ayuntamiento de Estocolmo comenta que «el gobierno electrónico es un componente político de la ciudad. Es, naturalmente, instrumental, pero ahora también tiene una dimensión política significativa. (...) diría que los más interesados son los políticos. Sin discusión».

Ciertamente, los programas de gobierno electrónico no se pueden desarrollar sin apoyo político, que tiene que ser duradero y, siempre que sea posible, permanecer fuera de la lucha política.

En muchos casos, los programas de gobierno electrónico han sido iniciados y sostenidos por un alcalde o teniente de alcalde con un interés personal y entusiasmo por la tecnología.

Sin embargo, los CIO y los que piden inversiones y apoyo para los programas de gobierno electrónico ya no se deberían quejar de la falta de interés de los políticos y de las dificultades de asegurar su apoyo. Al contrario, su obligación sería proporcionar buenas prácticas, mejores ideas y herramientas de cómo pueden las TIC dar soporte a las prioridades políticas. En algunos casos, los beneficios de los e-servicios no siempre son evidentes. La clave es cómo pueden las TIC apoyar las estrategias de transformación, crecimiento, inclusión o mejora del gobierno de las ciudades; cómo pueden realmente las TIC ofrecer mejoras; cómo pueden los políticos y los altos ejecutivos captar los beneficios potenciales de estas inversiones.

3. Sostenibilidad

Hoy día, la sostenibilidad económica y social de las inversiones en TIC y programas de gobierno electrónico es una inquietud creciente en muchas organizaciones públicas, como pasaba en el sector comercial hace algunos años. Las

inversiones en TIC están compitiendo con otras en campos como obras públicas, transporte, escuelas, programas de vivienda o sociales. Y necesitan demostrar sus buenos rendimientos (incluso si hay otros programas que no necesitan demostrar su rentabilidad, como mencionaba «extraoficialmente» a uno de los participantes). La paradoja es que, al mismo tiempo, estos programas necesitan ser grandes, lo bastante ambiciosos y orientados a largo plazo como para captar realmente sus beneficios.

Algunas ciudades empiezan a observar el rendimiento de sus esfuerzos en términos de eficiencia interna y ahorros de coste. Algunos están llegando a un nivel más que aceptable de «sustitución de canales», que significa que Internet (con costes mucho más bajos de entrega por unidad) esté sustituyendo los canales tradicionales, mucho más caros. Adopción y sostenibilidad están interconectadas.

Cada vez más las ciudades que destacan seleccionan sus inversiones en TIC muy prudentemente, preparan los casos de negocio muy profesionalmente e intentan introducir parámetros y controles para monitorizar los resultados. Pero no son muchas las que están midiendo el impacto real de estas inversiones en términos de productividad, crecimiento y creación de empleo para la ciudad.

4. E-estrategia

Los e-servicios avanzados (aquellos de naturaleza transaccional e interactiva) exigen la integración de múltiples componentes, una visión compartida y, como ya se ha mencionado, esfuerzos sostenidos a largo plazo.

Las ciudades destacadas en nuestro estudio están utilizando un documento explícito de estrategia para fijar prioridades, proporcionar liderazgo y gobernanza a los programas de gobierno electrónico y alinear la organización entera. Eso también se está utilizando para justificar y asegurar inversiones adicionales.

Este documento de e-estrategia es una «hoja de ruta» para la implementación y para comprometer públicamente (externamente y/o internamente) contenido y resultados en un marco temporal. Algunas ciudades están publicando parte de sus estrategias TIC en sus sitios web.

Es interesante remarcar que, en la mayoría de los casos, las ciudades ya no hablan de una «estrategia de gobierno elec-

trónico» sino de e-estrategia, estrategia TIC, transformación de negocio u otros nombres. De hecho, estos documentos cubren todas las materias sobre cómo las tecnologías dan soporte, permiten o incluso dirigen la mejora y transformación de todos los procesos del ayuntamiento y de las políticas de ciudad. El gobierno electrónico está incluido en la e-estrategia, así como los negocios electrónicos o comercio electrónico se han convertido en un componente habitual de las estrategias de IT y de negocio de cualquier compañía.

5. Alguien que se ocupa

Todas las ciudades de este estudio tienen un departamento dedicado al gobierno electrónico (con nombres diversos), situado en el nivel más alto de la organización, la oficina del alcalde o la oficina del gerente municipal (CEO).

Normalmente, esta unidad proporciona orientación, coordinación y soporte. Gestiona proyectos y gestiona los recursos centrales asignados a los programas de gobierno electrónico, pero no necesariamente tiene poder ejecutivo propio.

En la mayoría de los casos, es una unidad pequeña, cuyos miembros tienen habilidades de «consultoría», combinando IT, gestión de procesos y habilidades relacionales.

6. La importancia de una arquitectura común

Todos los CIO (o similar) que participaban en el estudio coinciden en una especie de obsesión para construir un «modelo» único o, más precisamente, una arquitectura común.

El gobierno electrónico exige integración, desde el *front-end* hasta el *back-end*, transdepartamental, o incluso cruzando los límites tradicionales del ayuntamiento. La integración significa una lengua común, buenos estándares y un conjunto de herramientas para facilitar las comunicaciones.

El gobierno electrónico induce a las ciudades a desarrollar (o comprar) nuevos sistemas o, como mínimo, nuevos componentes de servicio (autenticación, archivo digital o gestión de documentos). Hay ventajas obvias de escala y riesgos serios de mala gestión.

En general, el gobierno electrónico desafía la calidad y la organización de la información (la «información de base», como datos de usuario o geográficos de sistemas de información), procesos y aplicaciones de negocio y la manera de hacerlos evolucionar. Todo se vuelve transparente y caro.

La mayoría de las ciudades están invirtiendo fuertemente en nuevas arquitecturas y plataformas técnicas (conocidas como «arquitecturas orientadas al servicio») y construyendo nuevas estructuras de información y tecnología. Algunas están considerando recentralizar su partida de IT, internamente o mediante subcontratación.

7. Poniendo a la gente a bordo

Todas las ciudades de nuestro estudio reconocían que la adopción interna entre políticos, ejecutivos y funcionarios es clave para el éxito. El gobierno electrónico desafía las reglas, costumbres y culturas de las organizaciones públicas burocráticas tradicionales.

Los altos directivos de los departamentos centrales y de sector (los líderes de los diferentes «negocios») se identifican como la principal barrera potencial, si se oponen al programa de gobierno electrónico o son indiferentes. Los altos ejecutivos son los «propietarios» actuales de los procesos principales del servicio y tendrían que encontrar las ventajas de comprometerse.

El compromiso de los políticos (principalmente el alcalde), cambios normativos y una «gestión del cambio» adecuada son necesarios. En algunas ciudades se están desplegando programas profesionales de «gestión del cambio» (considerando recursos humanos y desarrollo organizativo).

No obstante, todos los participantes consideran que la adopción interna es un tema muy complejo y difícil, y aconsejan firmemente a las otras ciudades que sean cautelosas, pacientes y tolerantes con la frustración.

8. Marketing y comunicación potentes

Si la adopción se reconoce plenamente como la prueba principal (o como mínimo como una de las más importantes) para los programas de gobierno electrónico logrados, todas las ciudades del estudio reconocen la necesidad de

utilizar un marketing y comunicación potentes para facilitar la difusión del gobierno electrónico entre el público. Los programas de marketing (intensos y costosos) se tendrían que considerar en los programas de gobierno electrónico como una inversión, como es el caso de las inversiones en tecnología o, últimamente, en gestión de cambio.

Los participantes reconocen que el marketing social o público tradicional no es muy apropiado para este tipo de programas, en el cual el ciclo de adopción y madurez es complejo y se tendría que hacer a medida para diferentes audiencias. El objetivo aquí no es mejorar la imagen pública o crear una identidad de marca, sino más bien cambiar las actitudes individuales y, al final, adquirir nuevos usuarios y más transacciones.

En los programas de marketing de gobierno electrónico, las ciudades no se tendrían que centrar sólo en hacer campañas, sino en el ciclo completo de desarrollo de producto y consecución de público. Tendrían que conocer a fondo las características de la demanda, entender las necesidades y expectativas de los usuarios, asegurar su implicación en el proceso entero de diseño y aplicación y escuchar su respuesta. Algunas ciudades están introduciendo herramientas «nuevas» (en el ámbito público) para entender la posición de los clientes en el proceso de adopción y darles a conocer el servicio, provocar su interés, dejarlos probar y retener usuarios leales.

9. Despliegue muy profesional

Como era de esperar, y se extrae de la lectura de los comentarios anteriores, todas las ciudades reconocen la creciente complejidad en los programas de gobierno electrónico, a medida que aumentan la oferta y la demanda y los usuarios externos e internos y los *stakeholders* se vuelven más exigentes. Como explicaban desde Barcelona: «Todo se vuelve mayor y más complejo, y por lo tanto se pide excelencia en la planificación y ejecución».

Los grandes programas de gobierno electrónico exigen una gestión sofisticada, nuevas habilidades y capacidades y una cultura de ejecución. Entre las nuevas habilidades, las más citadas eran aquéllas referidas a la implementación de la estrategia (no el mero diseño de la estrategia), gestión de programas y proyectos, diseño de arquitecturas técnicas de empresa y las pertenecientes a la gestión del cambio profesional, marketing, relaciones públicas y publicidad.

Muchas ciudades compran estas capacidades desde fuentes externas, pero todas ellas reconocían la necesidad de desarrollar las habilidades internas para mejorar el control de los contratos y los proveedores.

Como características generales o personales, los participantes mencionaban la necesidad de un nuevo tipo de funcionario o ejecutivo público centrado en los ciudadanos y sus expectativas, capaz de ampliar su alcance y «ver» el conjunto del ayuntamiento más allá de su propio departamento y con voluntad de tomar responsabilidad para compartir y ser una parte del conjunto.

10. Cooperación y asociación

La complejidad, alcance y volumen del gobierno electrónico actual o la gestión de las operaciones de IT están exigiendo en muchas ciudades nuevas formas de cooperación y asociación. Pero éstas no son las únicas razones.

Muchas ciudades están centradas en proyectos o plataformas que van más allá de los límites estrictos del ayuntamiento, implicando las áreas metropolitanas, la provincia, la región o incluso iniciativas nacionales.

Algunos portales de ciudad de Europa central son asociaciones entre el ayuntamiento y otra entidad pública o privada. Algunas ciudades de diferentes partes de Europa se centran en nuevas (y variadas) formas de externalizar los

servicios, las infraestructuras o incluso los programas de «transformación del negocio».

Como mencionaba el participante de Turín, la cuestión es que el «perímetro tradicional» del gobierno electrónico se está extendiendo. Las ciudades más avanzadas reconocen este hecho e invierten en la cooperación y en las nuevas habilidades relacionales que se exigen actualmente.

Después de años de esfuerzo inteligente y sostenido, las ciudades participantes en nuestro estudio están ofreciendo de forma lograda una amplia gama de servicios electrónicos a sus poblaciones y consiguen cifras de adopción significativas. Empiezan a recoger los beneficios de estas inversiones.

Por sí mismas y con la ayuda de socios externos (otras administraciones o empresas), están desarrollando nuevas habilidades y capacidades.

Queda pendiente todavía el gran desafío de encarar la transformación del *back-office* y los procesos ordinarios de la administración, y no sólo en términos técnicos (diseño y aplicación de nuevas plataformas), sino también en términos organizativos -poniendo nuevos procesos de servicio en su sitio y cambiando la cultura de la gente y el comportamiento la organización.

El viaje político y directivo del gobierno electrónico aún se está poniendo en marcha.

Cita recomendada

RODRÍGUEZ, José Ramón; BATLLE, Joan; ESTEBAN, David. «Estudio europeo sobre e-gobierno en las ciudades» [reseña en línea]. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*. N.º 5. UOC. [fecha de consulta: dd/mm/aa]

<http://www.uoc.edu/idp/5/dt/esp/rodriguez_batlle_esteban.pdf>

ISSN: 1699-8154



Esta obra está bajo la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 2.5 España de Creative Commons. Así pues, se permite la copia, distribución y comunicación pública siempre y cuando se cite el autor de esta obra y la fuente (*IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*) y el uso concreto no tenga finalidad comercial. No se pueden hacer usos comerciales ni obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en: <<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/deed.es>>

Sobre los autores

José Ramón Rodríguez Bermúdez

Es gerente adjunto de Organización y Sistemas de Información del Ayuntamiento de Barcelona y consejero delegado del Instituto Municipal de Informática y responsable de su programa de administración electrónica. En Eurocities-Telecities, ha liderado el grupo que preparó la Carta Europea de Derechos en la Sociedad de la Información, y actualmente dirige el grupo de e-government. Tiene más de 25 años de experiencia profesional, alternando la actividad en el sector público y el privado. Ha sido directivo en diferentes administraciones públicas y en el sector sanitario público. Entre otros cargos, fue secretario general del Servicio Vasco de Salud. Ha trabajado 15 años como consultor y directivo de organización y sistemas de información dentro de compañías internacionales de consultoría. Entre otros cargos, fue responsable europeo por el sector sanitario en PriceWaterhouseCoopers Consulting. Colaborador docente de los Estudios de Ingeniería Informática de la Universitat Oberta de Catalunya y autor de libros y papeles de investigación en materia de gestión de proyectos informáticos, dirección de sistemas y tecnologías de la información, e-salud y administración electrónica. Licenciado en Filosofía y Letras, ha formado parte del cuerpo técnico de la Seguridad Social de España, ha cursado el programa de Dirección General del IESE y ha obtenido diferentes diplomas en temas de gestión de empresas en la Harvard Business School y otras universidades.

Joan Batlle Montserrat

Es jefe del Departamento de Proyectos Internacionales del Instituto Municipal de Informática del Ayuntamiento de Barcelona. Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Barcelona y máster en Gestión de las tecnologías de la información por la Universidad Ramon Llull. Trabaja en proyectos de innovación en el área de la Administración pública (autorización y credenciales basados en certificados digitales, participación ciudadana y voto electrónico, aplicación de web semántica para la mejora de los servicios públicos por Internet, uso del procesado de lenguaje natural y tecnologías de reconocimiento del habla para la mejora del servicio de atención telefónica, desarrollo de nuevos servicios municipales para ser utilizados a través de dispositivos móviles...). Durante el último año y dentro de la red europea EUROCITIES, ha dirigido un grupo de trabajo internacional sobre modelos de gobierno electrónico en las ciudades, y factores determinantes para el éxito de los servicios electrónicos.

David Esteban Ayerbe

Director de la empresa Techforce Consultoría. David Esteban combina una experiencia acumulada desde sus responsabilidades y actividades en los ámbitos de la investigación e innovación (aplicada a telecomunicaciones y tecnologías de la información) y en el de la consultoría estratégica para empresas privadas (banca, telecomunicaciones, servicios, industria) y para organismos públicos (administración del Estado, autonómica y local, así como para la Comisión Europea, para la que es un experto habitual en programas de tecnologías avanzadas). A nivel de Cataluña ha colaborado en proyectos de carácter estratégico con múltiples instancias públicas, como el Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat de Cataluña, Diputación de Barcelona, Localret y un gran número de ayuntamientos y otros organismos públicos. Ha publicado varios artículos y estudios, y ha colaborado en diferentes ocasiones en másters y posgrados universitarios, y con ponencias en acontecimientos y conferencias.