

## En la cresta de la ola de la transformación digital

**Se hablaba de transformación digital y algunos pensaban que se trataba solo de eliminar el papel (me jubilaré sin verlo), hasta que se publicaron las leyes 39 y 40 y se vio que era algo mucho más complejo, que requiere de una profunda transformación, más organizativa y cultural que tecnológica, para cumplir con los compromisos contenidos en ambas leyes, máxime cuando éstos no van acompañados de una partida presupuestaria para acometerlos.**



**FERNANDO MARTÍN MORENO**  
Funcionario TIC  
de la A.G.E.

Se necesitaría que previamente a publicar cualquier medida de obligado cumplimiento se evaluara y planificara los recursos que hacen falta para ejecutarla en tiempo y forma, así como el coste que pueda tener (no todo se puede realizar con inversión cero y más cuando, desde agosto en este caso, está cerrada la ejecución del gasto). No vivimos en el mundo de Harry Potter, donde su varita mágica permite hacer las cosas de forma inmediata y gratuita o protegernos sin esfuerzo de las amenazas y ataques a los que estamos expuestos: todo requiere planificación, trabajo y recursos.

Tenemos que aprovechar y profundizar en la vía iniciada por el Real Decreto 806/2014, de 19 de septiembre, sobre organización e instrumentos operativos de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, que estableció un nuevo modelo de gobernanza de las TIC en la AGE, generando una estrategia global de transformación digital que facilite el uso óptimo de los recursos y mejore la prestación de los servicios públicos al ciudadano. Si queremos cumplir con el objetivo del déficit público una de las formas que puede ayudar es precisamente la de utilizar las tecnologías de la información

para optimizar la gestión administrativa. Para afrontar los retos y cumplir los objetivos de la transformación digital, ofreciendo servicios públicos de calidad, hay que invertir en TIC.

Además, la transformación digital requiere unas infraestructuras que contribuyan a tener una gestión más eficaz de los servicios públicos. Cuando se puso en marcha el concurso de comunicaciones para toda la AGE, algunos pensamos que uno de sus objetivos principales, además del declarado del ahorro de costes, sería configurar una red acorde a las necesidades de gestión y seguridad de los servicios actuales y dimensionados para los proyectos de futuro más inmediato. Lamentablemente, la Fase I se ha quedado muy lejos de las expectativas creadas (tal vez dadas las circunstancias económicas), y además no se ha contemplado la creación de un entorno de seguridad integral para toda la red y la incorporación a ella de soluciones novedosas para las telecomunicaciones. Hoy en día la seguridad y las comunicaciones están íntimamente ligadas. Aunque uno de los objetivos de la Comisión de Reforma de las Administraciones (CORA) fue obtener ahorros y mejoras de eficiencia en la gestión y prestación del servicio de telecomunicaciones, se perdió la oportuni-



dad de impulsar una infraestructura de red multiservicio, de altas prestaciones y de seguridad de carácter innovador para la AGE.

Actualmente la tecnología permite implementar redes definidas por software (SDN), IPv6, IP video, movilidad, etc., que ofrecen eficiencia, disponibilidad, agilidad, seguridad y capacidad de adaptación a futuros servicios. No obstante, para obtener el máximo provecho de una red multiservicio de nueva generación, convergente y segura, que facilite la interoperabilidad con distintas Administraciones y agentes y promueva el acceso transparente y universal de los datos públicos al ciudadano y empresas, hay que cambiar la forma de adjudicar: más que primar el precio por enlaces y equipos, habría que valorar los servicios de valor añadido que pueden ofrecer los operadores a través de ellas y exigir un determinado nivel de innovación durante la vigencia del contrato. Hay que analizar qué servicios se podrían externalizar en el futuro, cuando esta opción suponga un beneficio para la gestión pública, con unos adecuados acuerdos de nivel de servicio y manteniendo el control de los mismos en manos de la Administración.

En este sentido, un aspecto fundamental es garantizar y mantener la competencia entre operadores para tener siempre un referente de precios de mercado. Por lo tanto, la búsqueda de eficiencia y ahorro presupuestario debería efectuarse sin menoscabo de los principios garantes de una competencia efectiva, para facilitar la libertad de acceso a la licitación. La Administración necesita socios tecnológicos que contribuyan a su misión y faciliten una asignación eficiente e innovadora de los recursos a corto y

a largo plazo. La seguridad de la red, nuevas infraestructuras híbridas y usuarios en movilidad son los aspectos que más preocupan a las organizaciones, cada vez más digitales.

Desde el punto de vista de la calidad y la seguridad, una infraestructura pública ha de velar al menos por dos aspectos: garantizar unos niveles de calidad y seguridad mínimos y aceptables para los usuarios de esa infraestructura, y ofrecer niveles de calidad y seguridad específicos en función de los diferentes servicios u organismos que se conecten a la infraestructura y sus necesidades. Por otro lado la calidad es indispensable para que las infraestructuras se usen de verdad y proporcionen el servicio que deben dar, y por otro lado la seguridad es un elemento clave que nos permite garantizar la confianza de los ciudadanos en el uso de los servicios públicos, así como el cumplimiento legal de seguridad de la información y la protección de datos. Por todo ello es imprescindible invertir en la infraestructura necesaria para intentar conseguir estos objetivos, parece que no se es consciente del daño que puede causar un ataque y que pudieran salir a la luz datos protegidos o la denegación del acceso a servicios críticos. Tenemos organismos que son un referente en seguridad, aprovechemos al máximo su capacidad.

Pensemos también en la importancia que tiene cada vez más la gestión del ciclo de vida del dato frente a la gestión del documento y el cambio en las instituciones del papel de los expertos hacia el conocimiento a partir del análisis de los datos, pasando por la protección de los datos personales a través de los Data Protection Officer cuyo nombramiento prevé el nuevo reglamento de protección

de datos. Tenemos que desarrollar una política pública basada en datos que nos ayude en la toma de decisiones.

Estudios de referencia demuestran que la puesta en marcha de un proyecto innovador para mejorar las infraestructuras y la seguridad de la red que ayude a mejorar el servicio a corto y medio plazo, permite generar empleo, estar preparados para afrontar futuras necesidades y optimizar el uso de los recursos públicos. Todo ello hace más rentable la inversión que el ahorro de mantener las infraestructuras actuales.

Como profesionales de las tecnologías de la información y las comunicaciones, una de nuestras misiones es impulsar proyectos de innovación que ayuden a la transformación de nuestras organizaciones y no limitarnos únicamente al ahorro, que hipoteca el futuro de la organización, sus misiones e incluso nuestro futuro profesional.

Hay que trabajar más para concienciar a los políticos de que la tecnología es un elemento vertebrador y acelerador que la convierte en imprescindible para los cambios de la Administración y para la implementación de políticas públicas. Desgraciadamente, no parece aún que la tecnología ocupe el lugar que se merece en los programas de la mayoría de los partidos políticos y tampoco que éstos sean conscientes de que la transformación digital está condicionada principalmente por la inversión que hagamos en las TIC, como vía para la eficacia y la eficiencia, incluido el ahorro presupuestario sostenible a medio y largo plazo. El camino del ahorro a corto plazo, con reducciones en los recursos, humanos y materiales no es sólo un problema para las TIC: es un fallo estratégico para la organización pública y para la sociedad.

No olvidemos también que debemos diseñar una Administración Digital para toda la sociedad buscando la accesibilidad y facilidad de uso. No todos son nativos digitales. Tenemos que pensar en los colectivos más desfavorecidos y en las personas mayores, y más cuando tenemos una población con una de las esperanzas de vida más larga del mundo. No olvidemos la media de edad del empleado público, en muchos casos superior a los 50 años. Recientemente el Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión aprobaron las primeras normas a nivel de la UE para aumentar la accesibilidad de los sitios Web y las aplicaciones móviles de los organismos del sector público, lo cual es un primer avance en esta asignatura pendiente.

Una transformación digital lleva asociada también un cambio cultural de todas las personas afectadas, por ello es fundamental realizar políticas de concienciación, comunicación (interna y externa), formación y gestión del cambio, que aseguren el apoyo de todos los agentes implicados. La transformación digital conlleva un cambio tanto de los procesos administrativos como de las personas, y

no sólo la dotación de herramientas que lo hagan viable. Me gusta el lema de un amigo: “para avanzar rápido basta uno solo, pero para llegar lejos tenemos que ir todos juntos”, yo añadiría “invirtiendo en formación e innovación tecnológica”.

La transformación digital es más que un concepto de moda: en los próximos años va a cambiar radicalmente la forma de comunicarnos y dar servicio en las AAPP, lo que requiere liderazgo de personas que, por un lado, tengan los conocimientos tecnológicos necesarios para realizar este cambio y, por otro, conozcan el negocio.

Los responsables de las unidades TIC de los organismos deberían actuar como asesores TIC de transformación digital, pero su posición respecto de los órganos de dirección es insuficiente para dirigir la transformación digital: deben coordinar no solo la parte TIC, sino todos los aspectos organizativos de la gestión administrativa afectados por la transformación, habrá que revisar la posición orgánica de los responsables TIC (de las Comisiones Ministeriales de Administración Digital) y su papel en la gobernanza TIC de la AGE.

Se necesita que desde la Secretaría General de Administración Digital (SGAD), (“CIO de la AGE”), se lidere la estrategia digital del Gobierno, se impulsen los proyectos de innovación y transformación, y se consigan los recursos y la coordinación con la gestión necesarios para optimizar la implantación. Adicionalmente habría que asegurar que el SGAD, tuviera un rol más estratégico-político que técnico y participara en la comisión de Secretarios de Estado y Subsecretarios y reforzar su interlocución con la Vicepresidencia del Gobierno a la hora de marcar líneas de acción para la AGE y para el resto de las Administraciones Públicas.

Por otro lado, el esfuerzo de la CORA para optimizar recursos irá reasignando y centralizando competencias departamentales y unificando determinados servicios, lo que paralelamente debería permitir a la dirección TIC de los distintos organismos públicos centrarse en funciones más estratégicas de gestión y de negocio, ofreciendo una asistencia técnica y administrativa a los órganos superiores y directivos, para mejorar los servicios, el seguimiento y análisis de las políticas sectoriales y la evaluación periódica del impacto y eficacia de los instrumentos de apoyo. Tenemos que participar en la toma de decisiones, por las implicaciones que tiene las TIC en todas las áreas de gestión y procesos administrativos y más cuando depende de nosotros en gran parte su ejecución. Todo ello ofrecerá a nuestro colectivo TIC la oportunidad de realizar funciones más de dirección y de liderar este cambio. \*