



# EL RETO DE LAS CIUDADES DIGITALES

## Estrategia de Transformación Digital para la ciudad de Alcoy

### - Alcoy Digital Land-

24.05.2019



# Digital Cities Challenge

Estrategia de Transformación Digital para la ciudad de Alcoy: Alcoy Digital Land

Jorge Galvan (lead expert)  
Manuel Llorca (local expert)

con las contribuciones del equipo de liderazgo de Digital City Pedro Ramiro (gestor de proyectos de la ciudad)

## Tabla de contenidos

Resumen del proyecto: Alcoy, transformación digital .....	4
1. Introducción al reto de las ciudades digitales.....	9
2. Resumen de la evaluación de la madurez digital de Alcoy .....	12
3. Declaraciones de objetivos y ambiciones .....	15
4. Alcoy Digital Land- La estrategia de transformación digital para la ciudad de Alcoy.....	17
4.1. Orientación estratégica .....	17
4.2. Objetivos operativos .....	21
5. Hoja de ruta de la estrategia digital y actividades planificadas .....	26
5.1. Panorama general de las actividades propuestas .....	26
5.2. Las actividades piloto.....	32
5.3. Calendario de aplicación.....	33
6. Gestión de la estrategia (Gobernanza).....	36
7. Seguimiento y evaluación de la estrategia de transformación digital .....	38
7.2. Plan de evaluación de la estrategia .....	39
8. Resultados alcanzados y siguientes pasos.....	40
Apéndice I : Tabla de abreviaturas y definiciones.....	42
Apéndice II: Buenas prácticas pertinentes. ....	44
Apéndice III: Presentación detallada de las actividades.....	46
Apéndice IV: Marco de evaluación del desempeño.....	64

## Resumen del proyecto: Alcoy, transformación digital

---

### **Alcoy como nodo central de la red Digital CitiesChallenge**

El Desafío de las Ciudades Digitales es una iniciativa de la Comisión Europea que ayuda a conseguir un crecimiento económico sostenible en Alcoy a través de la integración de tecnologías avanzadas. La iniciativa fomenta las complementariedades y sinergias entre las políticas existentes que implican prioridades digitales (por ejemplo, el plan estratégico de la ciudad, la ciencia y la innovación, la ciudad inteligente, el clima y la energía) y las acciones políticas recientemente planificadas en apoyo de la transformación digital.

La ambición es que Alcoy sirva de modelo para otras ciudades españolas y europeas. Al desarrollar y probar nuevas palancas políticas en un enfoque de colaboración con la participación de otras ciudades como pares, demostrará cómo cosechar los beneficios que ofrece el poder transformador de la digitalización. Mostrará cómo llenar los vacíos que actualmente impiden a Alcoy avanzar y captar los beneficios de la transformación digital.

### **La implementación de la trayectoria de transformación digital en la ciudad de Alcoy**

En Alcoy se lanzó el Digital CitiesChallenge el 21 de Junio de 2018, con un primer estudio a la ciudad en nombre del equipo de expertos. Paralelamente, la ciudad completó la Herramienta de Autoevaluación de Ciudades Digitales, que dio lugar a la recopilación de 32 contribuciones en nombre de la comunidad local de interesados. Sobre la base de esta información, el equipo de la ciudad (es decir, representantes de la ciudad apoyados por un equipo de expertos externos) desarrolló la actual estrategia de transformación digital. El proceso se llevó a cabo de manera interactiva, ya que el equipo organizó por lo menos cinco talleres de actores locales con el objetivo de validar los hallazgos y construir colectivamente la estrategia e identificar las prioridades clave. Además, los representantes de la ciudad participaron en cuatro seminarios de la academia Digital City Challenge que reunieron a representantes de todas las demás ciudades participantes, a la luz del intercambio de experiencias y pensamientos sobre los resultados del Desafío.

### **La estrategia de transformación digital para Alcoy –Alcoy Digital Land**

La misión y visión definitiva para la ciudad de Alcoy se generó tras varias intervenciones y un proceso de discusión abierto con una amplia representación de los actores locales que participaron en el taller de visión y ambición, con el objetivo de identificar lo que la ciudad debería ser el objetivo principal entre la gente, la infraestructura y la industria. La gran mayoría de los participantes coincidieron en la necesidad de aumentar las competencias digitales de los ciudadanos, los empleados y los directivos como medio para mejorar las competencias en los sectores económicos, crear sinergias y activar la mejora de las infraestructuras locales y el nivel de apoyo financiero.

Alcoy contempla su estrategia de digitalización y modernización del sector económico situando el capital humano y el talento local en el centro de la adaptación y transformación del negocio a la tecnología digital. Alcoy entiende que una estrategia orientada a promover y llevar al siguiente nivel la conciencia, las habilidades y competencias digitales locales en cualquier ámbito (privado, público, educativo, etc.) es el elemento dinamizador único. Este enfoque tiene por objeto aprovechar otros elementos que también se consideran facilitadores digitales clave para la ciudad, a saber: a) la comunicación y el intercambio de información; b) la infraestructura, la tecnología y los datos; y c) la cooperación sectorial y entre el sector público y el privado.

Sobre esta base, la ciudad de Alcoy ha definido la siguiente misión:

***Promover el talento y el capital humano como elemento dinamizador de la transformación digital en las empresas locales y en la ciudad, fortaleciendo una comunicación constante entre los sectores económico, educativo y público.***

Para alcanzar este objetivo, perseguirá las siguientes ambiciones:

1. Consolidar una red de comunicaciones que permita la explotación de los actuales y futuros servicios de IoE (Internet de Todas las cosas) en la administración pública, el sistema educativo, las empresas y los ciudadanos.
2. Mejorar las competencias digitales en capital humano para dinamizar e impulsar los procesos y servicios productivos en el entorno socioeconómico.

3. Construir una infraestructura orientada al almacenamiento, gestión y análisis de los datos generados en los diferentes entornos educativos y socioeconómicos.
4. Fomentar la asociación entre sectores productivos digitales y no digitales a través de la creación de Centros (Hubs).

La puesta en marcha de esta estrategia se guiará por la aplicación de seis objetivos operativos:

- OO1.1: Crear un ecosistema que conecte a los proveedores de servicios y soluciones digitales con las empresas usuarias, complementado por canales de comunicación a través de los cuales las mejores prácticas y el conocimiento en torno al digital sean fácilmente accesibles y compartidos dentro de la industria local.
- OO2.1: Fomentar la actualización y el incremento de contenidos digitales y ofertas formativas en escuelas, centros de formación profesional y empresas, apoyados en plataformas y programas a medida para llegar eficazmente al público objetivo y prepararlo para la Industria 4.0.
- OO3.1: Diseñar el marco y las iniciativas operativas adaptadas al entorno local aprovechando la recogida, gestión y tratamiento de datos abiertos con fines empresariales, así como la evaluación del impacto económico local generado.
- OO4.1: Crear un ecosistema que conecte a los proveedores de servicios y soluciones digitales con las empresas usuarias, complementado por canales de comunicación a través de los cuales las mejores prácticas y el conocimiento en torno a lo digital sean fácilmente accesibles y compartidos dentro de la industria local.
- OO4.2: Definir plataformas y herramientas y apoyar la actividad de I+D e innovación creando las condiciones adecuadas y facilitando la aparición de sinergias entre los diferentes sectores productivos, así como la asimilación digital y la transición a la industria 4.0.
- OO4.3: Diseñar una entidad operativa capaz de centralizar y administrar la experiencia y los recursos tecnológicos en el área de influencia de la ciudad, con el fin de ofrecer a la industria servicios de capacitación, consultoría y experimentación tecnológica bajo demanda y en formato digital.

### La hoja de ruta estratégica para la ciudad de Alcoy

La ciudad ha identificado la lista de actividades a realizar a corto, medio y largo plazo para hacer realidad su misión estratégica y su ambición. Como tal, se han identificado un total de 16 actividades específicas, en el marco de los diferentes objetivos operativos de la estrategia. Entre los ejemplos de actividades clave que deben llevarse a cabo como parte de la estrategia se incluyen los siguientes: I Congreso Big Data Alcoy, Plataforma de Colaboración Empresarial, ÀgoraLab+ o Centro de Innovación Digital. El portal OpenData, la red LoRaWAN y la agencia empresarial han sido identificados por el grupo de trabajo local como las actividades piloto para la implementación inmediata, con el fin de iniciar la fase de implementación de la estrategia de transformación digital y comenzar a generar resultados inmediatos.

También se han definido las líneas generales de la gestión de la estrategia de transformación digital.

- Como elemento clave de la estructura de gobernanza de la estrategia digital, por encima de los agentes de ejecución hay un **comité directivo** que toma las principales decisiones estratégicas y operativas. Este órgano estará liderado por el Ayuntamiento de Alcoy bajo la figura del Consejo Municipal, asumiendo la responsabilidad global no sólo de la implantación y seguimiento de la estrategia digital, sino también de la designación y coordinación del comité directivo/junta. Este será considerado como un órgano abierto en evolución cuyos miembros (personas) pueden cambiar con el tiempo. Cada uno de estos miembros pertenece a una organización local que representa uno de los cuatro ámbitos diferentes directamente afectados o que permiten el proceso de transformación digital, es decir, las instituciones públicas, la educación, la industria y la investigación/innovación.
- Habrá también un miembro del comité directivo responsable de la coordinación y supervisión de los diferentes **agentes que ejecutan** las actividades y supervisan el progreso y los resultados en el marco de la estrategia de transformación digital de la ciudad, que se seleccionan minuciosamente para tal fin. Dicho miembro será una persona designada por el Ayuntamiento de Alcoy como **entidad titular de la estrategia digital**, y normalmente asociada al departamento de Innovación y ciudades inteligentes.

Por último, pero no por ello menos importante, también se ha diseñado un marco de rendimiento para la estrategia para llevar a cabo un seguimiento y una evaluación periódicos de la aplicación de la misma.



# 1. Introducción al reto de las ciudades digitales

Según datos recientes, el 72 % de la población de la UE vive en ciudades, pueblos y suburbios, lo que la convierte en el motor de la economía del continente. Las ciudades generan el 85 % del PIB de Europa y también se enfrentan a múltiples retos interconectados, como la energía y el cambio climático, el empleo, la migración, la desigualdad social y la contaminación del agua, el aire y el suelo.

Sin embargo, a través de las tecnologías digitales avanzadas, Europa tiene la oportunidad de reinventar la forma en que gestionamos el desarrollo de nuestras ciudades y responder a los grandes retos sociales, como la gestión eficiente de la salud, un medio ambiente más limpio, la movilidad ecológica y la oferta de puestos de trabajo de calidad superior. Debido a su alta densidad, las ciudades están en muy buena posición para crear ecosistemas innovadores integrados por una amplia gama de partes interesadas de los sectores público y privado, la industria, las finanzas, el mundo académico, las organizaciones comunitarias, los interlocutores sociales, etc. Las ciudades tienen la capacidad de hacer que las políticas se hagan realidad.

En este contexto surge el **Digital CitiesChallenge**, una iniciativa de la Comisión Europea cuyo objetivo principal es apoyar a las ciudades en su camino hacia la transformación digital. DCC ofrece asesoramiento y apoyo político a 15 ciudades de Europa, a saber, **Alcoy**, **Algeciras** y **Granada** en España, **Arad** e **Iasi** en Rumanía, **L'Aquila** en Italia, **Kavala**, **Patras** y **Tesalónica** en Grecia, **Sofía** en Bulgaria,



**Ventspils** en Letonia, **Grand-Orly SeineBièvreen** Francia, **Pori** en Finlandia, **Rijeka** en Croacia, y **Guimarães** en Portugal. El apoyo que se ofrecerá acelerará la transformación digital y la modernización industrial de las ciudades para que puedan aprovechar al máximo la cuarta revolución industrial.

Esta iniciativa se inspira en las recomendaciones del "Plan para las ciudades como plataformas de lanzamiento de la transformación digital". Además, reforzará la creación de redes entre ciudades modelo, facilitará su participación en las iniciativas europeas en curso en ámbitos políticos similares, reforzará la colaboración entre las partes interesadas, las colaboraciones interregionales y estimulará las inversiones.

Las Ciudades Digitales seleccionadas recibieron apoyo en forma de servicios de asesoramiento sobre el terreno, prestados por un grupo de expertos de alto nivel y revisores del mismo campo, y ofrecieron a los representantes de las ciudades la posibilidad de participar en una serie de seminarios de creación de capacidad y de trabajo en red. Estas actividades se llevaron a cabo en cuatro seminarios de la Academia durante los cuales las ciudades compartieron prácticas, aprovecharon el aprendizaje entre pares y trabajaron juntas y en grupos temáticos en las etapas de su trayectoria de transformación digital.

El compromiso de los alcaldes es clave para el éxito en el fomento del crecimiento económico, el aumento de la prosperidad y el bienestar en todas las ciudades europeas. El compromiso del liderazgo político será de gran valor para lograr la transformación digital en las ciudades europeas, proporcionando orientaciones estratégicas y garantizando que el proceso de desarrollo y puesta en marcha de la estrategia de apoyo a la transformación digital se traduzca en una cartera de acciones pertinentes que se apoyen mutuamente para lograr un objetivo común y que se ajuste a las necesidades específicas de cada contexto local. Tales esfuerzos necesitan coordinación para asegurar que el esfuerzo y la dedicación de la administración municipal se dirijan al mejor resultado.

Como resultado de ello, el Digital CitiesChallenge se ha comprometido directamente con el alcalde de las ciudades apoyadas. En diciembre de 2018, se organizó en Bruselas la Conferencia sobre Alcaldes para reflexionar sobre el trabajo en curso y co-diseñar la trayectoria de transformación tecnológica de las ciudades europeas.

Esta estrategia de transformación digital presentada en este documento ha sido desarrollada en el marco de los servicios de asesoramiento de campo prestados en la ciudad de Alcoy.

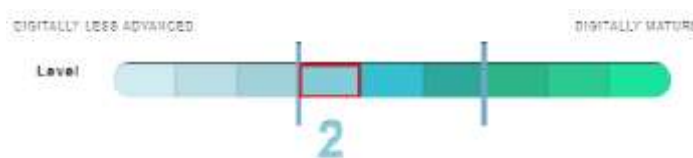
## *ESTRATEGIA DE TRANSFORMACION DIGITAL*

Representa el principal resultado vinculado a la participación de la ciudad en el Desafío de las Ciudades Digitales. La estrategia será el principal documento de orientación para que la ciudad emprenda su viaje para liberar el poder de la transformación digital para el crecimiento y la competitividad.

## 2. Resumen de la evaluación de la madurez digital de Alcoy

Se ha elaborado un informe de evaluación separado para la ciudad de Alcoy, como parte del Desafío de Ciudades Digitales.

Sobre la base de los tres niveles propuestos por el SAT, divididos en tres grados cada uno, Alcoy se encuentra en el grado más bajo



dentro del nivel 2 (Transformación digital). A pesar de que la condición digital actual de la ciudad es baja, aparecen buenas oportunidades de mejora. El análisis de las 8 dimensiones muestra algunas dimensiones menos maduras como Datos Abiertos (Open Data) e Infraestructura, mientras otras dimensiones, tales como Conjunto de Competencias Digitales, Servicios de Apoyo y Gobernabilidad y liderazgo, muestran una mayor madurez.

En términos generales, los actores involucrados en el proceso de DCC destacaron que el desarrollo de competencias digitales en las empresas locales representa una buena oportunidad para la atracción de talento y la generación de negocios y permite a la ciudad prepararse para las nuevas generaciones digitales. Además, las autoridades públicas, las asociaciones empresariales y las instituciones educativas deben concentrarse en la mejora de la formación y en el desarrollo de las capacidades digitales de los empleados actuales y futuros. Sin ninguna diferenciación, la industria y el sector de los servicios (incluido el comercio) deben optar por una transformación digital, apoyándose en las buenas prácticas y estableciendo vínculos de apoyo.

Los Indicadores Clave de Rendimiento recogidos y analizados mostraron la necesidad de dedicar más esfuerzos a las dimensiones locales relacionadas con las "Competencias digitales de las empresas", que se espera que conduzcan a mejoras en otras dimensiones, tales como la "Comunidad" y los "Servicios de apoyo". Además, hay un nivel de madurez relativamente más alto para los KPIs asociados a "Educación y habilidades digitales" o

"Gobernabilidad y liderazgo", y algunas otras dimensiones menos maduras como "Open Data".

A partir de las oportunidades identificadas para los diferentes dominios/dimensiones durante las entrevistas con los grupos de interés locales, en los siguientes párrafos se destacan las principales conclusiones sobre el camino estratégico que debe seguirse para la transformación digital y la modernización de los sectores empresarial e industrial de Alcoy.

Todavía hay margen para mejorar la infraestructura de IoT/comunicaciones, junto con la opción de aumentar el número de servicios y empresas de IoT que proporcionan cobertura a la red local. Sobre la base de la infraestructura disponible, pueden surgir nuevas oportunidades de negocio tanto para las empresas como para los empresarios a partir de la oferta de conjuntos de datos públicos. Sin embargo, también es necesario sensibilizar al sector privado sobre el tipo de datos que pueden ofrecer las administraciones públicas y formar a las empresas en la lectura y comprensión de los datos abiertos.

El inicio de una verdadera transición a una industria totalmente digital en Alcoy sólo puede lograrse a través de la mejora de los conocimientos y competencias digitales en sectores más tradicionales como el textil, plástico, etc., sin olvidar el comercio y las actividades basadas en los servicios. Para ello, se asocian importantes oportunidades, por un lado, con la potenciación de la formación profesional como alternativa a la universidad (como el activo local más valioso que genera educación y habilidades) y, por otro, con la retención y atracción de talento de otras áreas regionales. Paralelamente, los centros orientados a la consultoría pueden proporcionar a las empresas locales una asistencia de alto nivel centrada tanto en las competencias como en las soluciones y tecnologías digitales que deben implementarse. Además, en algunos sectores, las grandes empresas y las industrias pueden servir de fuerza motriz para las pequeñas empresas.

Si bien no existe una comunidad tecnológica fuerte en Alcoy, existen oportunidades para fomentar la cooperación y la interacción no sólo entre los diferentes sectores empresariales, sino también entre las grandes empresas sin una estrategia digital y las empresas de servicios digitales. Algunas iniciativas relevantes en la zona, como Alicantec.com, también deben ser aprovechadas. En cuanto a las asociaciones empresariales y, en algunos casos, a los centros tecnológicos como proveedores de servicios de apoyo, Alcoy debería animar a estos agentes locales a intensificar sus esfuerzos y ofrecer acceso a personal especializado

o a recursos de consultoría externa que puedan facilitar los procesos de innovación. En este contexto, también se están considerando conceptos como el Digital InnovationHub (Centro de Innovación Digital).

Aunque un gran número de partes interesadas coinciden en que la administración local debe liderar el desarrollo digital de Alcoy, la universidad y el propio sector empresarial deben desempeñar un papel clave. El primero como proveedor de conocimientos, tecnología y recursos y el segundo bajo niveles más altos de participación como usuario final. Otro elemento de apoyo es la existencia de políticas y estrategias en el ámbito de Smart City; en el caso de Alcoy, las estrategias de ciudad inteligente se centran principalmente en el lado empresarial e industrial, con el objetivo de lograr el crecimiento y la economía local.

## 3. Declaraciones de objetivos y ambiciones

---

### Declaración de objetivos

*Promover el talento y el capital humano como elemento dinamizador de la transformación digital en las empresas locales y en la ciudad, fortaleciendo una comunicación constante entre los sectores económico, educativo y público*

- La transformación digital en las empresas debe ir acompañada de habilidades y competencias. Esto permitirá potenciar la necesidad de adaptación de las empresas, la generación de sinergias entre ellas y exigirá mejoras en las infraestructuras, la financiación y el acceso a los datos. La administración pública es la parte interesada que debe tomar la iniciativa.

### Declaraciones de ambición:

*1.Consolidar una red de comunicación que permita la explotación de los servicios actuales y futuros de IoE en la administración pública, el sistema educativo, las empresas y los ciudadanos.*

La creación de una red pública segura, con un alcance geográfico más allá de la ciudad, que permita un uso por parte de los centros educativos, la industria, las empresas proveedoras de servicios, la administración pública y los ciudadanos. Esto facilitará la aparición de proyectos y entornos innovadores y digitales, así como de iniciativas de inclusión social, y mejorará la gestión de las ciudades.

*2. Mejorar las competencias digitales del capital humano para dinamizar e impulsar los procesos y servicios productivos en el entorno socioeconómico.*

La necesidad y la creación de nuevos servicios, así como la adaptación de los existentes, se basarán en las competencias digitales de los ciudadanos. Una potencial alta capacidad digital en el personal de la empresa llevaría a una transformación interna, pero al mismo tiempo exigiría nuevos servicios al resto de las

empresas locales obligándolas a adaptarse también. Deben crearse sinergias entre los centros educativos locales y las empresas.

*3. Construir una infraestructura orientada al almacenamiento, gestión y análisis de los datos generados en los diferentes entornos educativos y socioeconómicos.*

La transformación Digital (Industria 4.0, comercio electrónico, seguimiento de productos, etc.) abarca el análisis de los datos producidos. El apoyo de la administración pública y/o de las asociaciones empresariales para albergar y fomentar plataformas de almacenamiento de datos puede actuar como un elemento dinamizador y normalizador de las necesidades de los sectores productivos

*4. Fomentar la asociación entre sectores productivos digitales y no digitales a través de la creación de Hubs.*

Una transición digital debe promover sinergias entre las empresas más maduras en el ámbito digital y otras que estanoperando en sectores o industrias más tradicionales. A través de la creación de un Centro de Innovación Digital y de un grupo de consultores/expertos que presten servicios, la ciudad podrá facilitar el acceso de las empresas a los recursos humanos y tecnológicos que apoyan la transformación. La comunicación entre sectores y empresas se verá cada vez más favorecida por una mayor capacidad humana de forma natural. La administración pública es la parte interesada que debe tomar la iniciativa.



## 4. Alcoy Digital Land- La estrategia de transformación digital para la ciudad de Alcoy

---

### 4.1. Orientación estratégica

---

Alcoy contempla para su estrategia de digitalización y modernización del sector económico situar el capital humano y el talento local en el centro de la adaptación y transformación del negocio a la tecnología digital. Alcoy entiende que una estrategia orientada a promover y llevar al siguiente nivel la conciencia, las habilidades y competencias digitales locales en cualquier ámbito (privado, público, educativo, etc.) es el elemento dinamizador único. Este enfoque tiene por objeto aprovechar otros elementos considerados como los facilitadores digitales clave para la ciudad, a saber: a) la comunicación y el intercambio de información; b) la infraestructura, la tecnología y los datos; y c) la cooperación sectorial y entre el sector público y el privado.

De ahí que la orientación estratégica de Alcoy se base en los siguientes pilares para proporcionar a la ciudad una propuesta de valor innovadora y el marco adecuado de condiciones que impulsen el desarrollo económico y el crecimiento basado en la tecnología digital.

1. Mejoramiento y capacitación digital y perfilación de competencias como base y motor para el resto de los campos de apoyo a la digitalización.
2. Comunicación, información y transferencia de conocimientos entre las partes interesadas y los ámbitos (industria, público, educación, ciudadanos...).
3. Creación y uso de datos y e-servicios orientados a la diversificación y generación de negocios apoyados por tecnología e infraestructura.

4. Coordinación de recursos, clusters y colaboraciones bajo una multi-perspectiva: digital y no digital, sectorial, privada y pública, educación y empresa, etc.

Con una visión más práctica de los campos de actuación que definen la estrategia digital de la ciudad, Alcoy tiene previsto seguir un enfoque multisectorial, prestando especial atención a los sectores más relevantes para la economía local como el textil, el farmacéutico, el plástico, el alimentario o el minorista.

*Recuadro 1 Los vínculos con otras estrategias existentes a nivel de ciudad*

A partir de esta orientación estratégica, con un claro enfoque en el desarrollo económico, el crecimiento y la competitividad de los sectores productivos de Alcoy, la estrategia de transformación digital está vinculada a otras estrategias y políticas locales existentes, como sigue:

1. *Plan estratégico de la ciudad "Alcoidemà".*

The plan targets at the revitalization of the local industry for the consolidation of the urban core and achievement of a more inclusive, sustainable and active city.

2. *"Alcoy Ciudad Inteligente"*

Este plan operativo consiste en iniciativas o proyectos específicos que tienen como objetivo resolver los retos de la ciudad a corto y medio plazo, mediante el uso adecuado de las tecnologías de la información, el diseño de soluciones eficientes y efectivas y la búsqueda de agentes locales para el desarrollo de nuevas industrias locales de base tecnológica.

3. *Plan Director 2017-2020 de Smart City Alcoy (parte de la estrategia "Alcoidemà" y "Smart City Alcoi")*

Este plan pretende convertir a Alcoy en un municipio inteligente que pueda ofrecer servicios de alto valor añadido basados en las TIC y las estrategias de innovación, no solo a los ciudadanos e instituciones sino también a las empresas.

4. *Fondos FEDER - "Estrategia DUSI" - "Estrategia Europa 2020"*

El Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) tiene por objeto reforzar la cohesión económica y social en la Unión Europea mediante la corrección de los desequilibrios entre sus regiones. La Estrategia Europa 2020 es el programa de la

UE para el crecimiento y el empleo, en el que se hace hincapié en el crecimiento inteligente, sostenible e integrador como forma de superar las debilidades estructurales de la economía europea, mejorar su competitividad y productividad y apuntalar una economía social de mercado sostenible.

Es evidente que surgen claras sinergias y conexiones entre la estrategia de transformación digital y estas estrategias locales existentes en términos de objetivos comunes destinados a reforzar la asimilación de las TIC en el paisaje industrial. Sin embargo, no hay solapamiento entre las estrategias, ya que la naturaleza y, en algunos casos, la fuente de financiación para su aplicación son conceptualmente diferentes.

La siguiente figura muestra una visión general de la estrategia de transformación digital completa de la ciudad de Alcoy. Los componentes individuales se describen con más detalle en las siguientes secciones y sub-secciones.

## ESTRATEGIA DE TRANSFORMACION DIGITAL

*Figura 1 Resumen de la Estrategia de Transformación Digital de la Ciudad de Alcoy*

En breve disponible

## 4.2. Objetivos operativos

---

Los objetivos operativos reflejan los medios a través de los cuales la ciudad de Alcoy buscara alcanzar sus objetivos. Se denominan operativos porque son de naturaleza ejecutable. Representan el "cómo" detrás de la visión estratégica de alto nivel que ha sido desarrollada por el grupo de trabajo local. Como se muestra en la figura siguiente, los objetivos operativos están vinculados a una o varias declaraciones de ambición. La ciudad de Alcoy identificó un número inicial de 11 objetivos operativos para su estrategia de transformación digital, que posteriormente fueron priorizados y fusionados en 6 objetivos operativos definitivos. Esta simplificación permitirá abordar un proceso de aplicación de la estrategia más manejable, en el que podrían definirse actividades e indicadores más claros.

El siguiente cuadro ofrece una presentación más detallada de cada uno de los objetivos operativos.

**DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación**

Table 1 Presentation of the operational objectives of the Digital Transformation Strategy for the city of Alcoy

<b>Objetivos operativos y descripción</b>		<b>Enlace a las declaraciones de ambición</b>	<b>Fundamento</b>
<p>Crear un canal de comunicación capaz de canalizar y consolidar cualquier conocimiento relacionado con la transformación digital, dirigiéndose a las empresas de forma bidireccional, tanto en la recogida de información como en la participación de las mismas.</p>	<p>OO4.1: Crear un ecosistema que conecte a los proveedores de servicios/soluciones digitales con las empresas usuarias, complementado por canales de comunicación a través de los cuales las mejores prácticas y el conocimiento en torno a lo digital sean fácilmente accesibles y compartidos dentro de la industria local.</p>	<p>Vinculado a las declaraciones de ambición 4(primario), y 1, 2 (secundarios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas hacen uso de los canales de comunicación y participan activamente</li> <li>• La práctica se convierte en una referencia para todas las empresas de la ciudad (y fuera de la ciudad), abarcando tanto el sector digital como el no digital, así como todos los sectores.</li> <li>• Las administraciones públicas apoyan firmemente las iniciativas orientadas al ecosistema y a la transferencia</li> <li>• Genera aspiraciones y da respuesta a los problemas cotidianos</li> <li>• Las partes interesadas están involucradas y participan activamente.</li> <li>• Incluye herramientas y servicios necesarios para las empresas</li> </ul>
<p>Promover la transferencia de conocimientos y tecnología y el intercambio de mejores prácticas como elemento tractor para la difusión de soluciones y tecnologías digitales entre la industria local.</p>			
<p>Construir un ecosistema de proveedores de servicios/soluciones y empresas usuarias que abarque aspectos y tecnologías de ciberseguridad como la cadena de bloques (blockchain)</p>			
<p>Crear un mercado 4.0 capaz de conectar a los diferentes actores locales,</p>			

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

fomentando la comunicación y la interacción y sirviendo como un espacio de oferta y demanda en torno a las tecnologías y servicios digitales.			
Fomentar la actualización y el incremento de contenido digital y ofertas formativas en escuelas, centros de formación profesional y empresas; apoyados en plataformas y programas personalizados como medio para llegar a los grupos a los que están dirigidos (mayoritariamente empleados actuales y futuros).	OO2.1: Fomentar la actualización y el incremento de contenidos digitales y ofertas formativas en escuelas, centros de formación profesional y empresas, apoyados en plataformas y programas a medida para llegar eficazmente al público objetivo y prepararlo para la Industria 4.0.	Vinculado a las declaraciones de objetivos 2 (primario) y 1, 3 (secundarios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso de ciudadanos y trabajadores a contenido digital y ofertas de formación.</li> <li>• Se adapta a las necesidades de las empresas.</li> <li>• Existe una coordinación entre los diferentes niveles educativos.</li> <li>• Facilita la transición generacional dentro de las industrias.</li> <li>• Se actualiza permanentemente.</li> </ul>
Trabajar en la creación y preparación de la cultura para la Industria 4.0 a nivel de infraestructura, tecnología, habilidades humanas y finanzas.			
Sensibilizar sobre la digitalización y sus beneficios mediante la publicación de datos en tiempo real sobre la inversión de la ciudad en infraestructura, tecnología y servicios electrónicos (transporte, energía, medio ambiente...) y su uso real por parte de las empresas.	OO1.1: Crear, consolidar y comunicar la infraestructura y los servicios electrónicos disponibles de la ciudad y ayudar a las empresas a acceder a ellos y explotarlos, sensibilizando sobre la digitalización y sus beneficios.	Vinculado a las declaraciones de objetivos 1, 2, 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento de los e-servicios es un hecho</li> <li>• No hay infraestructura ni recursos tecnológicos subexplotados en la ciudad.</li> <li>• Las empresas consideran los datos abiertos como una necesidad para la toma de decisiones</li> <li>• Las empresas e instituciones públicas son conscientes de la importancia de la creación de conjuntos de datos.</li> </ul>
Diseñar el marco y las iniciativas operativas adaptadas al entorno local aprovechando la recogida, gestión y	OO3.1: Diseñar el marco y las iniciativas operativas adaptadas al entorno local aprovechando la	En relación con la declaración de objetivos	

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

<p>tratamiento de datos abiertos con fines empresariales, así como el impacto económico local generado.</p>	<p>recogida, gestión y tratamiento de datos abiertos con fines empresariales, así como la evaluación del impacto económico local generado.</p>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una plataforma utilizada por las instituciones públicas y las empresas tanto para proporcionar datos como para tener acceso a la misma.</li> <li>• El acceso a los datos es sencillo y los datos están unificados</li> </ul>
<p>Definir plataformas, herramientas e iniciativas que creen las condiciones adecuadas y faciliten la aparición de sinergias entre los diferentes sectores productivos y las empresas digitales y no digitales.</p>	<p>OO4.2: Definir plataformas y herramientas y apoyar la actividad de I+D+i creando las condiciones adecuadas y facilitando la aparición de sinergias entre los diferentes sectores productivos, así como la asimilación digital y la transición a la industria 4.0.</p>	<p>En relación con la declaración de objetivos 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay fondos disponibles para la ejecución de proyectos específicos</li> <li>• Los grupos de interés y las empresas participan en los proyectos</li> <li>• Existe un retorno de la inversión para las empresas</li> </ul>
<p>Impulsar cada vez más la actividad de I+D+i y la participación de las empresas en proyectos de colaboración con acceso a fondos públicos como mecanismo para facilitar la asimilación digital y la transición a la Industria 4.0.</p>			
<p>Diseñar una entidad operativa capaz de centralizar y administrar la experiencia y los recursos tecnológicos en el área de influencia de la ciudad, con el fin de ofrecer a la industria servicios de capacitación, consultoría y experimentación tecnológica bajo demanda y en formato digital.</p>	<p>OO4.3: Diseñar una entidad operativa capaz de centralizar y administrar la experiencia y los recursos tecnológicos en el área de influencia de la ciudad, con el fin de ofrecer a la industria servicios de capacitación, consultoría y experimentación tecnológica a demanda en el</p>	<p>En relación con la declaración de objetivos 4 (primario) y 2 (secundario)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra la cooperación interregional</li> <li>• Las empresas demandan los servicios</li> <li>• Aumenta el grado de iniciativa empresarial y la interempresa digital</li> <li>• El asesoramiento proporcionado se adapta a las necesidades del mercado.</li> </ul>



*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

	ámbito digital.		
--	-----------------	--	--

## 5. Hoja de ruta de la estrategia digital y actividades planificadas

---

La hoja de ruta es el componente de la estrategia de transformación digital que describe la aplicación práctica de la estrategia, incluidas las actividades prioritarias y la buena gestión de los asuntos públicos. Las actividades prioritarias se refieren a las acciones específicas mediante las cuales se aplicará la estrategia. Una actividad puede describirse como una acción tangible y concreta, que tiene un principio y un fin, acompañada de un objetivo específico y de recursos para su realización. Los resultados de las actividades (es decir, **los productos/resultados/outputs**) tienen por objeto contribuir a alcanzar los objetivos operativos identificados en la sección anterior.

### 5.1. Panorama general de las actividades propuestas

---

La estrategia de transformación digital de la ciudad de Alcoy se llevará a cabo a través de un conjunto de actividades, identificadas en el marco del Desafío de las Ciudades Digitales. Las actividades tienen por objeto contribuir a alcanzar los objetivos operativos definidos en el marco de la estrategia, lo que a su vez contribuirá a la ambición y al cumplimiento de la misión de la ciudad. La lista de actividades prioritarias puede ampliarse con el tiempo. Por ahora, la ciudad ha decidido implementar 16 actividades, como se describe en la siguiente tabla.

Denominación de la actividad	Vínculo con los objetivos operacionales	Principal asociado en la ejecución (es decir, propietario de la actividad)	Breve descripción y objetivos
------------------------------	---	--	-------------------------------

<p><b>Actividad3.1.1</b> <b>: Portal</b> <b>OpenData</b></p>	<p>3.1</p>	<p>Ayuntamiento de Alcoy</p>	<p>Implementación de un portal de datos abierto compuesto por unos 17 conjuntos de datos y al menos uno de ellos que permita la recogida de datos en tiempo real. Se trata de la primera iniciativa de datos abiertos en la ciudad de Alcoy.</p>
<p><b>Actividad</b> <b>1.1.1: Red</b> <b>LoRaWAN</b></p>	<p>1.1</p>	<p>Ayuntamiento de Alcoy</p>	<p>Diseño y puesta en marcha de una mini red de comunicaciones con tecnología LoRaWAN (cobertura de un barrio) a disposición de la administración pública, la universidad, los ciudadanos y las empresas para la instalación de dispositivos de IoT y la transmisión de datos de forma libre y segura.</p>
<p><b>Actividad</b> <b>2.1.1:</b> <b>ÀgoraLab</b></p>	<p>2.1</p>	<p>Ayuntamiento de Alcoy y centros educativos</p>	<p>Fortalecimiento de la estructura formativa puesta en marcha por el Ayuntamiento para el fomento de las competencias digitales de los jóvenes con ofertas formativas en robótica, programación, videojuegos, etc. El número de participantesaumentacadaaño.</p>
<p><b>Actividad</b> <b>4.2.1: Agencia</b> <b>de la empresa</b></p>	<p>4.2</p>	<p>Mancomunidad junto con Agencias de Desarrollo Local de diferentes municipios</p>	<p>Establecimiento de una agencia empresarial territorial con un alcance geográfico de varios municipios. La agencia se centra inicialmente en la dinamización de empresas, el fomento de la relación B2B(Business tobusiness), la promoción de la innovación y la</p>

			internacionalización. Se prevé un objetivo más centrado en la tecnología para el segundo año.
<b>Actividad 4.2.3: Congreso Big Data Alcoy</b>	4.2	Ayuntamiento de Alcoy ,Comunidad Valenciana Digital District and AlicanTEC	Organización de una primera edición del congreso Alcoy Big Data como foro profesional orientado a la presentación de los avances en torno a Big Data aplicados a la IA y a la gestión de territorios inteligentes con un objetivo de transformación digital orientado al negocio.
<b>Actividad 4.2.2: Congreso de Big Data y de Pequeñas y Medianas Ciudades Inteligentes</b>	4.2	Ayuntamiento de Alcoy y UPV (Cátedra de Ciudades Inteligentes)	Fusión de los congresos de Big Data Alcoy y Smart Cities de Alcoy y organización de sucesivas ediciones del congreso orientado a la transformación de ciudades pequeñas y medianas alineadas con la transformación de empresas en un esfuerzo conjunto así como al uso y la importancia de los datos y su tratamiento. Las ciudades deben crear el ecosistema adecuado para que las empresas participen en esta transformación con un objetivo relacionado con el interés ciudadano.
<b>Actividad 3.1.2: Proyecto de desarrollo de Smart Economy</b>	3.1	Ayuntamiento de Alcoy junto con empresas y centros educativos locales	Definición de la vertiente de planificación y gestión de los diversos proyectos digitales englobados en la estrategia de transformación digital definida en DCC. Esto forma parte de un

<p><b>Proyecto Backoffice</b></p>			<p>proyecto marco en el que Alcoy tiene previsto desarrollar una plataforma única e interconectada Big Data-Open Data que permita la dinamización económica.</p> <p>Conocer el tejido empresarial de Alcoy, su evolución y compararlo con otras poblaciones es fundamental para entender la ciudad y actuar de forma eficaz.</p>
<p><b>Actividad 4.3.1: Oficina de Transformación Digital</b></p>	<p>4.3 (primario) y 4.1 (secundario)</p>	<p>Ayuntamiento de Alcoy junto con la "Agencia de la Empresa", la Cámara de Comercio y el resto de asociaciones empresariales.</p>	<p>En línea con la actividad "Enterprise Agency" y siguiendo una estrategia similar, creación de una oficina encargada de la gestión y gobierno de los proyectos y servicios relacionados con la transformación digital. El objetivo es lograr una asociación público-privada (APP) autofinanciada.</p>
<p><b>Actividad 4.1.1: Plataforma de colaboración empresarial</b></p>	<p>4.1 (primario) y 4.2 (secundario)</p>	<p>Ayuntamiento de Alcoy en colaboración con empresas y emprendedores</p>	<p>En el marco de la actividad "Oficina de Transformación Digital", creación de un portal en línea y de un espacio físico que permita a las empresas compartir información sobre iniciativas, proyectos, problemas e ideas. El enfoque es proporcionar soluciones a los problemas planteados por las empresas o los empresarios de forma colaborativa.</p>
<p><b>Actividad 1.1.2: Red de</b></p>	<p>1.1</p>	<p>El Ayuntamiento de Alcoy y el resto de</p>	<p>Desarrollo de una red de comunicaciones de IoT disponible</p>

<p><b>comunicación de la IoT (Internet de las Cosas)</b></p>		<p>municipios que se incorporan a la red, así como las empresas del área de influencia.</p>	<p>para ciudadanos, empresas, centros educativos y administraciones públicas dentro de la zona de influencia, con la posibilidad de conectar cualquier sensor/conductor/dispositivo de IoT y nodos inteligentes.</p>
<p><b>Actividad 2.1.4: Agencia de Prospección de la Formación</b></p>	<p>2.1</p>	<p>Ayuntamiento de Alcoy, Universidades y entidades empresariales</p>	<p>Creación de una agencia de prospección centrada en la identificación de necesidades de formación sectorial en digitalización en el entorno socioeconómico. La agencia apoyaría a las empresas locales en la identificación del tipo de perfiles profesionales y habilidades digitales requeridas en un futuro próximo.</p>
<p><b>Actividad 2.1.2: ÀgoraLab+</b></p>	<p>2.1</p>	<p>Ayuntamiento de Alcoy y centros educativos</p>	<p>Ampliación del espacio ÀgoraLab para todos los centros de enseñanza primaria y secundaria de Alcoy. El objetivo es ampliar la oferta actual de formación en competencias digitales a todos los niveles educativos para generar una mayor comprensión y valoración de las necesidades y oportunidades en torno a la transformación digital.</p>
<p><b>Actividad 2.1.3: ÀgoraLab + Empresa</b></p>	<p>2.1</p>	<p>Ayuntamiento de Alcoy junto con empresas y grupos de interés locales</p>	<p>ÀgoraLab es un espacio dirigido a empresas/empresarios(emprendedores). El objetivo es proporcionar a los minoristas, industrias y empresas locales en general un</p>

			centro de formación dirigido a los empleados y su comprensión de las ventajas, oportunidades y necesidades para adquirir competencias y habilidades digitales.
<b>Actividad 4.3.2: Centro de Innovación Digital(Digital InnovationHub)</b>	4.3	Ayuntamiento de Alcoy o Diputación Provincial de Alicante (según el ámbito del Hub)	Establecimiento de un Centro de Innovación Digital que proporcione capacitación, consultoría y acceso a servicios de experimentación tecnológica. La primera fase de la actividad abarcaría el desarrollo del modelo de negocio de Hub, el compromiso de las partes interesadas participantes y la creación de una cartera de servicios para iniciar operaciones en el mercado.
<b>Actividad 4.1.2: Grupo de expertos digitales</b>	4.1 (primario) y 4.3 (secundario)	Ayuntamiento de Alcoy	Identificación y configuración de un grupo asesor de expertos como subproyecto dentro del proyecto del Centro de Innovación Digital. Este grupo de expertos asistirá a las empresas locales a lo largo del proceso de transformación digital, facilitando el camino y la transición hacia la industria 4.0.
<b>Actividad 4.1.3: Canal de Comunicación</b>	4.1	UPV y asociaciones empresariales	Diseño y puesta en marcha de un canal de difusión y comunicación con el objetivo de sensibilizar sobre la necesidad de la transformación digital, tener acceso a

<b>Digitalización</b>			conocimientos e información actualizada y crear un punto de encuentro común para la interacción entre las diferentes partes interesadas, con el fin de que puedan apoyarse y asesorarse mutuamente.
-----------------------	--	--	---

En el Apéndice III se presenta una presentación detallada de cada actividad.

## 5.2. Las actividades piloto

Para iniciar la implementación de la estrategia, la ciudad de Alcoy ha decidido llevar a cabo 3 actividades piloto: OpenData Portal, LoRaWAN Network, Agencia de la Empresa. La selección de los pilotos se basa en dos criterios principales: (1) ser un proyecto ya en curso con un cierto grado de progreso y (2) tener un impacto esperado a corto plazo.

### **Piloto 1. Portal de OpenData**

El objetivo de la actividad piloto es la implementación de un portal de datos abierto compuesto por unos 15 conjuntos de datos donde al menos uno de ellos permita la recogida de datos en tiempo real. Este proyecto se enmarca dentro de un plan de ciudad para el desarrollo de una plataforma única e interconectada Big Data-Open Data que permita la dinamización económica de la ciudad a través de la carga de datos de dispositivos de IoT para hacer frente a los retos medioambientales, de movilidad, sociales, culturales y turísticos. La actividad piloto ya está en marcha, y el portal ha estado operativo desde abril de 2019 y se ha ido mejorando gradualmente con el tiempo. La organización encargada del desarrollo, implementación y entrega es el Ayuntamiento con fondos propios.

### **Piloto 2. Red LoRaWAN**

El objetivo de la actividad piloto es el diseño y puesta en marcha de una mini red de comunicación con tecnología LoRaWAN (un barrio de cobertura) a disposición de la administración pública, la universidad, los ciudadanos y las empresas para la instalación de



dispositivos de IoT y la transmisión de datos de forma gratuita y segura. Este proyecto es, de hecho, un proyecto piloto dentro de un proyecto de infraestructura de red de IoT más amplio que se prevé que sirva como entorno de producción para el Ayuntamiento, así como un entorno de prueba de concepto para ideas novedosas planteadas en el corazón de una ciudad inteligente. La actividad piloto ya ha sido implementada desde enero de 2019. La organización encargada del desarrollo, implementación y entrega es el Ayuntamiento con fondos propios.

### ***Piloto 3. Agencia Empresarial***

El objetivo de la actividad piloto es el establecimiento de una agencia empresarial territorial con un alcance de cobertura geográfica de los siguientes municipios: Agres, Alcoy, Alcoleja, Alfafara, Banyeres de Mariola, Benimarfull, Cocentaina, Gaianes, Gorga, l'Alqueriad'Asnar, Lorcha, Millena y Muro. La agencia se centra inicialmente en la dinamización de empresas, el fomento de la relación B2B, la promoción de la innovación y la internacionalización, para el segundo año se prevé un objetivo más centrado en la tecnología. Este proyecto también está relacionado con la creación de una oficina de transformación digital encargada de la gestión y el gobierno de los proyectos y servicios relacionados con la transformación digital. La actividad piloto ya está en marcha y se prevé que la agencia esté operativa en mayo/junio de 2019. La organización encargada del desarrollo, implementación y entrega es la Mancomunidad junto con las Agencias de Desarrollo Local de los diferentes municipios bajo sus propios fondos.

## **5.3. Calendario de aplicación**

---

Se prevé que el núcleo de la estrategia se aplicará a lo largo de los próximos 4 años. Las actividades se llevarán a cabo de forma gradual, sobre la base del siguiente calendario indicativo.

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

*Cuadro 2 Calendario para la aplicación de la estrategia de transformación digital en la ciudad de **Alcoy***

## DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación

Actividad	Previo 2019	Ene-Jun 2019	Jul-Dic 2019	Ene-Jun 2020	Jul-Dic 2020	Ene-Jun 2021	Jul-Dic 2021	Ene-Jun 2022	Jul-Dic 2022	Ene-Jun 2023	Jul-Dic 2023	2024 y siguientes
1.1.1.- Red LoRaWan (Piloto)												
1.1.2.-Red de comunicaciones IoT												
2.1.1.- ÀgoraLab (Piloto/En funcionamiento)												
2.1.2.- ÀgoraLab +												
2.1.3.- ÀgoraLab + Empresas												
2.1.4.- Agencia de Prospección de la Formación												
3.1.1.- Portal Open Data (piloto)												
3.1.2.- Proyecto Smart Economy Development - BackOffice												
4.1.1.- Plataforma de colaboración empresarial												
4.1.2.- Grupo de expertos digitales												
4.1.3.- Canal de comunicación de digitalización												
4.2.1.- Agencia de la empresa (piloto)												
4.2.2. Congreso de Big Data y de Pequeñas y Medianas ciudades inteligentes												
4.3.1. Oficina de Transformación Digital												
4.3.2.- Centro de Innovación Digital												

## 6. Gestión de la estrategia (Gobernanza)

---

Como elemento clave de la estructura de gobernanza de la estrategia digital, por encima de los agentes de ejecución habrá un **comité directivo** que toma las principales decisiones estratégicas y operativas. Este órgano estará liderado por el municipio de Alcoy bajo la figura del Ayuntamiento, asumiendo la responsabilidad global no sólo de la implantación y seguimiento de la estrategia digital sino también de la designación y coordinación del comité directivo. Será considerado como un cuerpo abierto en evolución cuyos miembros (personas) pueden cambiar con el tiempo. La estructura general sigue un marco claro y bien configurado que facilita tanto la participación de los nuevos miembros como la retirada de los ya existentes.

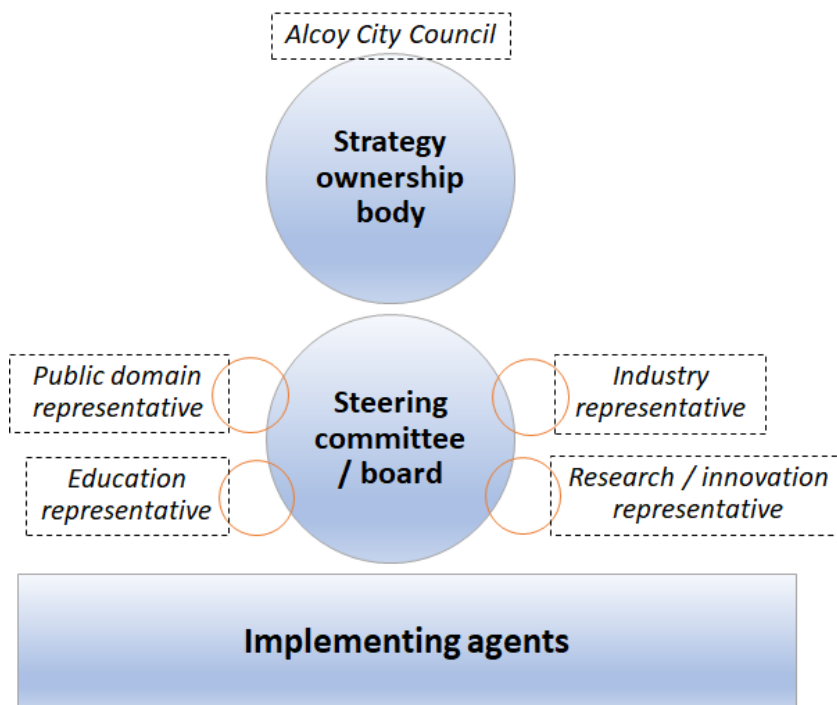
Cada uno de estos miembros pertenece a una organización local que representa uno de los cuatro ámbitos diferentes directamente afectados o que permiten el proceso de transformación digital, es decir, las instituciones públicas, la educación, la industria y los ámbitos de investigación/innovación. Las cinco organizaciones representativas son seleccionadas por las entidades/empresas de esos ámbitos, también conocidas como partes interesadas locales. El enfoque de selección seguirá un proceso de cambio o rotación entre las principales opciones existentes dentro de cada dominio de la ciudad. Los representantes propuestos inicialmente son el Ayuntamiento para las instituciones públicas, la UPV y el Centro de formación profesional CIP Bato para la educación, FEDAC para la industria y AITEX para la investigación/innovación. En principio, los miembros formarán parte del comité directivo o consejo de administración durante un período de un año; cada 12 meses se constituirá un nuevo comité directivo/junta directiva en el que se seleccionarán nuevos miembros (personas) y/u organizaciones representativas. Los miembros, al mismo tiempo, votarán cada año a un presidente para el comité directivo/junta directiva.

La responsabilidad principal del comité directivo o consejo de administración es la aplicación y el seguimiento de la estrategia digital. Si bien las aportaciones deben proceder del mayor número posible de fuentes internas y externas y las partes interesadas deben tener un conocimiento profundo de la dirección de la ciudad en general y de la estrategia de transformación digital en particular, el comité o consejo directivo debe asumir el liderazgo y realizar aportaciones en todas las etapas del proceso. El comité directivo/junta directiva se reunirá tres veces al año. Por lo

tanto, las decisiones más importantes se toman en el comité directivo/junta directiva, donde cada miembro tiene un voto. En caso de empate, el presidente electo tendrá el voto decisivo.

Además, habrá un miembro del comité directivo responsable de la coordinación y supervisión de los diferentes **agentes que ejecutan** las actividades y supervisan el progreso y los resultados en el marco de la estrategia de transformación digital de la ciudad, que se seleccionan minuciosamente para tal fin. Dicho miembro será una persona designada por el Ayuntamiento de Alcoy como **entidad titular de la estrategia digital**, y normalmente asociada al departamento de Innovación y Smart City.

Figura 2. Esquema de la Gestión de la Estrategia Digital para la ciudad de Alcoy



## 7. Seguimiento y evaluación de la estrategia de transformación digital

---

Con el fin de monitorizar y evaluar el progreso alcanzado como parte de la estrategia de transformación digital, el equipo de la ciudad ha desarrollado un marco de evaluación del desarrollo. Además, el equipo ha esbozado planes y recursos preliminares de evaluación como parte de un plan de evaluación temprana.

### 7.1 Marco de evaluación del funcionamiento

La implementación de la estrategia y el seguimiento de los resultados serán llevados a cabo por el Ayuntamiento de Alcoy sobre la base del marco de evaluación del rendimiento presentado en el Anexo V. Se han definido tres niveles de indicadores y objetivos de seguimiento:

- Se han establecido **indicadores de resultados** a nivel de las declaraciones de intenciones.
- Se han establecido **indicadores de resultados intermedios** a nivel de los objetivos operacionales
- Se han establecido **indicadores de resultados** a nivel de las actividades

El Ayuntamiento será el encargado de recoger los datos de todos los indicadores de seguimiento de la estrategia. Sin embargo, se espera que los asociados en la ejecución de las actividades también desempeñen un papel clave en la generación, la recopilación y el intercambio de datos sobre el rendimiento. Esta información se utilizará con fines de supervisión interna y presentación de informes. Como tal, se comunicará periódicamente al comité directivo o al consejo de administración.

El marco de evaluación del desempeño seguramente evolucionará a medida que la ciudad entre en la fase completa de implementación de la estrategia. La regularidad y la profundidad de la supervisión también serán especificadas por los órganos de dirección.

## **7.2. Plan de evaluación de la estrategia**

Además del seguimiento de los avances en la implantación de la estrategia, la Estrategia de Transformación Digital de Alcoy se someterá a una evaluación interna (externa también es una opción) en los próximos cuatro años (superponiéndose al grupo político que gobierna el Ayuntamiento). El objetivo de la evaluación será principalmente verificar en qué medida se han alcanzado los resultados esperados de la estrategia, examinar la pertinencia de las prioridades y objetivos de la estrategia seleccionada, y examinar la eficacia de la aplicación de la estrategia y de los planes de gestión. Las preguntas de evaluación que guían la evaluación serán definidas por el Ayuntamiento (el órgano de asesoramiento externo es también una opción) con el apoyo del comité directivo o del consejo de administración. Considerando un plazo de cuatro años, habrá una evaluación intermedia y una evaluación a largo plazo en los próximos dos y cuatro años de aplicación de la estrategia, respectivamente. Está previsto que las evaluaciones sigan un enfoque centrado en los proyectos y las actividades.

Se puede realizar una evaluación de impacto adicional después de 6 años de implementación de la estrategia. La evaluación del impacto se centrará principalmente en la evaluación de los resultados de la estrategia y la probabilidad de impacto.

Cuando proceda, se alentará a los administradores de las actividades a que realicen evaluaciones y valoraciones específicas de cada actividad. La información obtenida de las evaluaciones y valoraciones de las actividades se incorporará a las evaluaciones de la estrategia general.

## 8. Resultados alcanzados y siguientes pasos

---

Los principales resultados obtenidos en el marco de la DCC, gracias a los servicios de asesoramiento prestados, pueden resumirse como sigue:

- Sensibilización y consolidación de un renovado liderazgo digital en el Ayuntamiento hacia una definitiva asimilación de las tecnologías y la cultura digital en el municipio;
- Apoyar el liderazgo antes mencionado con una estructura de gobierno en la que las funciones y responsabilidades estén bien definidas y comunicadas desde el principio;
- Involucrar y motivar con éxito a una gran variedad de actores locales clave para que la estrategia digital se implemente de manera colaborativa y eficiente;
- Obtener una mejor comprensión no sólo del nivel de madurez digital de las empresas locales, sino también de sus expectativas en el campo hacia un escenario digital a corto plazo;
- Poder reforzar la visión digital existente en la ciudad a partir de la inspiración de otras ciudades europeas y generar un punto de entrada para futuras conexiones con ellas;
- Generar el impulso necesario para que salgan a la luz algunas acciones piloto digitales locales y crear las condiciones marco adecuadas para su implementación.

Los siguientes son algunos de los pasos más significativos que se deben dar al completar la trayectoria de la transformación digital:

- Formalizar y hacer plenamente operativa la estructura de gobernanza mediante la comunicación con las partes interesadas y la adopción de las primeras decisiones relacionadas tanto con el seguimiento de las actividades en curso como con la fecha de inicio de otras nuevas;
- Conseguir el consenso y el acuerdo con los agentes ejecutores de la estrategia en todos los detalles necesarios para la ejecución y seguimiento de las actividades incluidas en la



hoja de ruta de la ciudad, principalmente en términos de recursos a asignar y resultados a alcanzar;

- Definir un plan a corto plazo para identificar y optar por los fondos regionales, nacionales y europeos disponibles, así como los medios de apoyo para acceder a ellos en condiciones de éxito.
- Definir y consolidar una metodología y prácticas de trabajo internas a través de las cuales la ciudad pueda conectarse y participar en otras iniciativas y redes europeas de digitalización de forma continuada;
- Lanzar una campaña de marketing y comunicación dirigida a los diferentes grupos objetivo con el fin de que sean plenamente conscientes de la estrategia digital que se está implementando y de los resultados, productos e impactos que se persiguen.

# Apéndice I : Tabla de abreviaturas y definiciones

---

## **Digital CitiesChallenge- Desafío de las ciudades digitales (DCC)**

La iniciativa Digital CitiesChallenge fue lanzada por la Comisión Europea en noviembre de 2017 y está prevista hasta agosto de 2018. Ayuda a las ciudades (Las Ciudades Digitales, conocidas como DC) a desarrollar e implementar políticas digitales que pueden transformar la vida cotidiana de los residentes, las empresas, los trabajadores y los empresarios.

## **Digital City Teams - Equipos de Ciudades Digitales (DCT)**

Cada Ciudad Digital participante cuenta con un Equipo de Ciudad Digital que se encargará de gestionar y coordinar la participación de la ciudad en el Desafío. Los equipos de Digital City incluirán: a) el equipo central, que está formado por un experto principal, un experto local, un consultor de apoyo y expertos temáticos; y b) el equipo de liderazgo de Digital City, que está formado por representantes de la ciudad (es decir, funcionarios electos locales, funcionarios públicos locales y el equipo de gestión del proyecto designado).

## **Digital TransformationTrajectory - Trayectoria de la Transformación Digital (DTT)**

La Trayectoria de la Transformación Digital se refiere al camino evolutivo que sigue una ciudad mientras participa en la iniciativa, desde la evaluación preliminar del potencial digital de la Ciudad, hasta la definición de la estrategia y la hoja de ruta de la transformación digital de la Ciudad.

## **Field AdvisoryServices - Servicios de asesoramiento de campo (FAS)**

Los servicios de asesoramiento sobre el terreno son servicios prestados por el Digital CitiesChallenge a las ciudades durante toda la duración de la iniciativa. Los servicios de asesoramiento de campo incluyen la organización de una visita de evaluación y una serie de talleres locales, que reunirán a las partes interesadas locales implicadas en la definición de la estrategia de transformación digital de la ciudad.

## **Key Performance Indicators- Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)**

El objetivo de los KPIs es recoger datos que permitan diagnosticar el estado actual en términos de madurez digital y medir los progresos realizados por las ciudades durante y al final de la

experiencia de la iniciativa Digital CitiesChallenge (Desafío de las Ciudades Digitales). Los indicadores clave de rendimiento facilitarán las actividades de los responsables políticos y las partes interesadas de las ciudades a la hora de identificar y abordar los cuellos de botella y los obstáculos de los procesos de transformación digital y modernización industrial. También permitirán la correcta identificación de los factores clave del éxito de las diferentes iniciativas y acciones emprendidas.

### **Self-Assessment Tool - Herramienta de autoevaluación (SAT)**

El objetivo del SAT es identificar los puntos de partida para el debate sobre cómo (seguir) desarrollando, reformando y mejorando las estrategias de transformación digital de las ciudades europeas. Se trata de una herramienta en línea desarrollada por el proyecto con un conjunto de preguntas y las correspondientes opciones de respuesta que deben ser completadas colectivamente por un conjunto de partes interesadas, como la representación de la industria, las empresas de servicios públicos, la educación y la investigación y las instituciones financieras. El SAT cubre ocho dimensiones clave: Infraestructura, Datos abiertos, Competencias digitales, Competencias digitales de las empresas, Comunidad, Finanzas, Servicios de apoyo, Gobernanza y liderazgo.

# Apéndice II: Buenas prácticas pertinentes.

---

## - Comunidad

- **Ágora Emprendedores**

Espacio para el coworking en torno a nuevos modelos de negocio a nivel de emprendedores e intraempresarios y start-ups. Se trata de un primer eslabón hacia la transición a una nueva economía local, ya que Alcoy ya cuenta con espacios de trabajo compartidos para desarrollar y madurar nuevos negocios.

## - Competencias digitales de empresas

- **Focus Pyme y Emprendimiento**

Evento dirigido a emprendedores que buscan identificar oportunidades de negocio y generar sinergias entre ellas, así como mostrar la colaboración de organizaciones que trabajan día a día en el fortalecimiento del tejido empresarial y el impulso emprendedor de la Comunidad Valenciana. Cuenta con más de 200 asistentes y una feria de empresas.

- **CEEI Alcoy.**

CEEI Alcoy-Valencia es una asociación privada sin ánimo de lucro creada en 1988, que tiene como objetivo promover la modernización del tejido industrial valenciano prestando su apoyo a todas aquellas iniciativas que impliquen innovación o diversificación empresarial. El CEEI cuenta con un club empresarial, ofrece servicios de financiación, organiza talleres, cursos y charlas sobre ciberseguridad, industria 4.0, comercio electrónico, etc. Junto con el Ayuntamiento, organizan las ediciones del programa "Activa Ágora".

- **Ágora Oberta.**

Ágora Oberta acoge conferencias para más de 300 asistentes, exposiciones de creadores de reconocido prestigio nacional e internacional, así como presentaciones de empresas,

pymes, productos y nuevos valores en todas las áreas del conocimiento y el arte. Por ejemplo, Fundeum 4.0, charlas sobre ciberseguridad, empleo digital, formación empresarial, talleres para niños, etc.

#### - Competencias digitales

- ÀgoraLab  
Espacio orientado a aprender haciendo y a generar un cambio cultural en los ciudadanos más jóvenes y a actualizar la cultura entre los más mayores. Los cursos ofrecidos incluyen Robótica, Arduino, impresoras 3D, programación de videojuegos, Lego mindstorms, etc.
- Fundación Telefónica  
Iniciativas de empleo digital con la corporación Telefónica, como cursos de ciberseguridad dentro del programa "Empleo Digital". "Empleo Digital" es un programa de formación en habilidades digitales que representa una gran oportunidad para establecer alianzas con empresas y organizaciones que necesitan incorporar personal capacitado en tecnología, ciberseguridad y desarrollo web.
- CEEI Alcoy

#### - Gobernanza y liderazgo

- Estrategia de Ciudad Alcoy
- Plan Director de Smart City

#### - Open Data

- Portal Alcoy Open Data
- I Congreso Big Data Alcoy
- Grupos de trabajo sobre datos abiertos DCC

#### - Servicios de Apoyo

- Inimpuls  
Iniciativa de apoyo a emprendedores en la elaboración de planes de negocio.
- Àgora.
- CEEI Alcoy.

## Apéndice III: Presentación detallada de las actividades

Actividad3.1.1: Portal OpenData	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional3.1
<b>Descripción</b>	<p>Implementación de un portal de datos abierto compuesto por unos 17 conjuntos de datos en los que al menos uno de ellos permite la recogida de datos en tiempo real. Se trata de la primera iniciativa de datos abiertos en la ciudad de Alcoy.</p> <p>El concepto de Dato Abierto, está ligado a políticas de gobierno abierto, que persigue que los datos e información de administraciones públicas esté disponible de forma abierta y reutilizable, con el fin de fomentar la transparencia, participación ciudadana y desarrollo económico.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: creciente cada año</p> <p>Fecha prevista de aplicación: ya en funcionamiento, Abril de 2019).</p> <p>Empieza: 2018,</p> <p>Finalización prevista: la primera fase de puesta en marcha del piloto ya ha finalizado. El portal (junto a sus ampliaciones, perdurará en el tiempo).El portal y sus aplicaciones son continuos en el tiempo</p>
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	Número de conjuntos de datosdisponiblesen la plataforma (aumento del 20% en un año)
<b>Costo estimado y fuente de</b>	<p>Coste estimado: 18.000€ (fase inicial, ya finalizada)</p> <p>Fuentes de financiación: Fondos propios del Ayuntamiento</p>

<b>financiación</b>	
<b>Organización / unidad encargada de la prestación (es decir, propiedad de la actividad)</b>	Ayuntamiento de Alcoy

<b>Actividad 1.1.1: Red LoRaWAN</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional1.1
<b>Descripción</b>	<p>Diseño y puesta en marcha de una red de comunicación con tecnología LoRaWAN (cobertura de un barrio) a disposición de la administración pública, la universidad, los ciudadanos y las empresas para la instalación de dispositivos de IoT y la transmisión de datos de forma libre y segura.</p> <p>La finalidad principal de esta actividad es crear los cimientos para el uso y explotación de la red IoT y su información generada por la ciudad, permitiendo a administración, ciudadanos y centros educativos utilizarla tanto en un entorno real como educativo y de laboratorio. Así como la puesta en funcionamiento de nodos y dispositivos IoT.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: incremental cada año</p> <p>Fecha estimada de aplicación: ya está en funcionamiento. Enero de 2019;</p> <p>Empieza: 2018, Finalización prevista: continua en el tiempo.</p> <p>Evolucionará a la actividad denominada "Red de comunicaciones IoT)</p>
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	Número de e-serviciosofrecidos / utilizadosen la red (aumento del 25% en un año)

<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	Coste estimado: 15.000€ (fase inicial, ya completada) Fuentes de financiación: Fondos propios del Ayuntamiento
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy

<b>Actividad 2.1.1: ÀgoraLab</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional 2.1
<b>Descripción</b>	<p>Fortalecimiento de la estructuraformativapuestaenmarcha por el Ayuntamiento para el fomento de las competenciasdigitales de los jóvenes con ofertasformativasenrobótica, programación, videojuegos, etc. El número de participantesaumentacadaaño.</p> <p>ÀgoraLab es un espacioorientadoaaprenderhaciendo y generando un cambio cultural en los ciudadanosmásjóvenes y la actualización de los másmayores. Los cursosofrecidosincluyenRobótica, Arduino, impresoras 3D, programación de videojuegos, Lego mindstorms, etc.</p> <p>ÀgoraLabcomenzóen 2014 y crececadaañoencuanto a presupuesto y número de niñosformados. Desde 2014 se ha formado a más de 500 antiguosalumnos y se han impartidomás de 800 horas de formación.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: continua en el tiempo</p> <p>Fecha prevista de aplicación: iniciada en 2014 y actualizada anualmente.</p> <p>Empieza: 2014, Finalización prevista: continua en el tiempo</p>
<b>Indicadores que</b>	Número de jóvenes que accedenaofertas de capacitación digital



<b>deben alcanzarse</b>	(aumento del 25% en un año)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	Coste estimado: 30.000€ (asignados para 2019.) Aumento anual Fuentes de financiación: fondos propios y privados
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy y centros educativos

<b>Actividad 4.2.1: Agencia de la empresa</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional4.2
<b>Descripción</b>	<p>Creación de una agencia empresarial territorial con alcance geográfico en los siguientes municipios: Agres, Alcoy, Alcoleja, Alfafara, Banyeres de Mariola, Benimarfull, Cocentaina, Gaianes, Gorga, l'Alqueriad'Asnar, Lorcha, Millena y Muro.</p> <p>La agencia se centra inicialmente en la dinamización de empresas, el fomento de las relaciones B2B, la promoción de la innovación y la internacionalización; para el segundo año se prevé un objetivo más centrado en la tecnología.</p> <p>La Cámara de Comercio y la asociación FEDAC también participan en la agencia.</p> <p>La agencia empresarial también utilizaría recursos de las Agencias de Desarrollo Localde los diversos municipios.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: 2 años</p> <p>Fecha estimada de aplicación: Ya en marcha, mayo de 2019</p> <p>Empieza: 2019, Conclusión prevista: Mayo de 2021</p>
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	Número de productos/servicios de nuevasempresas que incorporantecnologíasdigitales (aumento del 20% en un año)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Coste estimado: 30.000€ por año</p> <p>Fuentes de financiación: fondos propios (partida presupuestaria ya asignada para el año 1)</p>
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Mancomunidad junto con Agencias de desarrollo local de diferentes municipios

<b>Actividad 4.2.3: Congreso Big Data Alcoy</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional4.2
<b>Descripción</b>	<p>Organización de la primera edición del congreso Alcoy Big Data como foro profesional orientado a la presentación de los avances en torno a Big Data aplicados a la IA y a la gestión de territorios inteligentes con un <b>objetivo de transformación digital orientado al negocio</b>. El evento cuenta con la presencia de expertos, empresas digitales, líderes del sector tecnológico, etc., que comparten retos, tendencias y oportunidades en el análisis y tratamiento de datos.</p> <p>El congreso está organizado por el Distrito Digital de la Comunidad Valenciana en colaboración con el Ayuntamiento de Alcoy y la asociación de empresas de base tecnológica de la provincia de Alicante (AlicanTEC), además de contar con el asesoramiento de la Asociación Nacional de Grandes Datos y Análisis (ANBAN). La primera edición de la feria (congreso) tuvo lugar el 4 de abril en Alcoy.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: Evento anual o bienal</p> <p>Fecha estimada de aplicación: Abril de 2019</p> <p>Empieza: Abril de 2019, Finalización prevista: continua en el tiempo</p>
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	Número de asistentes al congreso (aumento del 10%)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Costo estimado: 25.000€</p> <p>Fuentes de financiación: fondos propios y otras instituciones de la Comunidad Valenciana.</p>
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy, Distrito Digital de la Comunidad Valenciana y AlicanTEC

<b>Actividad 4.2.2: Congreso de Big Data y de Pequeñas y Medianas Ciudades Inteligentes</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional4.2
<b>Descripción</b>	<p>Fusión de los congresos de Big Data Alcoy y Small and Medium Smart Cities de Alcoy. Organización de sucesivas ediciones del congreso orientado a la transformación de ciudades pequeñas y medianas alineadas con la transformación de empresas en un esfuerzo conjunto así como al uso y la importancia de los datos y su tratamiento. Las ciudades deben crear el ecosistema adecuado para que las empresas participen en esta transformación con un objetivo relacionado con el interés ciudadano.</p> <p>Por tanto, el objetivo de este congreso será acoger el debate sobre la transformación de las pequeñas y medianas ciudades para abordar el reto de la sostenibilidad y del desarrollo conjunto. Para tal proposito, el congreso reunirá especialistas de las distintas localidades de España que ya están desarrollando proyectos encaminados a convertir sus ciudades en ciudades inteligentes.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: evento bianual</p> <p>Fecha estimada de aplicación: Abril/Mayo2020</p> <p>Empieza: 2020; Finalización prevista:continuo en el tiempo.</p>
<b>Indicadores que debenalcanzarse</b>	Número de asistentes al congreso (aumento del 10%)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Coste estimado: 30.000€.</p> <p>Fuentes de financiación: fondos de la Cátedra de Ciudades Inteligentes de la UPV, junto con financiación de empresas locales.</p>
<b>Organización /</b>	Ayuntamiento de Alcoy y UPV (Cátedra de Ciudades Inteligentes)

<b>unidad encargada de la prestación</b>	
--	--

<b>Actividad 3.1.2: Proyecto Desarrollo de la Economía Inteligente- Backoffice</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivo operacional 3.1
<b>Descripción</b>	<p>Definición de la vertiente de planificación y gestión de los diversos proyectos digitales englobados en la estrategia de transformación digital definida en DCC.</p> <p>Esto forma parte de un proyecto marco destinado a mejorar el acceso, el uso y la calidad de los recursos TIC disponibles en la ciudad.</p> <p>El proyecto pretende conocer el sector empresarial de Alcoy, su evolución y la comparación con otras ciudades, que parece ser clave para entender Alcoy y actuar de forma eficiente.</p> <p>El objetivo es posibilitar una nueva economía local y facilitar la expansión de las empresas establecidas en la ciudad.</p> <p>Smart Economic Development es un portal que nos proporciona indicadores relativos al stock, nacimientos, muertes y supervivencia de las empresas que operan en el municipio, ofreciendo a organismos oficiales, empresarios y emprendedores una potente herramienta que les ayudará en su toma de decisiones. Se dispondrá, entre otros, de diversos indicadores y gráficos, así como unos mapas interactivos en los que se podrá visualizar las segmentaciones sectoriales por empresas/negocios. Además, estos mapas nos ayudarán a conocer el público objetivo en la ubicación y radio de búsqueda deseado.</p> <p>En este contexto, Alcoy tiene previsto evolucionar esta actividad y desarrollar una plataforma única e interconectada Big Data-Open Data que permita la dinamización económica de la ciudad mediante la carga de datos desde dispositivos IoT para hacer frente a los retos medioambientales, de movilidad, sociales, culturales y turísticos.</p>

	La plataforma se construirá en diferentes fases y a través de desarrollos parciales y, por lo tanto, abarcará proyectos digitales individuales de forma gradual.
<b>Plazos - calendario</b>	Duración: incremental cada año; 4 años en dos fases diferentes Fecha estimada de aplicación: segundo semestre de 2019. Empieza: Junio de 2019 (primera fase), Finalización prevista: finales de 2023.
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	Número de empresas/entidades que acceden a la infraestructura por sector (aumento del 15% en un año)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	Coste estimado: 40.000€ (primera fase); 60.000€ (segunda fase). Fuentes de financiación: fondos propios para la primera fase y por definir los de la segunda.
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy junto con empresas y centros educativos locales

#### Actividad 4.3.1: Oficina de Transformación Digital

<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivos operacionales 4.3 (primario) y 4.1 (secundario)
<b>Descripción</b>	En línea con la actividad "Enterprise Agency", basándose y utilizando su misma estructura y siguiendo una estrategia similar, creación de una oficina encargada de la gestión y gobierno de los proyectos y servicios relacionados con la transformación digital, dedicando para ellos recursos humanos y económicos dedicados a perseguir estos objetivos concretos.  El objetivo es lograr una asociación público-privada (APP)

	<p>autofinanciada.</p> <p>La oficina definirá la estrategia y la relación entre las responsabilidades de las asociaciones y estará inicialmente ubicada en la Cámara de Comercio.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: 3 años</p> <p>Fecha prevista de aplicación: primer trimestre de 2020 (dependiendo de la implementación de la "Enterprise Agency").</p> <p>Empieza: Primer trimestre de 2020; Finalización prevista: primer trimestre de 2023</p>
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	<p>Número de nuevas empresas de TIC creadas y mantenidas (aumento del 20% en un año)</p>
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Coste estimado: 300.000€.</p> <p>Fuentes de financiación: fondos regionales, nacionales o Europeos.</p>
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	<p>Ayuntamiento de Alcoy junto con la "Agencia de la Empresa", la Cámara de Comercio y el resto de asociaciones empresariales.</p>

#### Actividad 4.1.1: Plataforma de colaboración empresarial

<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	<p>Objetivo operacional 4.1 (primario) y 4.2 (secundario)</p>
<b>Descripción</b>	<p>En el marco de la actividad "Oficina de Transformación Digital", creación de un portal en línea y de un espacio físico que permita a las empresas compartir información sobre iniciativas, proyectos, problemas e ideas. El enfoque es proporcionar soluciones a los problemas planteados por las empresas o los empresarios de forma colaborativa.</p>

	El espacio Ágora es una primera opción para el lanzamiento de esta actividad.
<b>Plazos - calendario</b>	Duración: 2 años Fecha prevista de aplicación: Tercer trimestre de 2020. Empieza: Primer trimestre de 2020; Finalización prevista: tercer trimestre de 2022
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	Número de empresas que utilizan la plataforma (aumento del 15% en un año)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	Coste estimado: 200.000€. Fuentes de financiación: fondos regionales, nacionales o Europeos.
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy en colaboración con empresas y emprendedores

### Actividad 1.1.2: Red de comunicaciones IoT

<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivo operativo 1.1
<b>Descripción</b>	Como continuación de la actividad piloto "LoRaWAN Network", desarrollo de una red de comunicaciones de IoT con un alcance geográfico mayor que la propia ciudad. Estará disponible para ciudadanos, empresas, centros educativos y administraciones públicas dentro del área de influencia, con la posibilidad de conectar cualquier sensor/conductor/dispositivo de IoT y nodos inteligentes.  La red de telecomunicaciones será privada y propiedad del Ayuntamiento bajo el concepto de red de servicio público inteligente



	<p>(norma UNE178101), cubriendo inicialmente el núcleo urbano y los polígonos industriales de Alcoy y posteriormente el territorio comarcal (Mancomunidad).</p> <p>Esta infraestructura de red cumpliría una doble tarea. Por un lado, servirá como entorno de producción para el Ayuntamiento y, por otro, como entorno de prueba de concepto para ideas novedosas planteadas en el corazón de una ciudad inteligente. Esto desencadenará la investigación y el desarrollo en torno al concepto de ciudades inteligentes como uno de los ámbitos que más interés despiertan en la actualidad, con la participación y la colaboración de un gran número de partes interesadas.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: 2 años.</p> <p>Fecha estimada de aplicación: Octubre de 2019 - primera fase (proyecto piloto con una cobertura de barrio "LoRaWAN Network")</p> <p>Empieza: Junio de 2019; Finalización prevista: finales de 2021 ( primera fase). Se prevén siguientes fases que continúen el proyecto en el tiempo.</p>
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	<p>Número de empresas TIC que ofrecen o utilizan servicios electrónicos a través de la red (aumento del 15% en un año)</p>
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Coste estimado: 50.000€ (primera fase). 100.000€ (últimas fases para cubrir todo el territorio de la comarca)</p> <p>Fuentes de financiación: fondos propios para la primera fase y por definir en las siguientes.</p>
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	<p>El Ayuntamiento de Alcoy y el resto de municipios que se incorporan a la red, así como las empresas del área de influencia.</p>

<b>Actividad 2.1.4: Agencia de Prospección de la Formación</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional 2.1
<b>Descripción</b>	<p>A partir del núcleo de la misión y visión definida para la transformación digital de Alcoy, creación de una agencia de prospección centrada en la identificación de necesidades de formación sectorial en digitalización en el entorno socioeconómico. La agencia apoyaría a las empresas locales en la identificación del tipo de perfiles profesionales y habilidades digitales requeridas en un futuro próximo.</p> <p>El Ayuntamiento de Alcoy, la UPV, la Universidad de Alicante, los centros de formación profesional y el CEFIRE Alcoy (Centro de Formación, Innovación y Recursos Educativos) deben colaborar para la puesta en marcha de esta actividad.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: 3 años</p> <p>Fecha prevista de aplicación: cuarto trimestre de 2020 / primer trimestre de 2021.</p> <p>Empieza: 2020; Finalización prevista: tercer trimestre de 2023 / primer trimestre de 2024</p>
<b>Indicadores que debenalcanzarse</b>	Aumento del número de ofertas de empleodigitalesen las empresas (aumento del 10% en un año).
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Coste estimado: 100.000€.</p> <p>Fuentes de financiación: fondos regionales, nacionales y Europeos.</p>
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy, Universidades y entidades empresariales

<b>Actividad 2.1.2: ÀgoraLab+.</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional 2.1
<b>Descripción</b>	Ampliación del espacio ÀgoraLab para todos los centros de enseñanza primaria y secundaria de Alcoy. El objetivo es ampliar la oferta actual de formación en competencias digitales a todos los niveles educativos para generar una mayor comprensión y valoración de las necesidades y oportunidades en torno a la transformación digital. De esta manera, los jóvenes podrán acceder a la formación en campos como la robótica, la impresión en 3D, el desarrollo de software, etc.
<b>Plazos - calendario</b>	Duración: 3 años Fecha prevista de aplicación: cuarto trimestre de 2019 Empieza: 2019; Finalización prevista: cuarto trimestre de 2022
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	Número de personas que accedenaofertas de capacitación digital (aumento del 20% en un año)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	Coste estimado: 450.000€. Fuentes de financiación: fondos regionales, nacionales o Europeos.
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy y centros educativos

<b>Actividad 2.1.3: ÀgoraLab + Empresa</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional 2.1
<b>Descripción</b>	<p>En línea con los objetivos de las actividades “ÀgoraLab” y “ÀgoraLab+”, ÀgoraLab+ Empresa, es una actividad dirigido a empresas y emprendedores. El objetivo es proporcionar a PYMES, comercios, industrias y empresas locales en general, un centro de formación dirigido a los empleados y su comprensión de las ventajas, oportunidades y necesidades de adquirir competencias y habilidades digitales.</p> <p>Además, esta actividad estará muy vinculada a otras actividades como la " Agencia de la Empresa ", la " Oficina de Transformación Digital " y la " Agencia de Prospección de la Formación ".</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: 4 años</p> <p>Fecha prevista de aplicación: segundo trimestre de 2020.</p> <p>Empieza: 2019; Finalización prevista: segundo trimestre de 2024</p>
<b>Indicadores que debenalcanzarse</b>	Número de empleados, directivos y emprendedores que asistenaeventosrelacionados con el mundo digital (aumento del 15% en un año).
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Coste estimado: 600.000€.</p> <p>Fuentes de financiación: fondos regionales, nacionales o Europeos.</p>
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy junto con empresas y grupos de interés locales

<b>Actividad 4.3.2: Digital InnovationHub</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional4.3
<b>Descripción</b>	<p>Establecimiento de un Centro de Innovación Digital(CID) - Digital InnovationHub (DIH) que proporcione capacitación, consultoría y acceso a servicios de experimentación tecnológica.</p> <p>La primera fase de la actividad abarcaría el desarrollo del modelo de negocio de Hub, el compromiso de las partes interesadas participantes y la creación de una cartera de servicios para iniciar operaciones en el mercado local.</p> <p>Las fases posteriores se centrarán más en el compromiso con las redes europeas de CIDs, la colaboración con otros CIDs nacionales y europeos que complementen los servicios y la oferta temática del CID de Alcoy y la participación en el catálogo europeo de los CIDs, con el fin de aumentar la visibilidad del CID de Alcoy.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: 1 año</p> <p>Fecha estimada de aplicación: Septiembrede 2019</p> <p>Empieza: 2019; Finalización prevista: Septiembre de 2020</p>
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de serviciosprestadosanualmente (aumento del 20% en un año)</li> <li>- Número de eventos/talleresorrganizadosanualmente</li> </ul>
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Precio estimado: 60.000€.</p> <p>Fuentes de financiación: fondos nacionales o Europeos.</p>
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy o Diputación Provincial de Alicante (según el ámbito del Hub)

<b>Actividad 4.1.2: Grupo de expertos digitales</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivos operacionales 4.1 (primario) y 4.3 (secundario)
<b>Descripción</b>	Identificación y configuración de un grupo de asesoramiento de expertos (preferiblemente dentro de un ámbito geográfico local y regional) como subproyecto dentro del proyecto Digital InnovationHub. Este grupo de expertos ayudaría a los minoristas locales y a las empresas en general a lo largo del proceso de transformación digital, facilitando el camino y la transición hacia la industria 4.0. Esta actividad es el resultado de un análisis de las principales necesidades de los sectores económicos de Alcoy.
<b>Plazos - calendario</b>	Duración: 4 años Fecha prevista de aplicación: primer trimestre de 2021 Empieza: 2020; Finalización prevista: primer trimestre de 2025
<b>Indicadores que deben alcanzarse</b>	Servicios de asesoramiento/consultoría en innovación digital solicitados vs implementados (aumento del 30% en un año)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	Coste estimado: 30.000€ anuales. Fuentes de financiación: fondos propios junto nacionales o Europeos.
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	Ayuntamiento de Alcoy

<b>Actividad 4.1.3: Canal de Comunicación de Digitalización</b>	
<b>Vínculo con el objetivo operativo</b>	Objetivooperacional 4.1
<b>Descripción</b>	<p>Diseño y puesta en marcha de un canal de difusión y comunicación con el objetivo de sensibilizar sobre la necesidad de la transformación digital, tener acceso a conocimientos e información actualizada y crear un punto de encuentro común para la interacción entre las diferentes partes interesadas, con el fin de que puedan apoyarse y asesorarse mutuamente.</p> <p>Esta actividad, está muy relacionada con la “Plataforma de colaboración empresarial”.</p>
<b>Plazos - calendario</b>	<p>Duración: continua en el tiempo</p> <p>Fecha prevista de aplicación: Noviembre 2019.</p> <p>Empieza: Noviembre 2019; Cierre planificado: continuo en el tiempo</p>
<b>Indicadores que debenalcanzarse</b>	Número de participantesactivos en el canal (aumento del 30% en un año)
<b>Costo estimado y fuente de financiación</b>	<p>Coste estimado: 100.000€.</p> <p>Fuentes de financiación: fondos propios combinados con fondos Europeos.</p>
<b>Organización / unidad encargada de la prestación</b>	UPV y asociacionesempresariales

## Apéndice IV: Marco de evaluación del desempeño

### 1. Resultados de la estrategia

	Resultados esperados	Indicador de monitorización	Línea de base	Objetivo	Calendario de ejecución	Métodos de comprobación
<b>Declaración de intenciones 1</b>	Consolidar una red de comunicación que permita la explotación de los servicios actuales y futuros de loE por la administración pública, el sistema educativo, las empresas y los ciudadanos.	1.1 Aumento de la cobertura de los servicios electrónicos nuevos y existentes	Desconocido. Encuestas a las empresas, comercios y administraciones que hacen uso de la red.	Incremento del 50%.	2019-2023	Encuestas a las empresas, comercios y administraciones que hacen uso de la red.
<b>Declaración de intenciones 2</b>	Mejorar las competencias	2.1 Aumento del número de	Desconocido. Encuestas a las	Incremento del 30%.	2019-2028	Encuestas a las empresas y



*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

	digitales del capital humano para dinamizar e impulsar los procesos y servicios productivos en el entorno socioeconómico.	empleados que cubren puestos digitales en las empresas	empresas y comercios			comercios
<b>Declaración de intenciones3</b>	Construir una infraestructura orientada al almacenamiento, gestión y análisis de los datos generados en los diferentes entornos educativos y socioeconómicos.	3.1 Número de empresas o nuevas líneas de negocio creadas a partir del acceso a open/big data	Desconocido. Estudios y análisis del tejido empresarial y los negocios relacionados complementado con encuestas.	Incremento del 100%.	2019-2023	Encuestas entre las empresas
<b>Declaracion de intenciones 4</b>	Fomentar la asociación entre sectores productivos digitales y no digitales a través de la creación de Hubs.	4.1 Aumento del número de soluciones/servicios digitalesobtenidos por las empresas industriales y	Desconocido. Encuestas a empresas, comercios y asociaciones	Incremento del 25%.	2019-2023	Encuestas a empresas, comercios y asociaciones empresariales

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

		comerciales	empresariales			
--	--	-------------	---------------	--	--	--

## 2. Resultados intermedios de la estrategia

	Resultados esperados	Indicador de monitorización	Línea de base	Objetivo	Calendario de ejecución	Métodos de comprobación
<b>Objetivo operacional 1.1</b>	Crear, consolidar y comunicar la infraestructura y los servicios electrónicos disponibles en la ciudad y ayudar a las empresas a acceder a ellos y explotarlos, sensibilizando sobre la digitalización y sus beneficios.	1.1.1 Número de instalaciones/equipos incorporados a la red anualmente	Desconocido. Análisis de los registros de la red de comunicaciones; complementariamente, encuestas a aquellos que hagan uso de la misma.	Incremento del 15% anual	2019-2021	Análisis de los registros de la red de comunicaciones
		1.1.2 Aumento de la banda ancha y del acceso rápido a la red	Desconocido. Análisis de la oferta de servicios de los proveedores de telecomunicaciones en todo el territorio	Incremento anual del 10%	2019-2021	Análisis de la oferta de servicios de los proveedores de telecomunicaciones en todo el territorio

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

<b>Objetivooperacional</b> <b>2.1</b>	Fomentar la capacitación y el incremento de contenidos digitales y ofertas formativas en escuelas, centros de formación profesional y empresas, apoyados en plataformas y programas a medida para llegar eficazmente al público objetivo y prepararlo para la Industria 4.0.	2.1.1 Número de empresas/entidades con programas de formación digital	Desconocido. Encuestas entre las empresasy entidades educativas	Incremento del 10% anual	2019-2023	Encuestas entre las empresas y entidades educativas
		2.1.2 Número de titulaciones/masters o centros de formación profesional con ofertas de capacitación digital	Desconocido. Análisis de la oferta de capacitación digital de los diversos centros y programas existentes.	Incremento del 10% anual	2019-2023	Análisis de la oferta de capacitación digital de los diversos centros y programas formativos de la ciudad.

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

<b>Objetivooperacional 3.1</b>	Diseñar el marco y las iniciativas operativas adaptadas al entorno local aprovechando la recogida, gestión y tratamiento de datos abiertos con fines empresariales, así como la evaluación del impacto económico local generado.	3.1.1 Número de aplicaciones/servicios creados a partir de los datos	Desconocido. Encuestas entre las empresas	Incremento del 20% anual	2019-2021	Análisis de las consultas a la plataforma complementado con encuestas a las empresas
		3.1.2 Volumen de datosalmacenados	Desconocido. Análisis de la información obtenida a partir de la estructura de los datos almacenados	Incremento del 20% anual	2019-2021	Análisis de la información obtenida a partir de la estructura de los datos almacenados
<b>Objetivooperacional4.1</b>	Crear un ecosistema que conecte a los	4.1.1 Número de proyectos/acuerdos	Desconocido.	Incremento del 10%	2019-2021	Encuesta entre las empresas y

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

	proveedores de servicios y soluciones digitales con las empresas usuarias, complementado por canales de comunicación a través de los cuales las mejores prácticas y el conocimiento en torno a lo digital sean fácilmente accesibles y compartidos dentro de la industria local.	de cooperación entre empresas digitales y no digitales	Encuesta entre las empresas y entidades empresariales	anual		entidades empresariales
<b>Objetivooperacional4.2</b>	Definir plataformas y herramientas y apoyar la actividad de I+D e innovación creando las condiciones	4.2.1 Número de proyectos/acuerdos de cooperación entre sectores productivos y ámbitos empresariales y de	Desconocido. Encuesta entre las entidades educativas, asociaciones empresariales y	Incremento del 10% anual	2019-2021	Encuesta entre las entidades educativas, asociaciones empresariales y

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

	adecuadas y facilitando la aparición de sinergias entre los diferentes sectores productivos, así como la asimilación digital y la transición a la industria 4.0.	investigación	entidades públicas			entidades públicas
<b>Objetivooperacional 4.3</b>	Diseñar una entidad operativa capaz de centralizar y administrar la experiencia y los recursos tecnológicos en el área de influencia de la ciudad, con el fin de ofrecer a la industria servicios de capacitación, consultoría y experimentación	4.3.1 Número de proyectos/acuerdos de cooperación entre las partes interesadas (educación, instituciones públicas, representantes empresariales...)	Desconocido. Encuesta a los grupos de interés en general: entidades educativas, asociaciones empresariales e instituciones publicas etc.	Incremento del 15% anual	2019-2021	Encuesta a los grupos de interés en general: entidades educativas, asociaciones empresariales e instituciones publicas etc.

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

	tecnológica bajo demanda y en formato digital.					
--	--	--	--	--	--	--



## 2. Resultados de la estrategia

	Resultados esperados	Indicador de monitorización	Objetivo	Calendario de ejecución	Métodos de comprobación
<b>Actividad 1.1.1</b>	Red LoRaWAN (piloto)	1.1.1.1 Número de e-servicios ofrecidos / utilizados en la red	Aumento del 20% en un año	Enero/Febrero 2019. Continuo en el tiempo	Analizando los datos de la plataforma de registro
<b>Actividad 1.1.2</b>	Red de comunicación de la IoT	1.1.2.1 Número de empresas de TIC que ofrecen o utilizan servicios electrónicos a través de la red	Aumento del 15% en un año	Octubre 2019. Duración 2 años.	Analizando los datos de la plataforma de registro
<b>Actividad 2.1.1</b>	ÀgoraLab	2.1.1.1 Número de jóvenes que acceden a ofertas de formación de capacitación digital	Aumento del 20% en un año	Desde 2018. Continuo en el tiempo	Registro del número de asistentes
<b>Actividad 2.1.2</b>	ÀgoraLab +	2.1.2.1 Número de personas que acceden a ofertas de formación de	Aumento del 25% en un año	Septiembre/Octubre 2019. Duración 2 años	Registro del número de asistentes

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

		capacitación digital			
<b>Actividad 2.1.3</b>	ÀgoraLab + Empresa	2.1.3.1 Número de empleados, directivos y empresarios que asisten a eventos relacionados con la tecnología digital	Aumento del 15% en un año	Mayo 2020. Duración 4años.	Encuesta entre las empresas / entidades
<b>Actividad 2.1.4</b>	Agencia de Prospectiva de Formación	2.1.4.1 Aumento del número de ofertas de empleo digitales en las empresas	Aumento del 15% en un año	Enero 2021. Duración mínima 3 años	Encuesta entre las empresas / entidades
<b>Actividad 3.1.1</b>	Portal OpenData (piloto)	3.1.1.1 Número de conjuntos de datos disponibles en la plataforma	Aumento del 20% en un año	Abril 2019 Continuo en el tiempo	Analizando los conjuntos de datos de la plataforma
<b>Actividad 3.1.2</b>	Proyecto Smart Economy Development - Backoffice	3.1.2.1 Número de empresas/entidades que acceden a la infraestructura por sector	Aumento del 15% en un año	Junio 2019. Duración estimada 4 años	Análisis de registros en la plataforma. Encuestas entre las empresas/entidades
<b>Actividad 4.1.1</b>	Plataforma de Colaboración Empresarial	4.1.1.1 Número de empresas que utilizan la	Aumento del 15% en un año	Septiembre 2020. Duración 2 años	Encuestas entre las empresas

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

		plataforma			
<b>Actividad 4.1.2</b>	Grupo de expertos digitales	4.1.2.1 Servicios de asesoramiento/consultoría en innovación digital solicitados vs implementados	Aumento del 30 % en un año	Enero 2021. Duración 4 años	Encuesta entre las empresas
<b>Actividad 4.1.3</b>	Canal de Comunicación de Digitalización	4.1.3.1 Número de participantes activos en el canal	Aumento del 30 % en un año	Noviembre 2019. Continúa en el tiempo	Análisis de registro de actividades y encuestas entre las empresas / entidades
<b>Actividad 4.2.1</b>	Agencia de Empresa (Piloto)	4.2.1.1 Número de nuevos productos/servicios de la empresa que incorporan tecnologías digitales	Aumento del 20 % en un año	Mayo/Junio 2019. Duración 2 años	Encuestas entre las empresas asociadas
<b>Actividad 4.2.2.</b>	Congreso de Big Data y de Pequeñas y Medianas Ciudades Inteligentes	4.2.2.1 Número de asistentes al congreso	Incremento del 10%.	Abril/Mayo 2020. Convocatoria anual o bianual	Registro de asistentes
<b>Actividad 4.2.3</b>	Congreso Big Data Alcoy	4.2.3.1 Número de asistentes al congreso	Incremento del 10%	Abril 2019 Continuo en el tiempo	Registro de asistentes

*DIGITAL CITIES CHALLENGE - Guía del Informe de Evaluación*

<b>Actividad 4.3.1</b>	Oficina de Transformación Digital	4.3.1.1 Número de nuevas empresas de TIC creadas y mantenidas	Aumento del 20% en un año	Febrero 2020. Duración 3años	Creación y seguimiento de nuevas empresas
<b>Actividad 4.3.2</b>	Centro de Innovación Digital (Hub)	4.3.2.1 Número de servicios prestados anualmente	Aumento del 20% en un año	La creación se quiere empezar el Septiembre / Octubre de 2019 y finalizar en septiembre de 2020	Análisis de servicios/actividades
		4.3.2.2 Número de eventos/talleres organizados anualmente			Análisis del registro de eventos / talleres

**DIGITAL**  
Cities Challenge

DIGITAL  
CITIES  
CHALLENGE