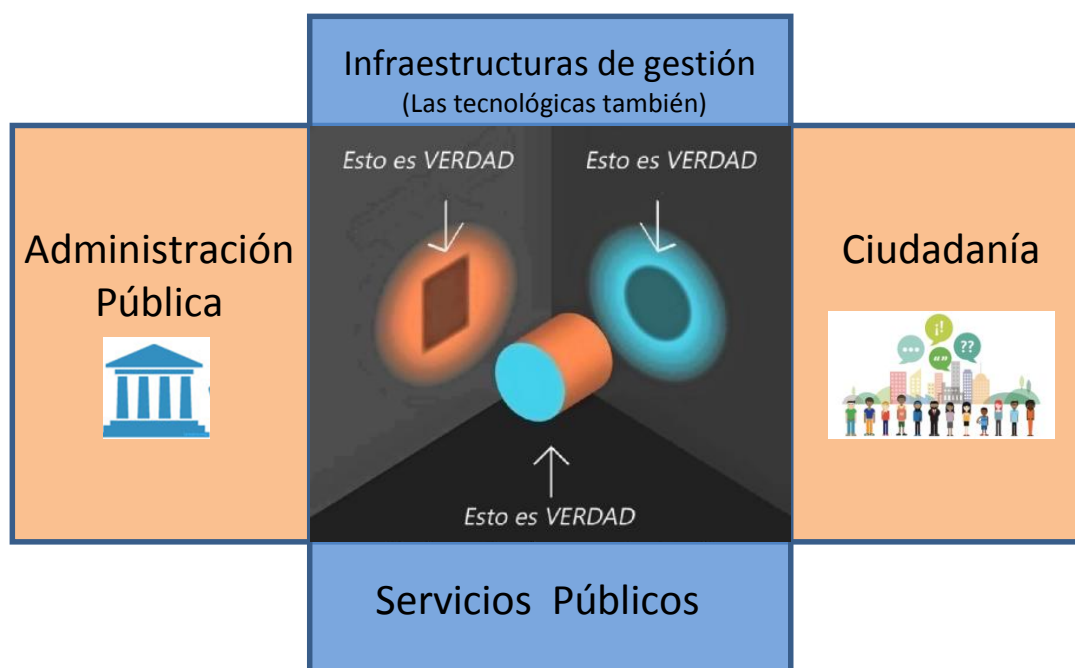


La transformación digital en las AAPP

El concepto “transformación” de las administraciones públicas es un proceso recurrente e inacabado, caracterizado por una alineación de los actores implicados para provocar cambios hacia modelos de gestión más cercanos a nuestro tiempo, actualizaciones organizativas y normativas, mejoras en la forma de prestación, costes y calidad de los servicios. Este proceso es ahora aún más evidente, por razones obvias derivadas del despliegue y uso masivo de las TIC’s como recurso estratégico de los nuevos servicios públicos, prolongados hasta la vida cotidiana de los ciudadanos, de su entorno relacional o de los espacios asociados a su bienestar.



Enfoque poliédrico sobre la transformación en las AAPP (Cnis 2016)

El proceso de transformación está condicionado por factores relacionados con la historia, la cultura, la experiencia, el capital intelectual de la institución y la gobernanza del mismo, y donde serán clave los recursos, los modelos de gestión y la calidad de los servicios públicos, y también recientemente en una orientación clara hacia la transparencia, la gestión inteligente, la sostenibilidad, la eficiencia, la profesionalidad, la colaboración, la seguridad, la interoperabilidad, los servicios comunes...

A modo de decálogo, una transformación convencional requeriría de los siguientes elementos:

1. Tener conciencia del escenario de transformación global y sino adquirirla, en cuanto al desafío, el liderazgo y las capacidades disponibles.
2. Conocer el contexto político, económico, jurídico, tecnológico, organizativo y relacional en materia de desafíos sobre la transformación.
3. Disponer o elaborar un proyecto orientado a la mejora de los servicios públicos aprovechando la coyuntura global.

4. Adquirir o adaptar infraestructuras tecnológicas comunes, abiertas, seguras e interoperables.
5. Conocer el marco normativo reciente que permite impulsar esta transformación.
6. Estructurar una organización en progresiva incorporación de los nuevos perfiles profesionales y capacitación de los empleados públicos inmersos en el proceso.
7. Buscar alianzas de colaboración entre los actores principales: administración, ciudadanía y empresa.
8. Establecer políticas de análisis y evaluación de los datos disponibles en los sistemas y en el entorno con el fin de anticipar los servicios a las demandas.
9. Considerar la innovación como un factor estratégico.
10. Liderar, gobernar y evaluar el proceso.

Si analizásemos cuáles son los activos para construir un proceso de transformación solvente, y su estado de madurez más o menos avanzado, podríamos decir que:

- La ciudadanía está preparada para acceder a estos nuevos servicios públicos o nuevas formas de interacción que conviven con los tradicionales.
- Disponemos de tecnología necesaria para iniciar la transformación, a expensas de alcanzar niveles más solventes respecto a la identidad y firma electrónica, interoperabilidad y seguridad.
- Existe un amplio marco normativo sobre el que instrumentar los derechos y obligaciones del nuevo modelo de relación entre ciudadanía y administración.
- Los sistemas almacenan importantes cantidades de información para conocer y mejorar la prestación de los servicios públicos, y se están articulando nuevas formas de producción y consumo derivados del proceso de estos datos.
- Las instituciones todavía tienen niveles de madurez muy bajos en lo que tiene que ver con los parámetros de administración digital, gobierno abierto o gestión inteligente de las infraestructuras y servicios, que encarece sustancialmente el proceso.

Y los espacios de mejora podríamos concretarlos en:

- Avance y actualización que las organizaciones requieren respecto a su cambio cultural, sus procesos, sus recursos, así como la forma de organización de todo ello.
- El proceso de transformación complejo de las ciudades que afecta al desarrollo económico y social condicionado por el ciclo económico y la confianza respecto a lo público.

En cuanto al momento y oportunidades para articular el proceso a nivel estratégico, los actores, el plan, los recursos, el contexto, las alianzas y la gobernanza serían condiciones necesarias aunque no suficientes, ya que se requiere determinación, lealtad institucional, capacidad e inteligencia, factores que sin lugar a dudas residen en los trabajadores públicos actualmente, pero que es necesario liderar bajo la dirección de profesionales orientados hacia una nueva forma de gestión de lo público, con la capacidad suficiente para establecer la hoja de ruta de esta sostenida, inevitable y necesaria transformación digital.

Para la elaboración del proyecto se requiere de una determinación explícita por parte de la dirección de la organización, tanto política como técnica, que faciliten la implantación de un proyecto viable, con los recursos adecuados, y planificado en un escenario de convivencia con las funciones tradicionales; por tanto la toma de conciencia debe estar superada para ellos.

Dimensiones clave para concretar el desafío para un proyecto de estas características:

- La organización (infraestructuras, procesos, perfiles, cultura);
- los servicios públicos (de calidad, accesibles, usables, sostenibles...)
- El marco relacional (canales, dispositivos, interoperabilidad, seguridad, disponibilidad).
- Gobernanza y marco normativo sobre el que se apoyará, sobre todo en el escenario actual abonado suficientemente con leyes y normas recientemente aprobadas, pero con escasa cultura de colaboración y gestión de proyectos multidisciplinares.

Sería indispensable construir un relato convincente del destino al que dirigimos toda la organización, y en términos comprensibles, sobre todo pensando en la necesidad de sumar efectivos, generar las ilusiones necesarias y marcar los objetivos asumibles. En este relato conviene identificar espacios de reflexión, innovación y colaboración suficientes para poder propiciar el cambio cultural adecuado. Se debe planificar la gestión de los recursos humanos considerando que será un proceso de cambio continuo y sostenido, lo que requerirá contemplar la incorporación de nuevos perfiles profesionales y la adecuación de los disponibles durante esta transformación.

Será necesario estructurar procesos de transferencia de conocimiento y empoderamiento de los trabajadores públicos en este nuevo escenario, así como acciones formativas para combatir la brecha digital interna, del mismo modo que actuamos en este sentido respecto a la ciudadanía

Los departamentos de TI deberán reorientar sus funciones desde la lógica de los productos y las aplicaciones a la gestión de servicios, único modo de poder atender las demandas que se generan fruto del uso intensivo de los sistemas y dispositivos. Los ejes centrales de estos servicios serán, por un lado, la convergencia del puesto de trabajo tanto de sobremesa como en movilidad, y por otro, la virtualización de infraestructuras de proceso y telecomunicaciones hacia la nube, completando esta función con la integración de soluciones que garanticen prestación de servicios interoperables y seguros, apoyados por servicios de soporte para usuarios y ciudadanos 7x24.

Los departamentos de atención ciudadana deberán evolucionar hacia modelos de atención integrales y multicanal, que permitan desarrollar estrategias homogéneas de servicio, basadas en infraestructuras comunes, en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo o de forma presencial. Este modelo requiere incorporar herramientas de análisis de fuentes de información heterogénea y cuantiosa, con estrategias de *Big Data* y *Business Intelligence*, con el fin de anticipar el servicio a la demanda o trasladar

cierta capacidad de decisión a la ciudadanía, además de conocer el grado de satisfacción de forma precisa e inmediata.

Las unidades de tramitación deberán organizarse de forma integral con el objetivo de poder contribuir a la simplificación y reducción de los tiempos de tramitación, factores clave en relación a la eficiencia, eficacia y satisfacción de los trámites a disposición de los ciudadanos. Esta organización requiere de sistemas de tramitación electrónica solventes, así como gestores de documentos e información digital preparados para manejar este incremento exponencial de actividad, garantizar la conservación y disponibilidad de la información y el conocimiento, favoreciendo su acceso, publicación y reutilización en consonancia con el marco normativo actual y las demandas ciudadanas.

Transformación en 10 líneas de reflexión (CNIS 2016)

- . Conciencia efectiva del cambio acelerado por las TIC
- . Transformación organizada: claves y modelo de gobernanza
- . Desde la 11/2007 transformación incompleta, Ahora toca lo “*smart*”.
- . Nivel de cooperación e interoperabilidad entre las administraciones.
- . El papel de la UE en la transformación de las AAPP en cada país miembro
- . El cambio cultural: gobiernos, trabajadores públicos, ciudadanía, empresas
- . Dirección “pública” profesional para dirigir la transformación
- . De la transparencia de los indicadores a la apertura de las administraciones
- . Solvencia de las infraestructuras de gestión: inversión suficiente
- . Cumplimiento del marco normativo actual

Enfoque político de los distintos partidos presentes en la mesa (CNIS 2016):

Antonio Gutiérrez Limones, Diputado y alcalde de Alcalá de Guadaíra. Sevilla. (PSOE) pone su acento en los siguientes temas:

“Lo que de verdad ha cambiado es el entorno, en relación a la innovación y los servicios públicos. Destacando la importancia no tanto de lo que hacemos sino de para qué lo hacemos, considerando que el bien común es corresponsabilidad de todos. La incorporación de la tecnología provoca la necesidad de redefinición de los puestos de trabajo pero también en los sistemas de diagnóstico de los problemas de la ciudad. Se requieren directivos con visión hacia afuera. Es necesario explorar los espacios de colaboración Público - Privada”

Auxiliadora Honorato Chulián, Diputada y portavoz de la comisión de Hacienda y Administraciones Pública. (Podemos)

“Incidencia de las TIC en la Administración, necesitada de una permeabilidad en los procesos y en la gestión, un ejemplo de ello es una plataforma digital para participación ciudadana, trasladando preguntas formuladas por ciudadanos para el Pleno o Comisión.

Las principales líneas de trabajo serían:

- Transparencia: derecho de acceso como derecho fundamental, acceso directo sin necesidad de identificación con carácter general, identificación solo para casos tasados. Abrir la información incluso de reuniones relacionadas con los actos administrativos
- Datos abiertos con control de las AAPP para evitar la pérdida de soberanía tecnológica
- Software libre: compartir para generar riqueza.

El Coste de las infraestructuras de transformación debe estar a cargo del estado.”

Fernando Pastor, Diputado portavoz del Partido Popular en las Cortes Valencianas. (Partido Popular)

“Todos los partidos están de acuerdo en apostar de las instituciones públicas por el beneficio que supone la transformación de las AAPP, por encima de idearios políticos. Instrumentos en marcha como CORA (Comisión Reforma AAPP) y ÓPERA (Oficina Ejecución Reforma AAPP). España ocupa el puesto 12 a nivel mundial en Administración Electrónica (escalados 11 puestos en esta legislatura). Ejemplos de avance hacia la Administración digital: notificaciones electrónicas, portal de facturas, etc.

Coste de las infraestructuras de transformación debe enunciarse como un ahorro, como así se demuestra en diferentes experiencias, por tanto es un ahorro de todos.”

Silvia Saavedra, Concejala portavoz de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto en el Grupo Municipal Ciudadanos del Ayuntamiento de Madrid. (Ciudadanos)

“Lo que importa es que las AAPP ayuden a los ciudadanos tanto por canal digital y presencial atendiendo la solicitud de información pasiva (portales de Transparencia) y activa (pocas experiencias, un ej. borrador de la declaración de la renta) pudiendo acceder al expediente administrativo e incrementando la interacción y la participación con el ciudadano, agilizando trámites, potenciando la interoperabilidad.

Presencia de la Administración en las redes sociales y necesidad de formación.

El Coste de las infraestructuras de transformación acaba repercutiendo a la ciudadanía pero tiene retorno en forma de beneficios.

Mario Alguacil Sanz

Director de Área de Gobierno Abierto y Servicios Generales
Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat.