



II SEMINARIO INTERNACIONAL DE ARCHIVOS

**BOGOTÁ: A LA VANGUARDIA DE
LA GESTIÓN DOCUMENTAL
EN LA ERA DIGITAL**

17 - 18 - 19 DE OCTUBRE 2018

**Retos y escenarios de la gestión documental en entornos electrónicos.
La experiencia de las administraciones locales en España**

Julio Cerdá Díaz
Ayuntamiento de Arganda del Rey – Madrid - España

5

preguntas

respuestas

ejemplos

en



- 1. Transformación digital ¿Para qué?**
- 2. ¿Qué diferencias hay con la gestión tradicional?**
- 3. ¿Qué nuevo rol desempeña el archivo?**
- 4. ¿Cuál es el primer objetivo?**
- 5. ¿Cómo lo hacemos? ¿Por dónde comenzamos?**



... pensando en nuestros municipios

1

¿ Transformación digital?

¿Para qué ?



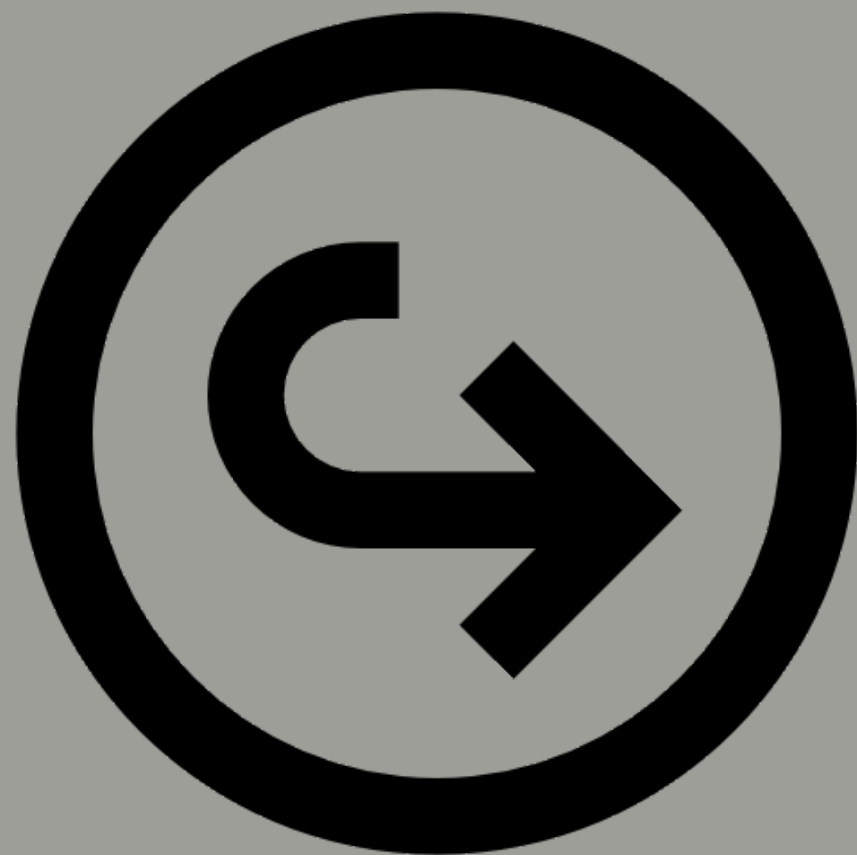


¿Sólo romper con el papel?

Transformar es cambiar la forma de hacer algo, y se transforma para mejorar lo que se hacía antes

Tener mejor información para dar mejor servicio.

El fin no es la tecnología sino ponérselo fácil a la ciudadanía, y es esencial simplificar procesos y procedimientos




un #medio para impulsar
#procesos de mejora
y con el **foco** en la
ciudadanía

un ejemplo



carpeta ciudadana

 **carpeta
Ciudadana**

 administracion.gob.es



PUNTO DE ACCESO GENERAL



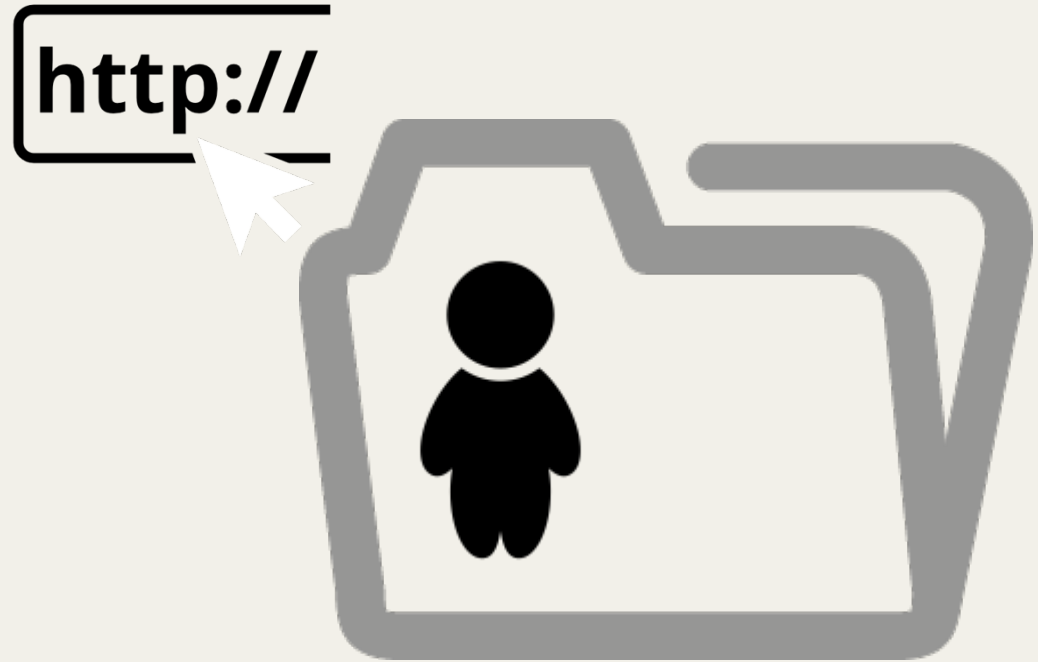
Acceso general a:

- Al estado de tus expedientes.
- A tus notificaciones.
- A tus datos personales registrados
- A tus registros y documentos

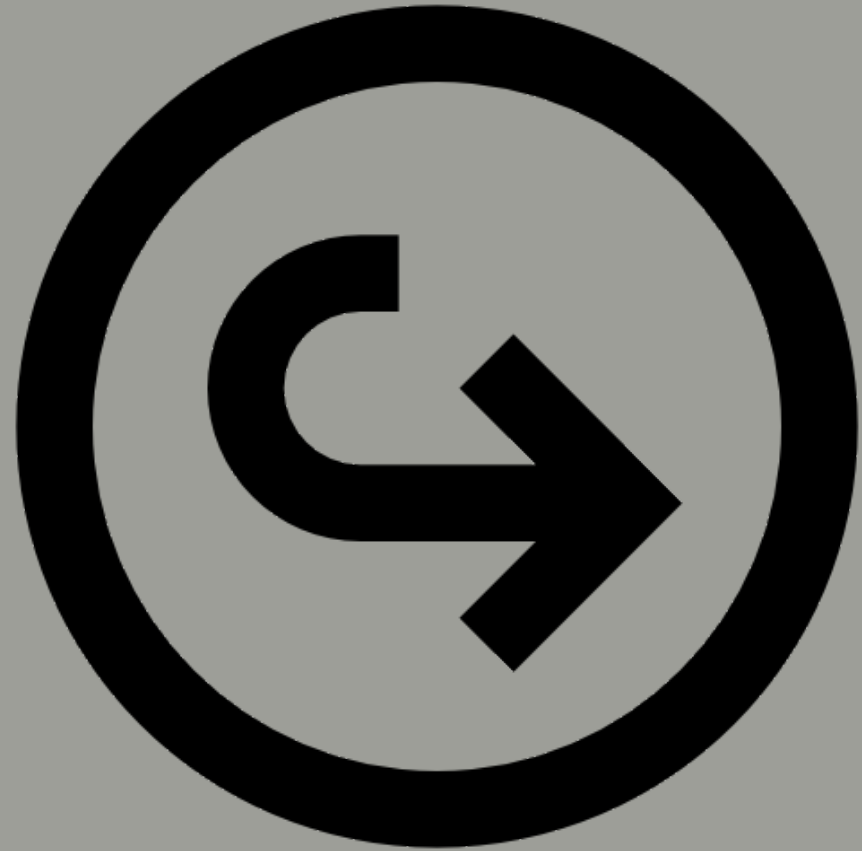
de todas las administraciones



imposible



**¿ de todas las administraciones ?
¿ de todos sus datos y documentos?
¿ de cualquier época?
¿ y de los de producidos en papel?**



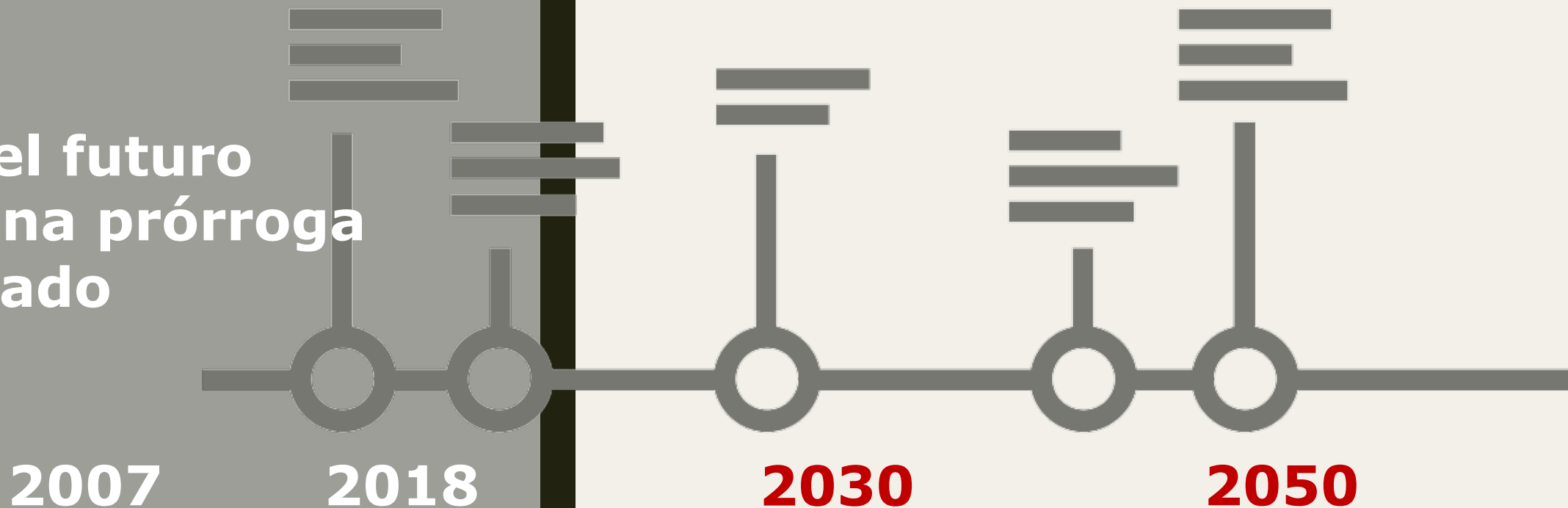
una premisa ...

la #transformación no es
fin es un #trayecto

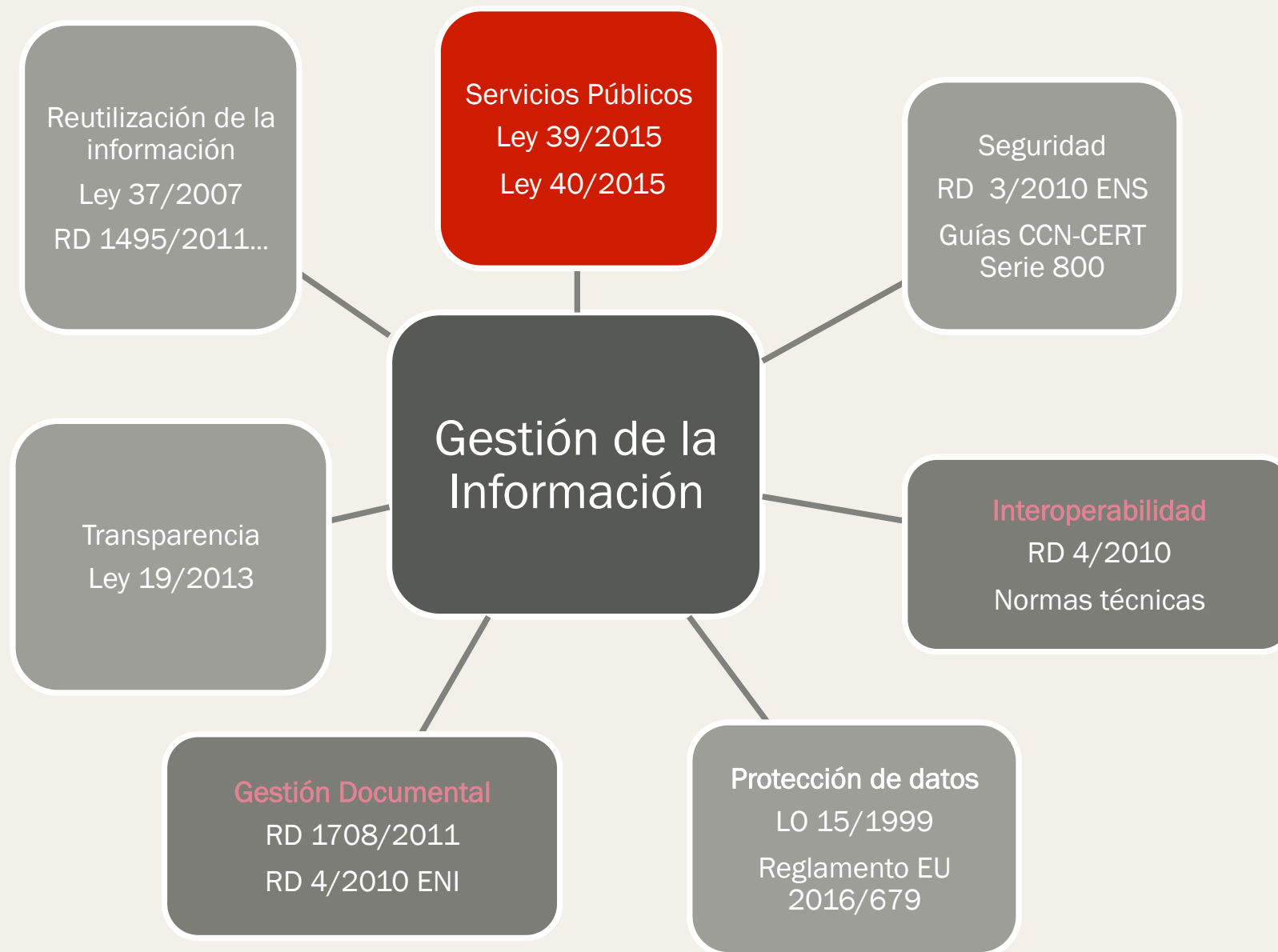
Un nuevo y
cambiante escenario

donde el futuro
no es una prórroga
del pasado

que exige esfuerzo, recursos
y sobre todo ... tiempo



El Cambio Invisible





Ley 40/2015, art 46

Todos los **documentos** utilizados en las actuaciones administrativas se almacenarán por medios **electrónicos**.

Ley 39/2015, art 17

Deberá mantener un **archivo electrónico** único de los documentos electrónicos que correspondan a procedimientos finalizados.

Ley 39/2015, art 28

Los interesados **no** estarán obligados a **aportar documentos** que hayan sido elaborados por cualquier Administración

Ley 40/2015, art 155

Permitir el **intercambio** de información y servicios entre las administraciones públicas.



**Medio
electrónico
como medio
habitual**

**Necesidad de
cooperar/
interoperar/
compartir entre las
distintas
administraciones
públicas**

**Permitir el
ejercicio de
derechos y el
cumplimiento
de deberes a
los ciudadanos**



Ley 39/2015
Procedimiento
Administrativo Común
de las Administraciones
Públicas

sabiendo que ...
en el horizonte más cercano:

... expedientes formados por referencias, no por documentos

... archivos certificados como "repositorios de confianza"

... destrucción de los documentos en papel digitalizados

.... Archivos electrónicos incluyendo además de paquetes de información bases de datos

Proyecto de Reglamento



Artículo 38. De la remisión de los expedientes administrativos

En su punto 3 se indica que “cuando en virtud de una norma sea preciso que un órgano o entidad deba remitir a otro el expediente electrónico, **este órgano o entidad podrá realizarlo mediante referencia electrónica al expediente o documentos electrónicos**”

... expedientes formados por referencias, no por documentos

... archivos certificados como “repositorios de confianza”

Un cambio sustancial que supone **una revisión del principio de integridad del expediente** y que lleva obligatoriamente aparejado a que ese sistema de referencias se base en repositorios de confianza⁽



Reglamento de la Ley 39/2015



Reglamento de la Ley 39/2015

Artículo 39. Destrucción de documentos en soporte papel

Supone un paso más en la estrategia del cero papel en las administraciones públicas. Anteriormente la devolución a los ciudadanos de los documentos en papel que eran digitalizados en los registros de entrada era una posibilidad, ahora es al contrario, la no devolución debe ser la excepción. **El objetivo del legislador es muy claro, el papel debe de dejar de circular en las unidades administrativas.**



Reglamento de la Ley 39/2015

Capítulo 2. Archivo electrónico de documentos

El segundo capítulo se dedica íntegramente al archivo electrónico. En el art. 42 se define como el **“conjunto de infraestructuras, sistemas y servicios que proporcionan el servicio de almacenamiento y gestión de los documentos y expedientes electrónicos una vez finalizados los procedimientos”**. Como novedad se incluye la **posible inclusión de información en bases de datos**, un tema recurrente en los últimos años y que era necesario abordar en un texto legal

2

¿Qué diferencias hay con la gestión tradicional?



PASADO - ¿PRESENTE?

PRESENTE - ¿FUTURO?

ENTORNO ANALÓGICO

ENTORNO ELECTRÓNICO

INDEPENDENCIA

DEPENDENCIA

OPACO

TRANSPARENTE

NO AUDITABLE

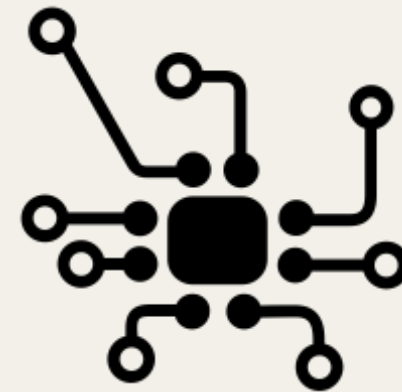
AUDITABLE

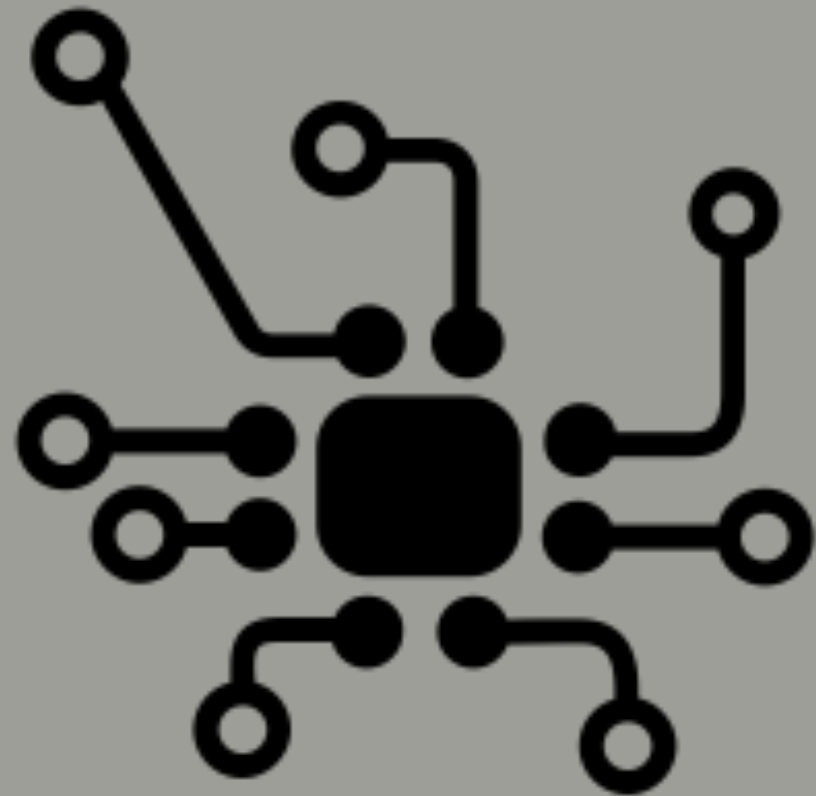
SENCILLEZ

COMPLEJIDAD

ACCESO LIMITADO

INTEROPERABLE - REUTILIZABLE

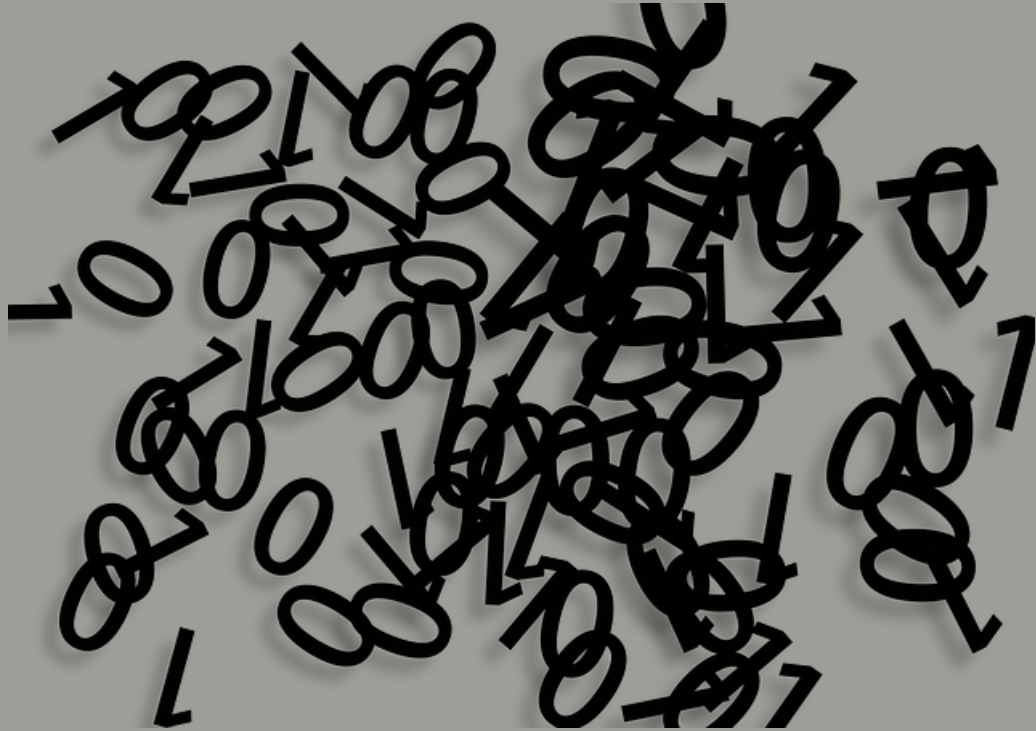




Beneficios gestión electrónica

- **Control.** Accesos, permisos y consultas
- **Seguridad.** Auditoría continua
- **Calidad .** Mejora en los procesos internos
- **Eficiencia.** Ahorro de costes y tiempo
- **Eficacia.** Mejor cumplimiento de objetivos
- **Disponibilidad** permanente 24 hs x 7 días

no sistema



sistema

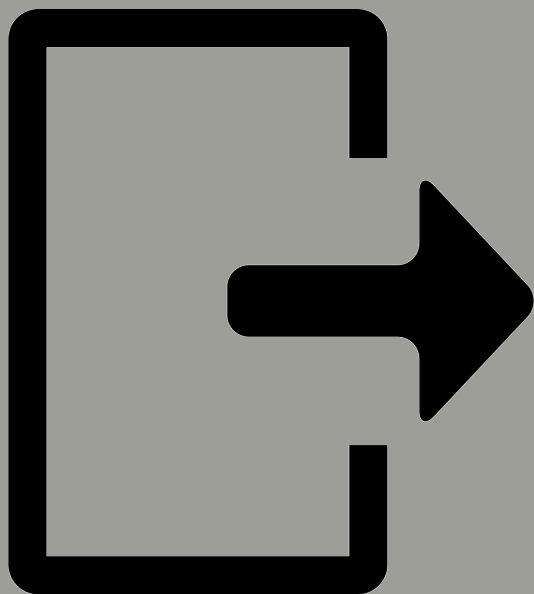
1010001101011
1010110101000
101000 11
101000 11



3

**¿Qué nuevo rol
desempeña el archivo?**

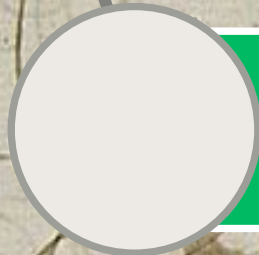
**seguimos siendo
una profesión necesaria
una profesión de servicio**



**los archivos cambian pero las
competencias permanecen**



Preservar



Contextualizar



Disponibilidad



Accesibilidad

Estamos viviendo una etapa de **apagón progresivo de los servicios de archivo convencionales** y un inexorable desplazamiento del archivo a zonas periféricas del organigrama.

La única salida es la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los proyectos de transformación digital, **seguir creando valor desde la gestión eficaz de información** y aportando soluciones en los numerosos frentes de trabajo que abre la gestión electrónica de documentos

Los archivos, tal como los conocemos, no tienen continuidad. La transformación de los conceptos, métodos y técnicas en el entorno electrónico hace del todo inviable su convivencia con el mundo papel. No se trata simplemente de una forma distinta de gestionar y no se reduce, como en ocasiones se menciona, a un cambio de soporte.

En el entorno electrónico nos encontramos con la aparición de nuevos problemas para cuya solución no es siempre válida la óptica de situaciones anteriores, no existe muchas veces un lenguaje o significado común, y obliga a redefinir las estrategias y los métodos de análisis para afrontarlos con éxito.

Sin olvidar la función esencial de los archivos ...

Garantizar la durabilidad o preservación de los documentos, su disponibilidad en el largo plazo y, una vez recuperados, su fiabilidad para servir de prueba de la actividad que los originó. Unos principios que se puede resumir en cuatro requisitos:

Accesibilidad: Que los documentos estén disponibles

Integridad : Que se presenten tal y como su creador los produjo

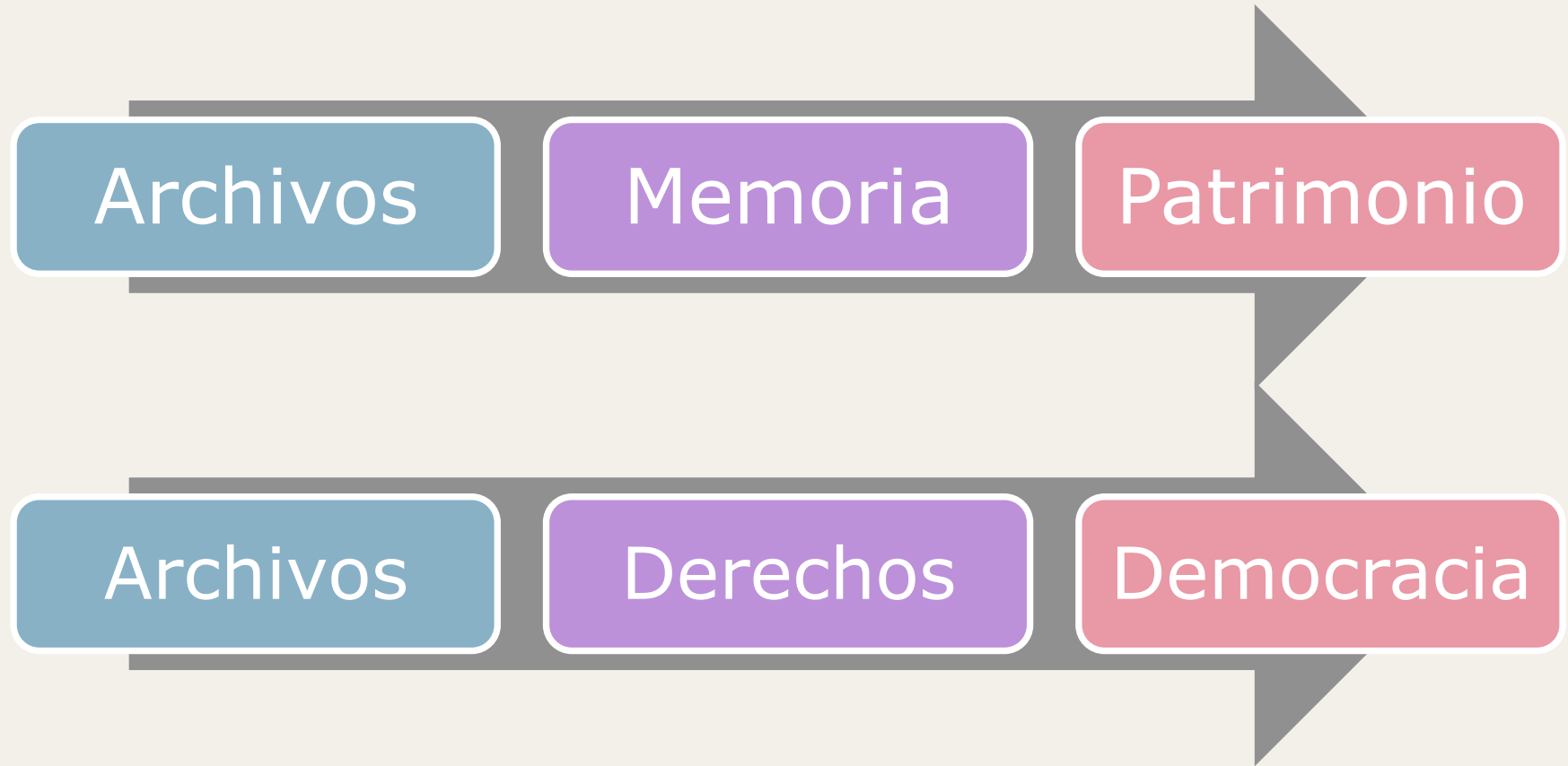
Autenticidad : Que mantengan su valor probatorio

Seguridad: Que se garantice la seguridad de su almacenamiento

Nuevo escenario



Siglo XXI



Archivos

Memoria

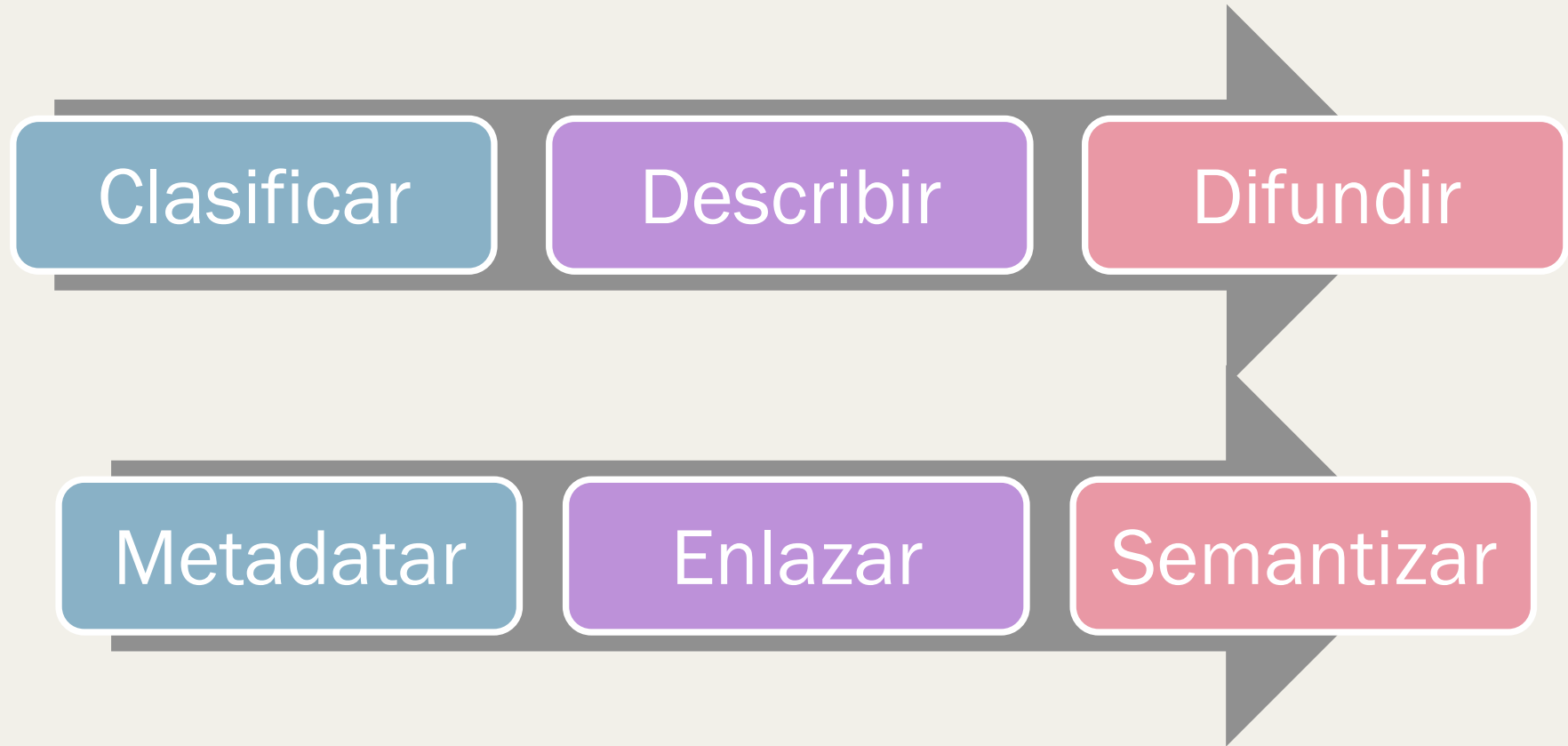
Patrimonio

Archivos

Derechos

Democracia

¿ Qué nuevas tareas son necesarias?



Evolución sistemas de descripción



1 INSTRUMENTOS DE DESCRIPCIÓN TRADICIONALES

1

Cinéma Acci

Nombre de la empresa Proyecciones Cinemat

Proyectores que utiliza 35/mm.

Categoría estreno

Periodicidad diaria

Tipo de programación sencilla

Período de actividad continua

Aforo 640 localidades

DATOS NORMALIZADOS INTERPRETABLES PARA MÁQUINAS

DESCRIPCIÓN GENERAL

Identificador 52

Título Plans et croquis relatifs la bat. De Vitoria, avec légendes, notes et

Autor Cep. St-Yon, aide de camp c Editor

Año 1813 Ciudad Vitoria Zona geográfica Llanada Alavesa

Soporte: Papel Técnica de realización: Impreso Color

Dimensiones 66.5 x 51.6 cm Es copia Tiene firmas

Palabras clave Territorio

Referencia bibliográfica

Tema Topográfico, Guerra de la

INFORMACIÓN

Escala Ambas Grado o Leyenda

Sistema de referencia Norte Coordenadas

Información planimétrica: Simbolo del norte: Flèche

Representación del relieve: Lineas normales Equidistancia 0

Otros datos de interés Topónimos de poblaciones, algún camino

LOCALIZACIÓN Y ACCESO

Archivo Service Historique de la Défense (Vincennes)

Fondo Peninsule Ibérique Signatura 6M LIII 596_6_0003 Forma de consulta: Sala

OBSERVACIONES

Aparece escrito nº 13 en la esquina inferior izquierda de la hoja.
En el mismo archivo hay otro documento igual, pero con una orientación diferente con la signatura 6M LIII 596_6_0001 y 0002

2

BASE DE DATOS

OPAC WEB

3

Buscar:

en: Catálogo completo

- Consultar el catálogo completo
- Hemeroteca
- Nuevas adquisiciones

Opiniones de los lectores:

- Más valorados (99)
- Más comentados (99)

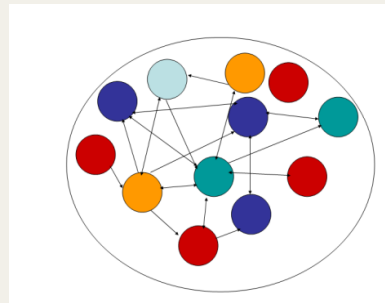
Nube de etiquetas:

Etiqueta:

Buscar

RECUPERACIÓN REGISTROS AISLADOS

OPEN LINKED DATA



DATOS CONTEXTUALIZADOS Y RELACIONADOS

4

Charles Darwin

Wikipedia [ver información](#)

Charles Robert Darwin FRS (12 February 1809 – 19 April 1882) was an English naturalist^{en} who showed that all species of life have descended over time from common ancestors, and proposed the scientific theory that this branching pattern of evolution resulted from a process that he called natural selection. He published his theory with compelling evidence for evolution in his 1859 book On the Origin of Species.^{en} The scientific community and much of the general public came to accept evolution as a fact in his lifetime,^{en} but it was not until the emergence of the modern evolutionary synthesis from the 1930s to the 1950s that a broad consensus developed that natural selection was the basic mechanism of evolution.^{en} In modified form, Darwin's scientific discovery is the unifying theory of the life sciences, explaining the diversity of life.^{en}

Darwin's early interest in nature led him to neglect his medical education at the University of Edinburgh; instead, he helped to investigate marine invertebrates. Studies at the University of Cambridge encouraged his passion for natural science.^{en} His five-year voyage on HMS Beagle established him as an eminent geologist whose observations and theories supported Charles Lyell's uniformitarian ideas, and publication of his journal of the voyage made him famous as a popular author.^{en}

Matches for: "charles darwin" in Europeana

Charles Darwin and his voyage on HMS Beagle

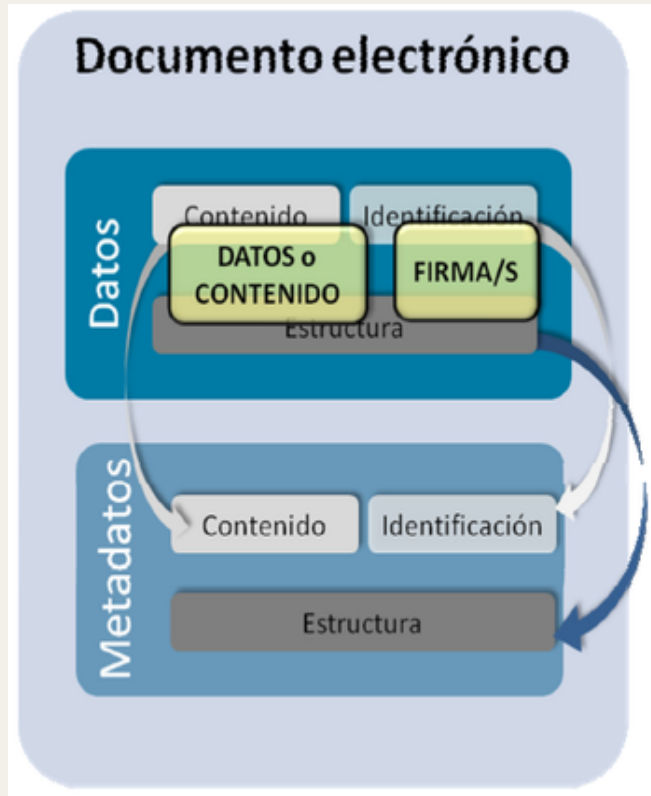
Charles Darwin's scientific theory of evolution

A message to the public from Charles Darwin

DATOS CONTEXTUALIZADOS Y RELACIONADOS

Documento Electrónico. Estructura lógica

Documento electrónico = Contenido + Firma + Metadatos



Contenido

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

Oficina Española de Patentes y Marcas

LA INSTANCIA DE SOLICITUD DE PATENTES O MODELO DE UTILIDAD

1. IDENTIFICACIÓN DE LA SOLICITUD

(1) MODALIDAD: Señale el recuadro correspondiente.

(2) TIPO DE SOLICITUD: Señalar el recuadro correspondiente, sólo en caso de que la solicitud corresponda a uno de estos tipos.

(3) EXPEDIENTE PRINCIPAL O DE ORIGEN: Si en (2) ha marcado un tipo de solicitud, indique la modalidad (P-patente, U-modelo de utilidad, E-patente europea o W-solicitud internacional PCT), el número y la fecha de presentación del expediente principal o de origen.

2. TÍTULO DE LA INVENCIÓN

(4) Indíquese el título de la invención, de manera que, sin denominaciones de fantasía y de la manera más clara y concisa posible, aparezca la designación técnica de la invención que deberá ser congruente con las reivindicaciones. Debe coincidir con el título tal como aparezca en la descripción.

3. IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE

(5) APELLIDOS Y NOMBRE/DENOMINACIÓN SOCIAL: En caso de ser el solicitante una persona física, indíquese aquí los dos apellidos y el nombre. Si se trata de una persona jurídica, indíquese la denominación social completa.

Si el solicitante es una persona física y es el inventor, indíquese en la casilla habilitada al efecto.

Indíquese claramente los datos del solicitante en las casillas habilitadas a tal efecto. En particular:

- El nombre completo o denominación social, según corresponda a una persona física o jurídica.
- El NIF o, en el caso de extranjeros que no dispongan del mismo, el número de pasaporte.
- La dirección postal completa, incluyendo código postal, localidad, provincia, país de residencia y el código del país correspondiente (ver tabla de códigos de países), en las casillas habilitadas a tal efecto. En el supuesto de que el solicitante actúe por sí mismo y no tenga domicilio ni sede social en territorio del Estado español deberá designar, a efectos de notificaciones, una dirección postal

20131 08 10 Pág. 1 de 1

Firmas

Validar todas

Rev. 1: Firmado por REGISTRO ELECTRONICO

Rev. 2: Firmado por TSA1 ACCV 2016

Firma

Metadato	Valor
Identificador	ES_L01461712_2017_DOC_<ID_Especifico>
Órgano	L01461712
Fecha Captura	2017-10-01

Metadatos



El **#centro de gravedad** pasa de los documentos a los **#datos**



Abiertos por defecto
Oportunos
Normalizados
Compartidos
Comprensibles
Actualizados
Comparables
Georreferenciados
Reutilizables
Interoperables

4

¿Cuál es el primer objetivo?

El nuevo foco de trabajo son todas las tareas técnicas para facilitar la reutilización e intercambio de información.



interoperabilidad

que los documentos hablen entre ellos

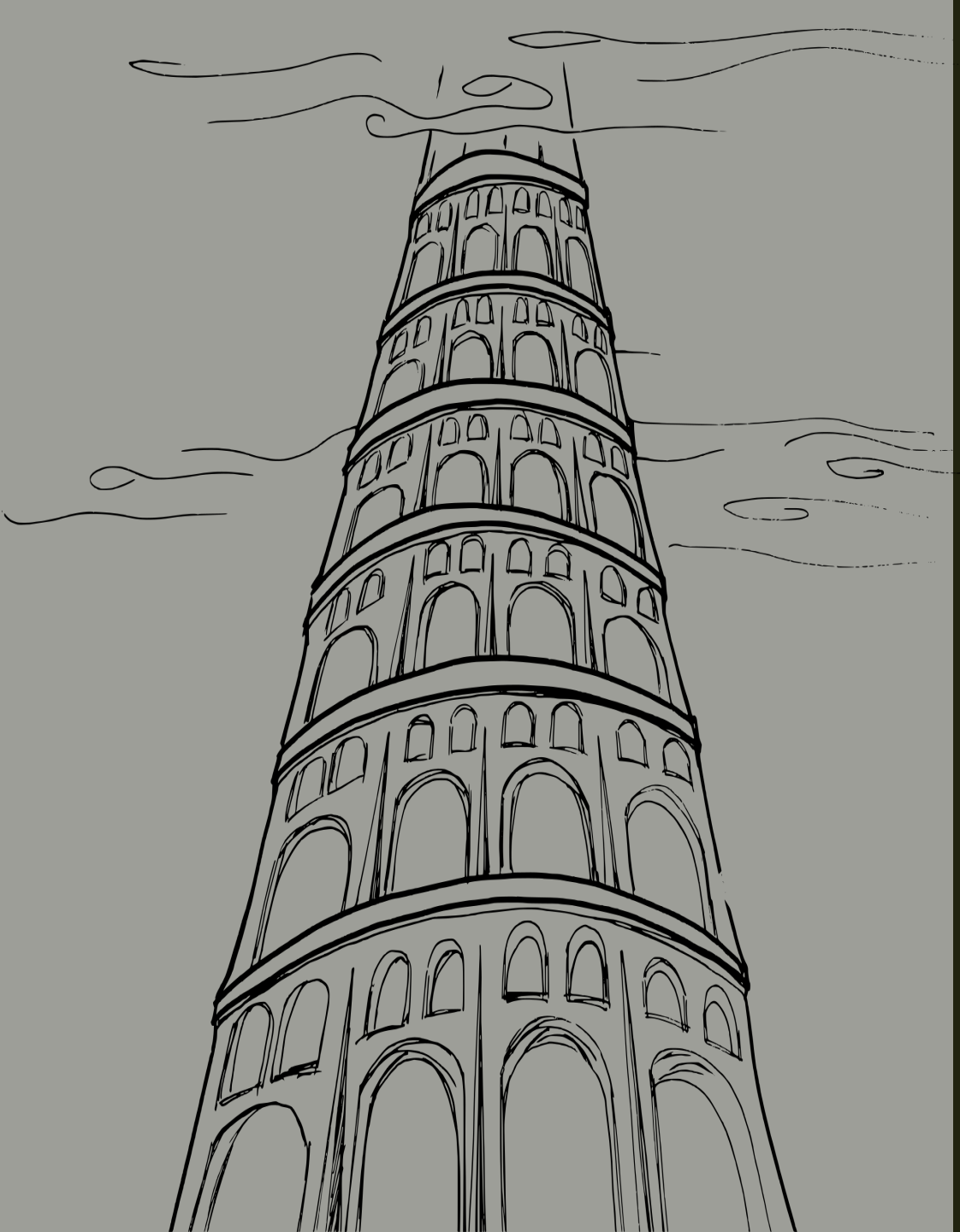
Interoperabilidad organizativa: capacidad de entidades y procesos para alcanzar los logros mutuamente acordados

Interoperabilidad semántica: asegurando que la información intercambiada pueda ser interpretable de forma automática y reutilizable

Interoperabilidad técnica: relación entre sistemas y servicios de tecnología de la información.

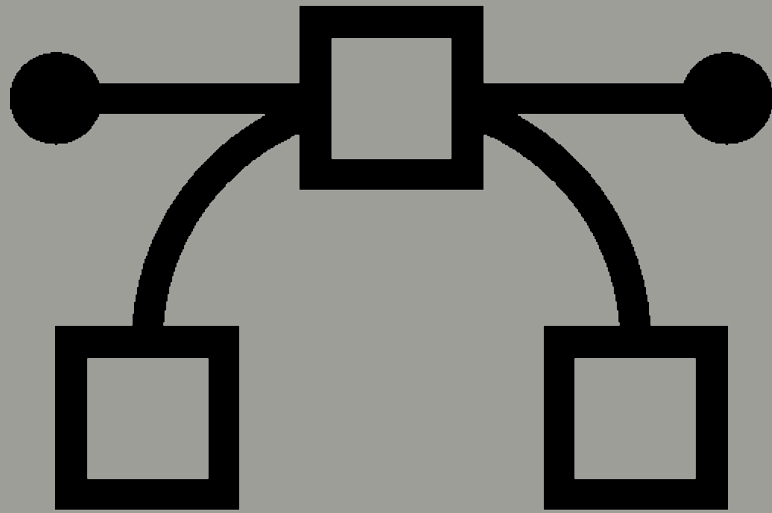
SOLUCIONES COMPARTIDAS





La idea es acabar con una realidad muy común en las administraciones públicas, con esa **torre de babel de soluciones de gestión que no están integradas o conectadas con el gestor corporativo**, originando duplicidad de datos, información desactualizada y que van a generar datos y documentos electrónicos con inevitables problemas de acceso en el medio y largo plazo.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DOCUMENTAL



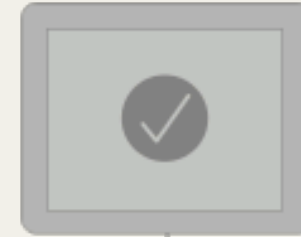
Nuevas tareas

- Normalización de procedimientos
- Normalización de metadatos
- Estrategias de preservación
- Digitalización certificada

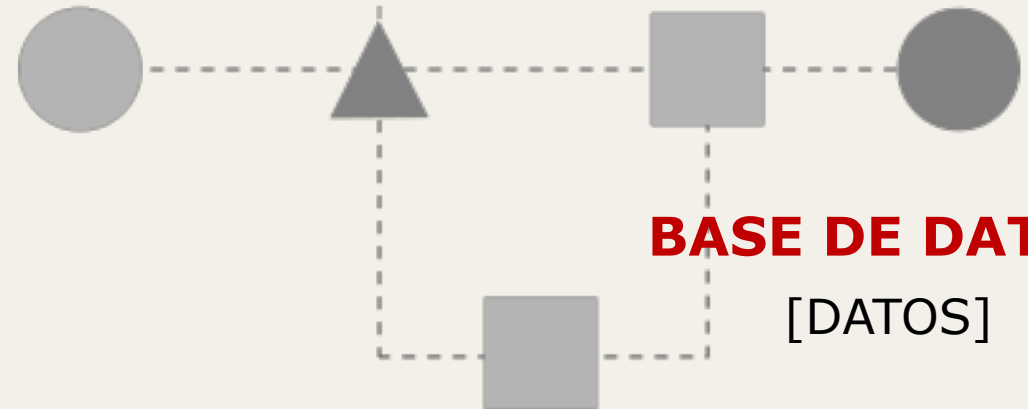


INFRAESTRUCTURAS INFOESTRUCTURAS

Registro de Entrada y Salida

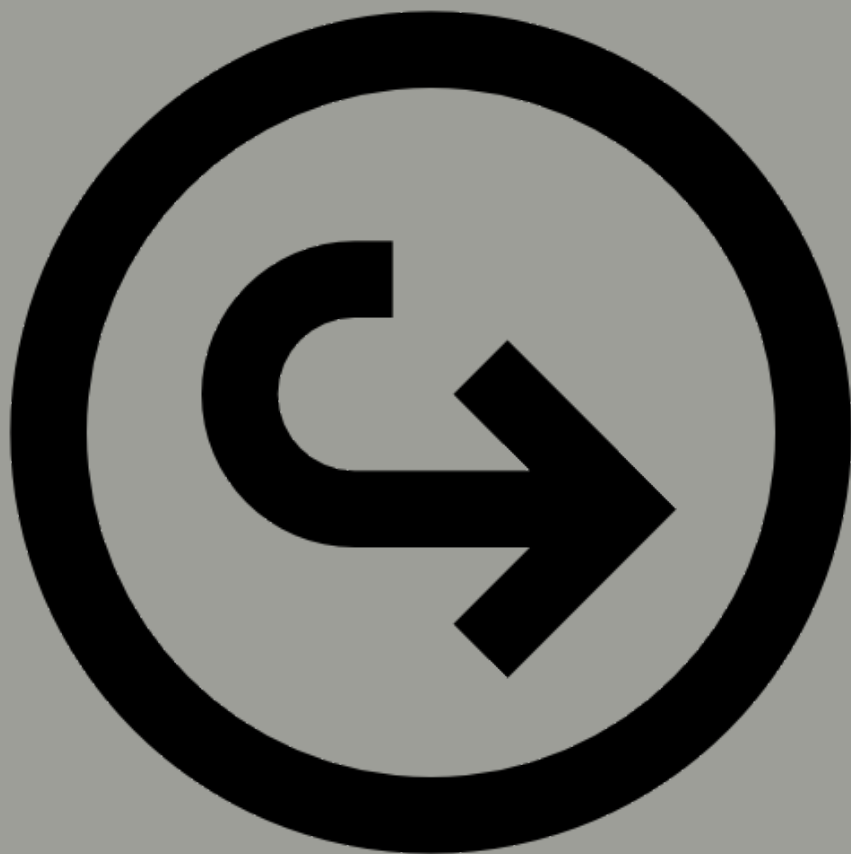


Gestor de Expedientes

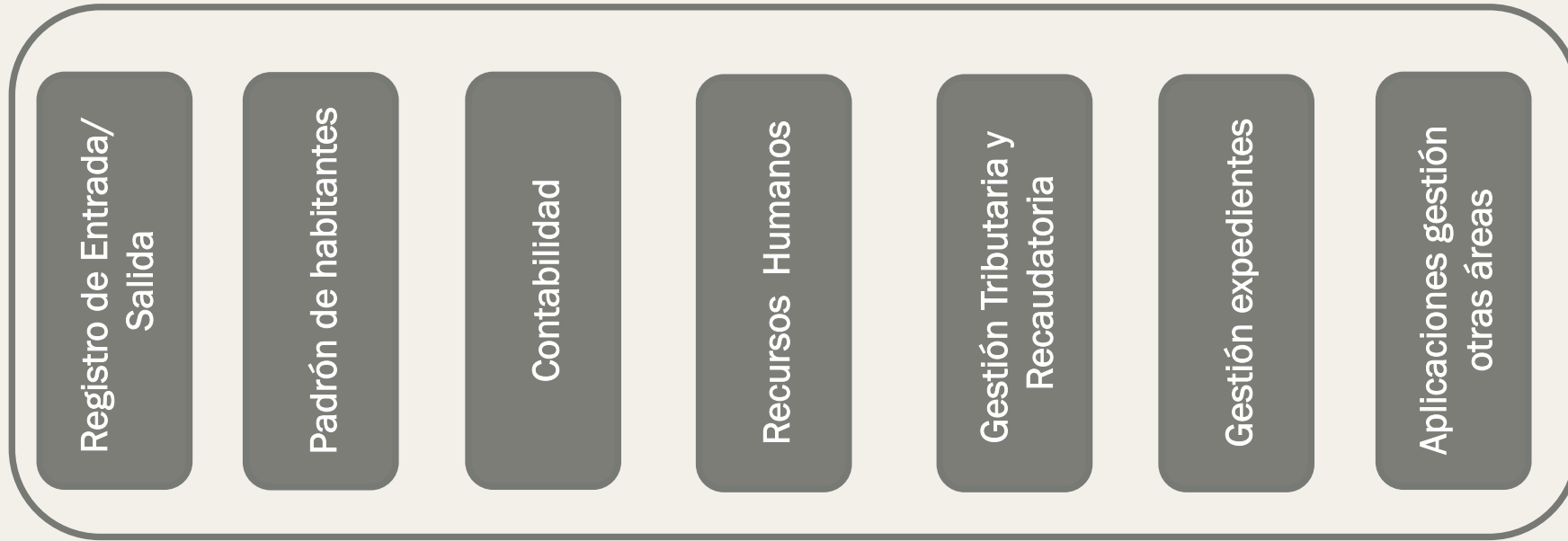


GESTOR DOCUMENTAL

[OBJETOS DIGITALES]



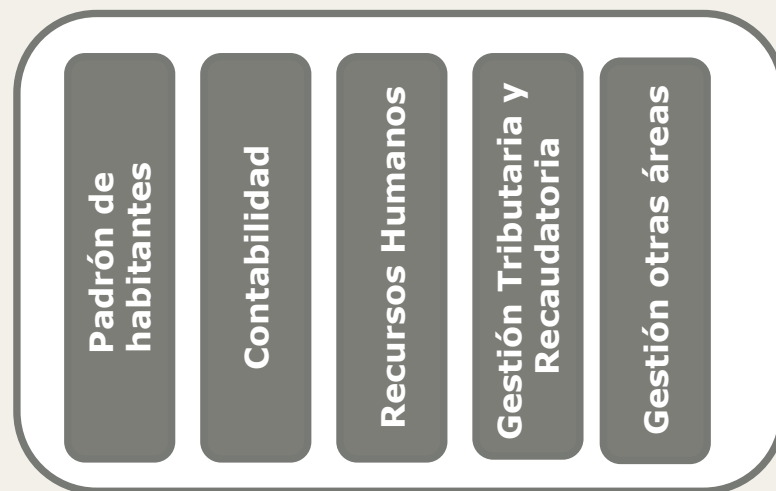
Administración Local. Soluciones de gestión



Aplicaciones verticales



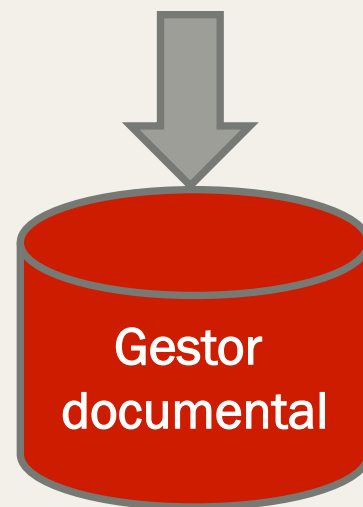
Aplicaciones verticales



Plataforma de Administración Electrónica

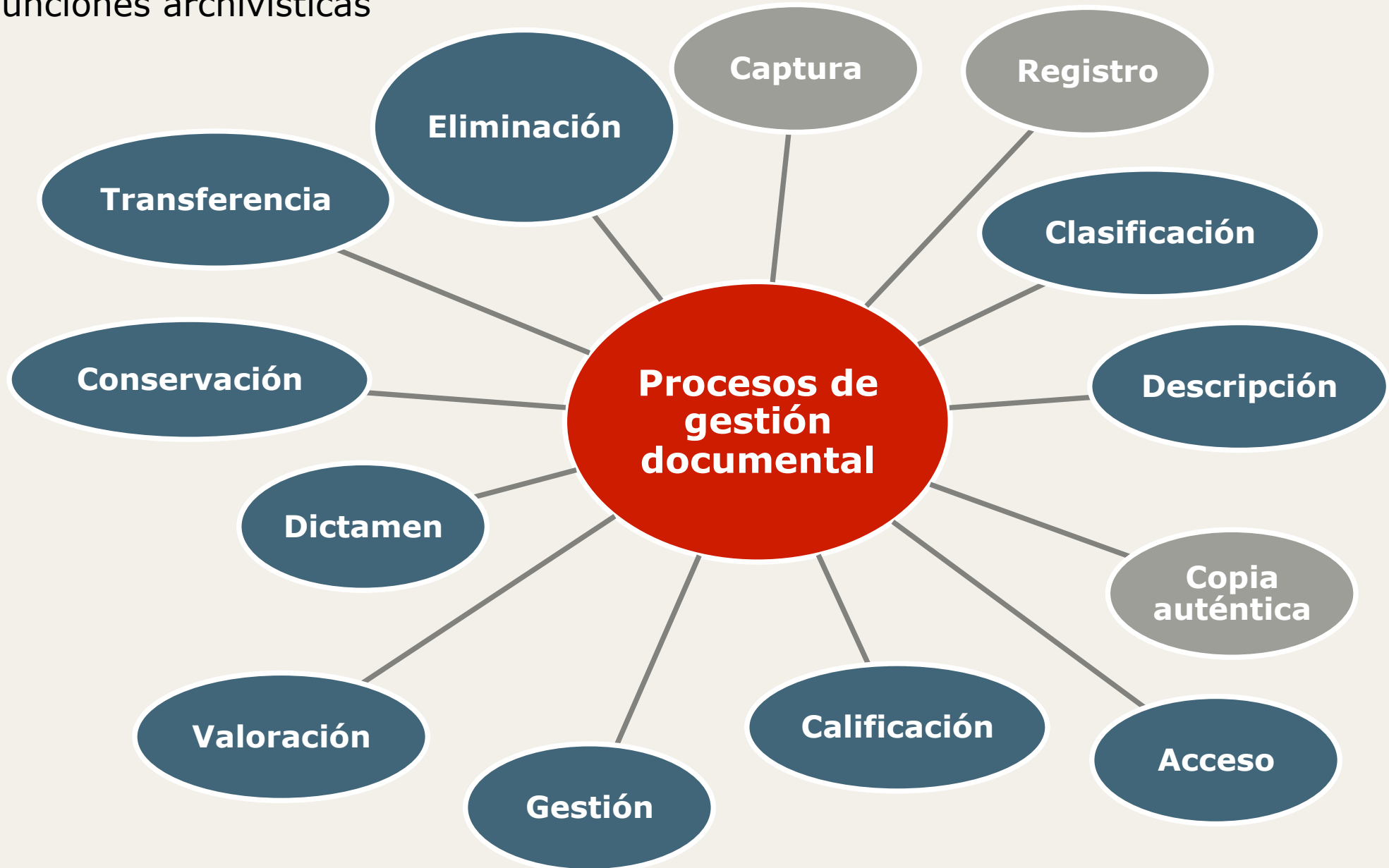
Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos

Integrado con el resto de sistemas de gestión incluidos dentro de nuestro sistema de información municipal, permita **crear, gestionar e interactuar** con documentos electrónicos, con requisitos de estructura, con el **objetivo** de **g a r a n t i z a r l a interoperabilidad**

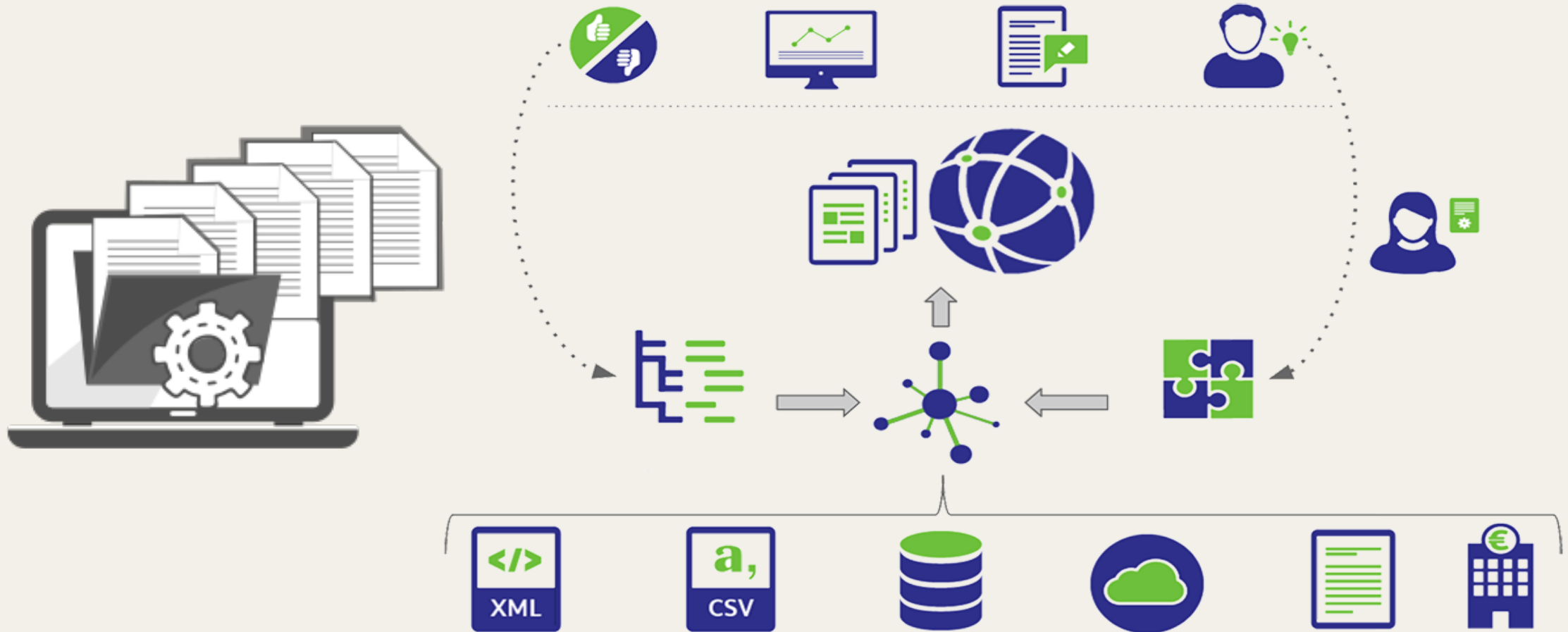


Debe cumplir estándar CMIS Servicios de Interoperabilidad de Gestión de Contenidos, es un estándar abierto que permite a diferentes sistemas de gestión de contenidos interoperar

Funciones archivísticas



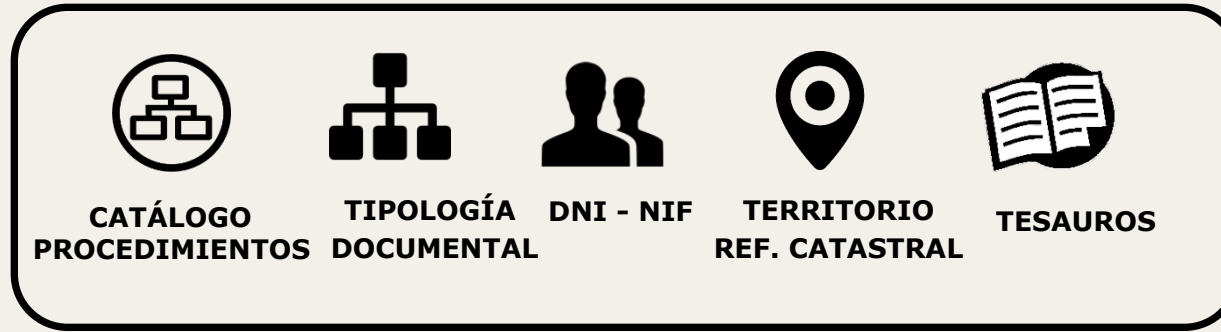
CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS
DISEÑO DE FLUJOS Y PROCESOS
ESQUEMAS DE METADATOS
POLÍTICA DE GESTIÓN DE DOCUMENTOS



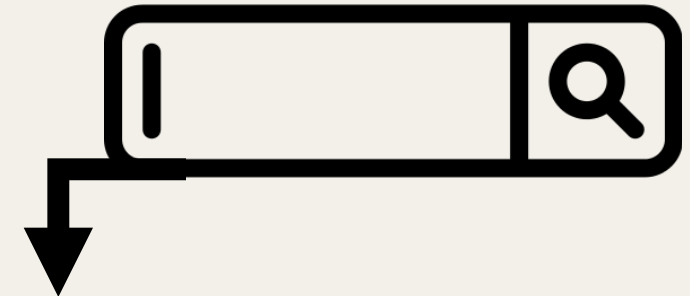
ESTRATEGIAS PARA LA **INTRA**OPERABILIDAD



ESTRATEGIA DE DATO ÚNICO

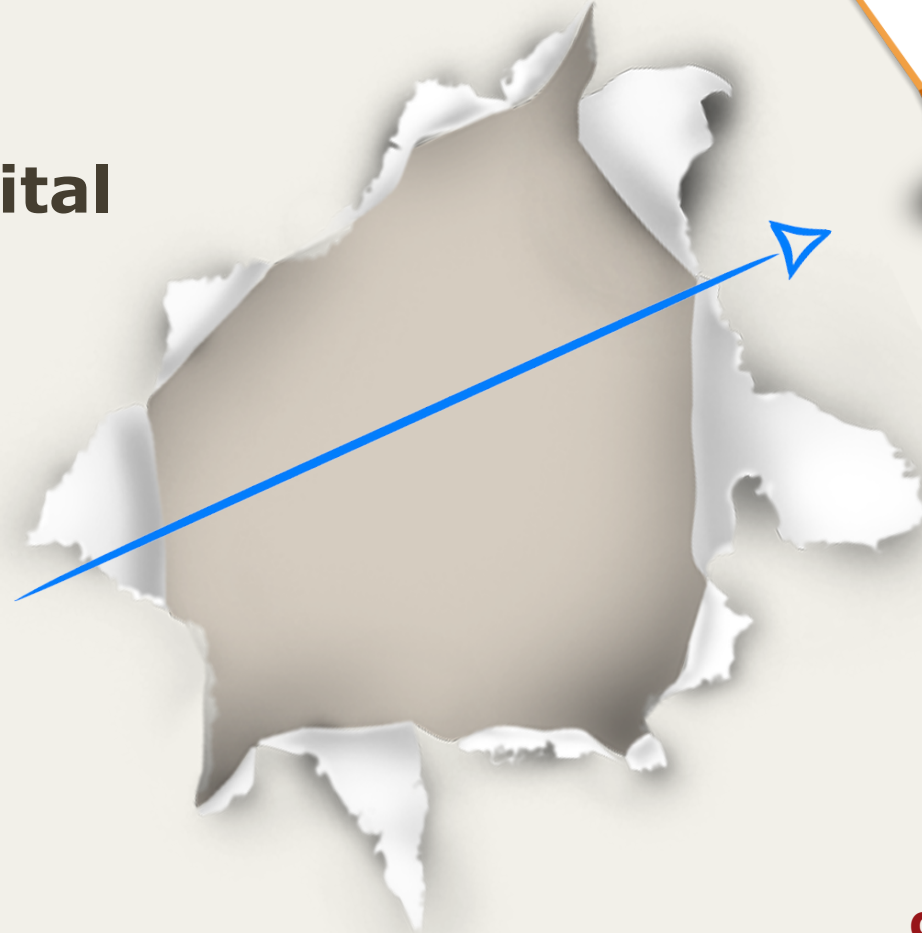


BUSCADOR INTEGRADO



TRANSFORMACIÓN

Archivo predigital



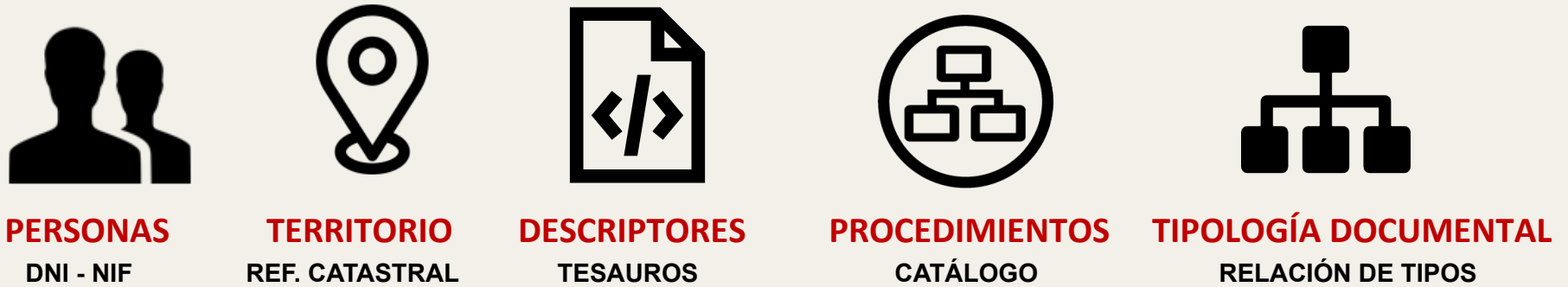
Archivo electrónico

**Datos
Metadatos
Copias
digitalizadas**

INTRAOPERABILIDAD



COMPARTIR DATOS NORMALIZADOS



OBJETIVO: DATO ÚNICO / ACCESO ÚNICO / NORMALIZACIÓN



Digitalización certificada

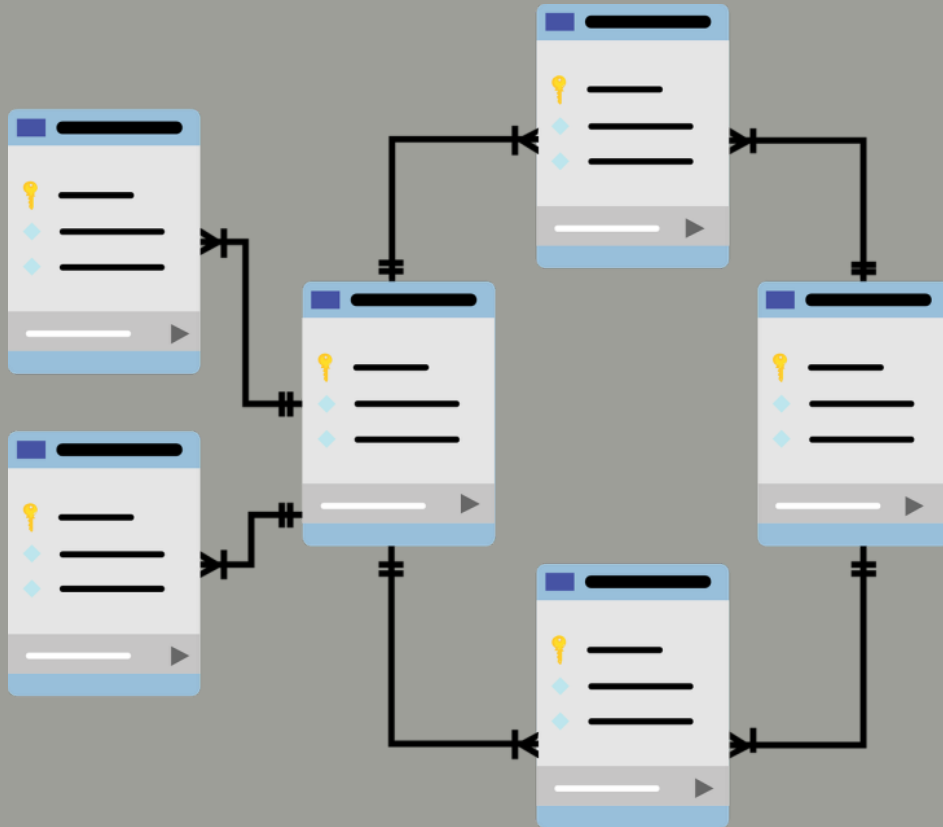
digitalizar \neq escanear



digitalizar = transformar

**CONTROL DE CALIDAD – EDITAR FICHERO
IDENTIFICAR TIPO – METADATAR - FIRMAR**

digitalización como medio para lograr la intraoperabilidad



TÉCNICA

LA PRESENTACIÓN Y ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN DEBE PERMITIR LA INTERCONEXIÓN ENTRE SISTEMAS

SEMÁNTICA

LOS DATOS, METADATOS Y VALOR JURÍDICO DEL DOCUMENTO EN PAPEL DEBEN SER INCORPORADOS AL NUEVO DOCUMENTO ELECTRÓNICO

OBJETIVO

EVITAR EXPEDIENTES HÍBRIDOS

HERRAMIENTAS PARA LA **INTER**OPERABILIDAD





MODELO ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Interoperabilidad/
Integración externa



Sede Electrónica/
Carpeta Ciudadana

Registro Electrónico

Cliente
Interoperabilidad

Interoperabilidad /
Integración interna

Digitalización y
copia auténtica

Gestor de
Expedientes
Electrónico

Portafirmas
Corporativo

Gestión de Órganos
de Gobierno

Gestión de
Notificaciones y Avisos

Archivo
Electrónico

Gestión de la
Organización

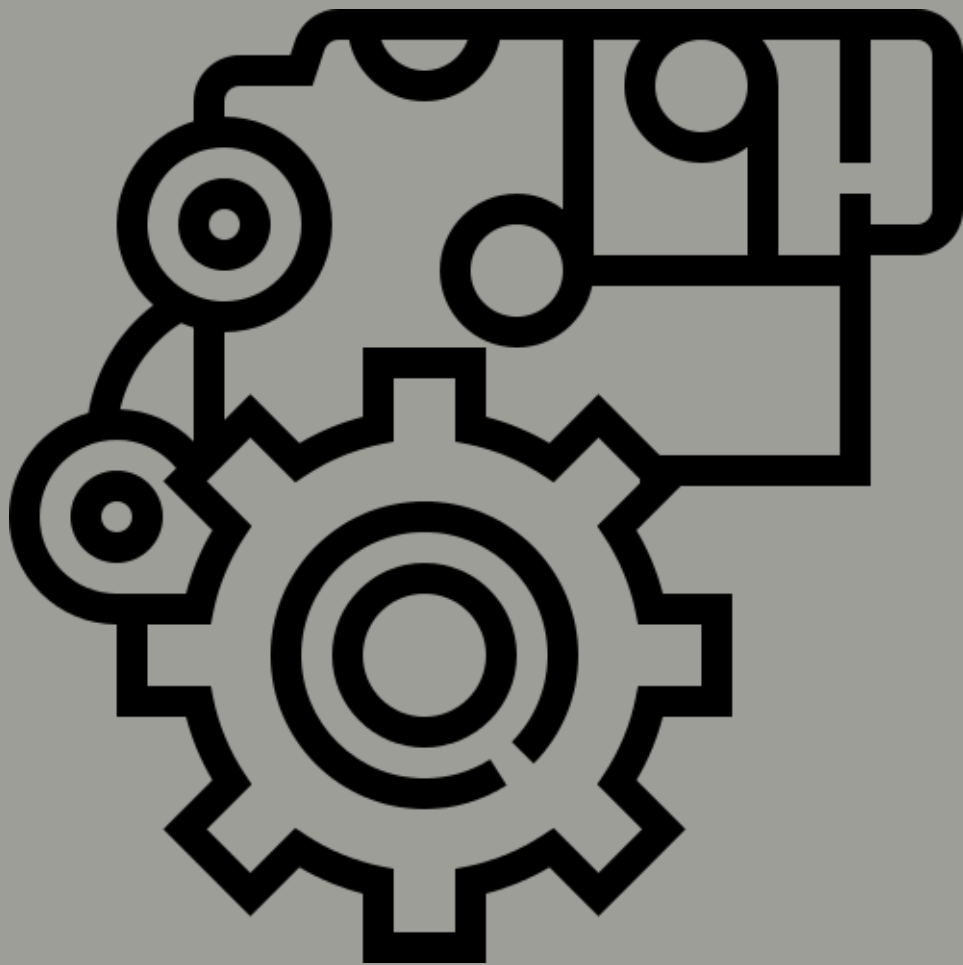
Personas y Territorio

Aplicaciones verticales

SI Geográfica

Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos

Herramientas para la interoperabilidad



INTEROPERABILIDAD TÉCNICA



**Directorio de aplicaciones para su libre utilización.
Centro de Transferencia de Tecnología.**

Identificación, autenticación y sistemas de firma electrónica :

- Plataforma de validación y firma electrónica **@firma**.
- Sistema **CI@ve**

Comunicaciones entre Administraciones Públicas:

- **Intermediación de datos** entre Administraciones Públicas.
- **SIR. Sistema de Interconexión de Registros**

Notificación por medios electrónicos:

- **Dirección Electrónica Habilitada**
- **Notific@**

Representación:

- **Registro Electrónico de Apoderamientos**

Gestión de documentos, expedientes y archivos electrónicos:

- **INSIDE**
- **ARCHIVE**



ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.
SOLUCIONES PLATAFORMA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. REUTILIZACIÓN

Interoperabilidad /
Integración externa

PGA/Sede/Carpeta

administracion.gob.es punto de acceso general

Mi Carpeta

clave

Registro Electrónico

GEISER

SR

ORZE

Registro de apoderamientos

podera

Registro de habilitados

habilit@

SIA

SCSP

Cliente Interoperabilidad

Interoperabilidad /
Integración interna

Digitalización y copia auténtica

Gestor de Expedientes Electrónico

Portafirmas Corporativo

Part. e-firma

Gestión de Órganos de Gobierno

Notificaciones Electrónicas

NOTIFICA

Archivo Electrónico

archive

Gestión de la Organización

Personas y Territorio

Aplicaciones verticales

SI Geográfica

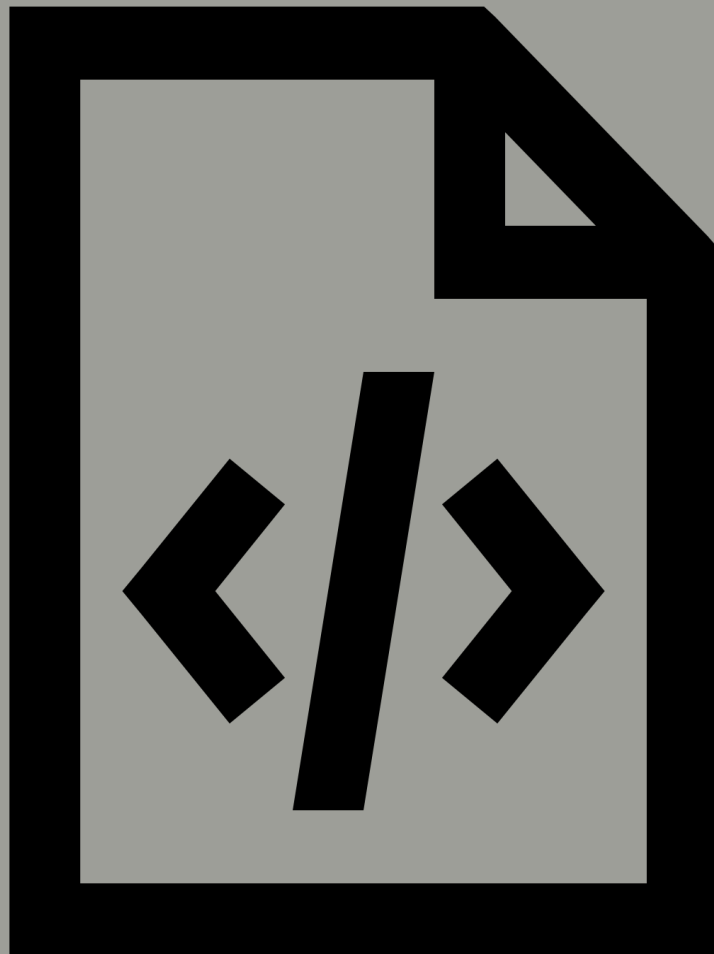
Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos

INSIDE



Disponibles Servicios web de integración

Herramientas para la interoperabilidad



INTEROPERABILIDAD ORGANIZATIVA



¿Qué es?

Inventario unificado y común de las **unidades orgánicas y organismos públicos**, sus oficinas asociadas y unidades de gestión económica – presupuestaria, de todas las administraciones públicas, conforme al art. 9 del Esquema Nacional de Interoperabilidad

¿Qué información contiene?

- Datos identificativos y estructurales
- Ámbito Territorial de Ejercicio de Competencias
 - Competencias de la Unidad
 - Disposición Legal que regula las competencias de la Unidad
- Datos de Localización de la Unidad Orgánica
- Datos de Vigencia de la Unidad Orgánica

[Códigos del Ayuntamiento de Arganda del Rey](#)

Herramientas para la interoperabilidad



Sistema de Información Administrativa
Catálogo de procedimientos
administrativos de las administraciones
públicas



INTEROPERABILIDAD SEMÁNTICA

El Sistema de Información Administrativa (SIA) es una herramienta cuya función básica es la de actuar como catálogo de información sobre tramitación administrativa de las distintas administraciones públicas.

SIA proporciona un código único para cada procedimiento con el objeto de poder interoperar con el resto de sistemas horizontales, como Archive, Notifica, Habilita, Apodera, etc

Una de las principales funciones de SIA es permitir a los ayuntamientos sincronizar su catálogo de trámites y servicios con el Punto de Acceso General (<https://sede.administracion.gob.es>), que funciona como un portal de acceso de los ciudadanos a todas las administraciones

INTEROPERABILIDAD SEMÁNTICA

Administraciones Locales



Propuesta



FEDERACION ESPAÑOLA DE
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Vocabulario controlado de X términos relacionados con las funciones de las administraciones locales

Propuestas de 59 funciones genéricas

Propuesta de 59 funciones genéricas + 255 funciones específicas

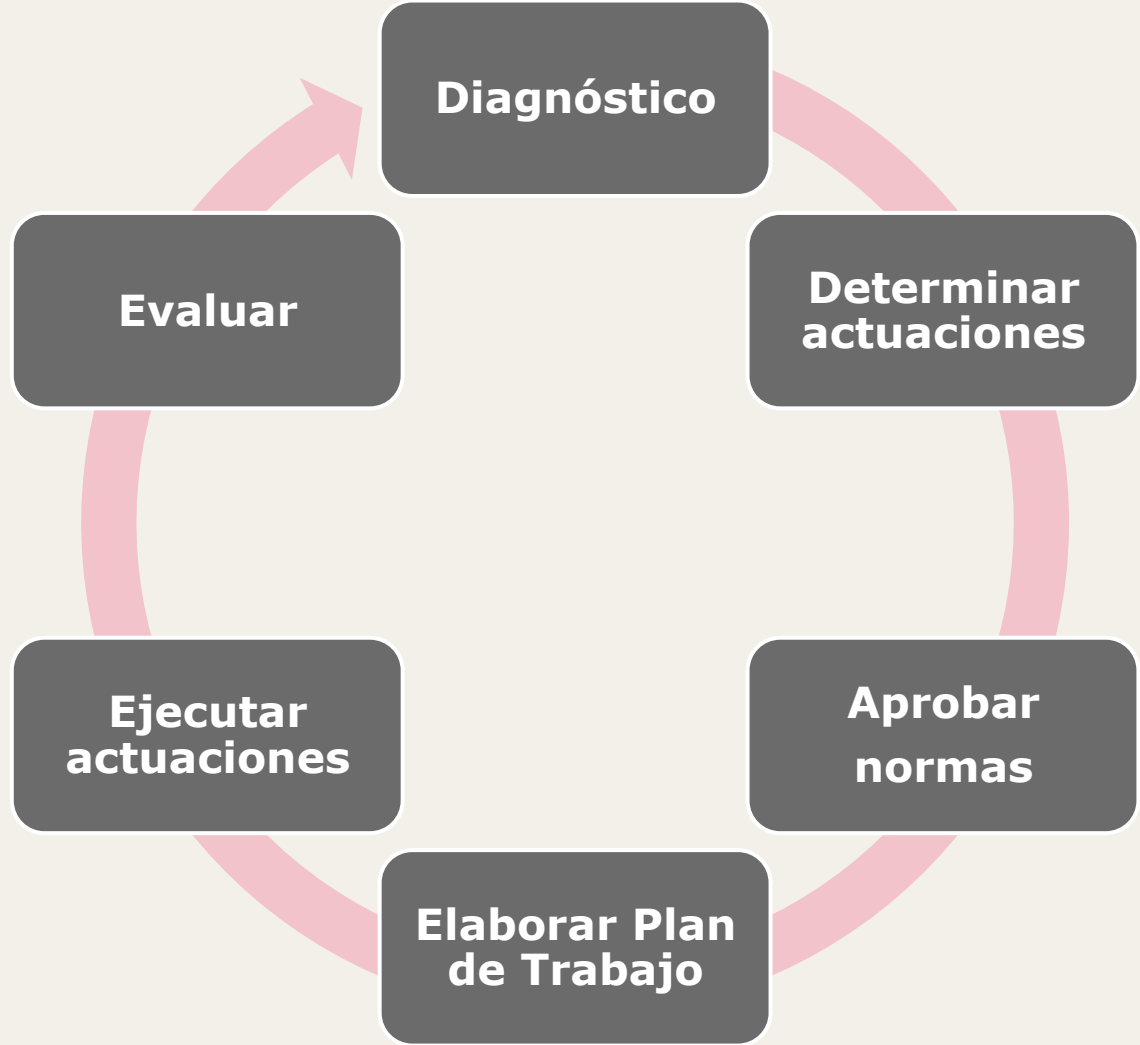
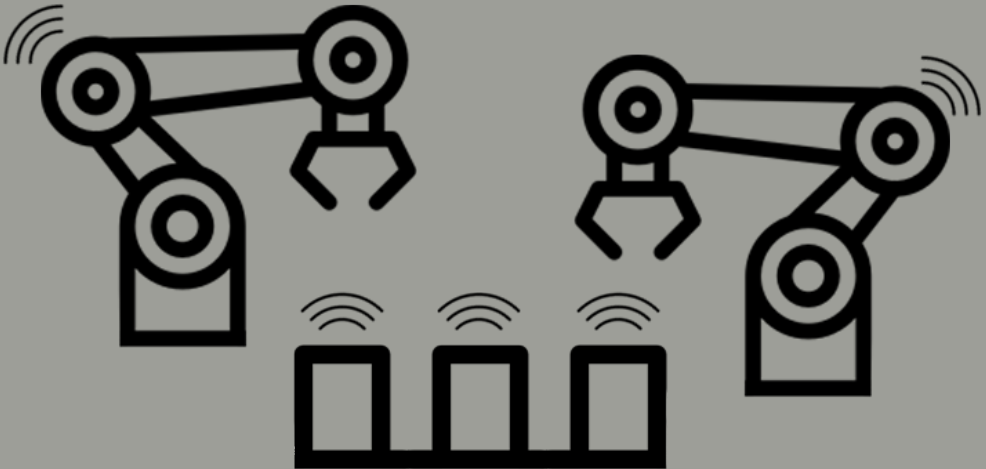
Las administraciones locales podrán seguir utilizando libremente sus propios cuadros de clasificación y catálogos de procedimientos, con la única novedad que será obligatorio incorporar en sus instrumentos la asociación de esas series, trámites o procedimientos con un término del vocabulario de funciones.

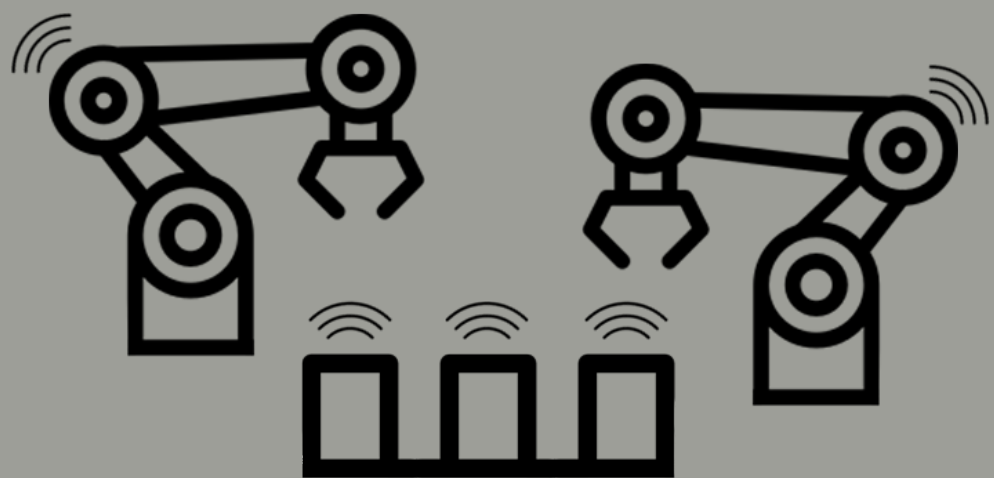
Con ello conseguiremos una interoperabilidad semántica muy básica, pero al menos será posible la existencia de una nomenclatura común en el nivel inicial de los distintos puntos de acceso a los trámites y procedimientos, y su uso como filtro de búsqueda en el Punto de Acceso General

5

**¿Cómo lo hacemos
¿ Por dónde comenzamos?**

Modelo





PROCESOS

TECNOLOGÍA



PERSONAS

el #cambio son #personas haciendo el cambio





La mejor estrategia: **pequeños proyectos y hacerlo lo mejor posible**, y luego contarlo, comunicarlo, hacer grande ese pequeño proyecto y lograr que sea la semilla de los siguientes



Contando siempre con un plan de transformación digital **con medidas viables y sostenibles, y con hitos y objetivos a cumplir en el corto y medio plazo**. Hacer lo contrario es poco más que una mera escenificación del cambio.



La innovación es siempre un proceso de prueba – error – aprendizaje – prueba – error, y algunos éxitos puntuales. Hay que aprender de los fracasos, como el de algún sistema nacional de preservación digital, que ha fracasado por la falta de formación, falta de legislación, falta de financiación, política de ingesta muy rígida, o no existir el suficiente equipo de soporte



Comienza a quedar en un segundo plano una visión del archivo centrada exclusivamente en “competencias”, con un enfoque de servicio vertical. **Ahora prima la transversalidad y la gestión por proyectos** en aquellos ámbitos de la gestión documental donde sea necesario dar respuesta.

El nuevo ecosistema obliga a que sean siempre proyectos colaborativos, con equipos muy heterogéneos que van a intervenir en entornos complejos y muy variables, sujetos a la dependencia tecnológica, y con un **objetivo esencial: garantizar la normalización, interoperabilidad y reutilización de datos y metadatos.**



Sabemos que el futuro ya no es una prórroga del pasado. Tampoco nuestra profesión puede pensar en el futuro trabajando como en el pasado, ni tampoco es suficiente con el aprendizaje que hemos ido atesorando

El precio de vivir en esta etapa de transición es la **incertidumbre**, máxime teniendo en cuenta que ya no será tan necesaria la mediación del archivo para acceder a los documentos.

por último ...

Animar a las nuevas generaciones a que tomen con fuerza el testigo de la innovación. De ellas va a depender que sepamos aprovechar estos increíbles momentos para la profesión, y está en su mano hacerlo. Eso sí, mucha paciencia, los nuevos entornos de trabajo son muy inestables, es también necesario **“aprender a no saber”**, a **reconocer que la incertidumbre, la dependencia de otros o los riesgos son del mismo volumen que los enormes beneficios y oportunidades que nos ha traído la revolución digital**



*¡muchas
gracias!*

Julio Cerdá Díaz
Jefe de Gestión de Información y Transformación digital
Ayuntamiento de Arganda del Rey (Madrid)
Profesor Asociado de la Universidad Carlos III

jcerda@bib.uc3m.es

[@julcerda](https://twitter.com/julcerda)