



**Transformación  
digital para  
Administraciones  
Públicas**



SERGIO JIMÉNEZ

# Transformación digital para Administraciones Públicas

Crear valor para la ciudadanía  
del siglo XXI

**INAP**

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Colección: Innap Innova

Primera edición: 2019

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

La actividad editorial del Instituto Nacional de Administración Pública está reconocida por Scholarly Publishers Indicators in Humanities and Social Sciences (SPI) en las disciplinas de Ciencias Políticas y Derecho. El listado SPI es aceptado como listado de referencia por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora CNEAI y por la ANEP (Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva).

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. del Código Penal).

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

[www.inap.es](http://www.inap.es)

Derechos reservados 2019, respecto a la primera edición en español, por

© de la edición: INAP

ISBN: 978-84-7351-693-8 (formato papel)

ISBN: 978-84-7351-694-5 (formato electrónico)

NIPO: 278-19-026-2 (formato papel)

NIPO: 278-19-027-8 (formato electrónico)

Depósito Legal: M-35907-2019

Imagen interior: © James Thew

Preimpresión: Dagaz Gráfica, s.l.u.

Impresión: SAFEKAT

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

A mi padre por enseñarme a manejar  
las herramientas con las que he construido  
el camino que me trajo hasta aquí

# El autor



**Sergio Jiménez** es consultor especialista en ayudar a las AAPP a avanzar en su propia Transformación Digital. Para llegar a este punto, se diplomó en Ciencias Políticas y Sociales en el Instituto de Estudios Políticos de París y se licenció en Ciencias Políticas en la Universidad Complutense de Madrid. En esta universidad se doctoró haciendo una de las primeras tesis en España sobre la Administración electrónica y su impacto en las organizaciones burocráticas. También trabajó como diseñador de software para Administraciones Públicas y responsable de proyectos en una consultora tecnológica. En 2013 obtuvo el certificado en Inteligencia Web de la Universidad de British Columbia y la de California Irvine y abrió el blog Analítica Pública. Esta bitácora se centra en analizar, explicar, entender y difundir las principales cuestiones y prácticas para hacer que las organizaciones públicas de todos los tamaños y tipos ofrezcan valor a la ciudadanía, se ha convertido, en una de las más consultadas sobre Administración electrónica en español.

Poco tiempo después inició su andadura como consultor especialista colaborando con administraciones de índole nacional, autonómica y local en proyectos de distinta naturaleza, como diseño de portales web, herramientas de transparencia, metodologías de trabajo o, evidentemente, analítica web. Además, colabora como profesor en diferentes instituciones como la Universidad Oberta de Catalunya, la Universidad Complutense o el Instituto Nacional de Administración Pública.

Todo esto sirve de base para explicar en este libro sus principales aprendizajes sobre cómo llevar adelante los procesos de Transformación Digital en todo tipo de organizaciones públicas.

# Contenido



Agradecimientos .....	15
Sobre este libro .....	19
Por qué este libro.....	20
Para qué sirve .....	20
A quién está destinado este libro.....	21
De lo que hablamos.....	22
<b>I. ¿Qué es la Transformación Digital? .....</b>	<b>25</b>
a) ¿En qué consiste la TD? .....	27
b) De recolectores de anécdotas a agricultores de conocimiento .....	32
c) Grados de evolución tecnológica .....	37
d) La evolución a la TD.....	41
e) El dividendo digital público .....	46
<b>II. La TD en las AAPP .....</b>	<b>51</b>
a) Factores para el cambio: <i>push</i> y <i>pull</i> para la transformación digital .....	53
b) Creación de valor a dos velocidades: la ciudadanía y la sociedad .....	56
c) Niveles de producto y Kano, pero aplicado a la organización. Servicios y trámites.....	61
d) Usabilidad, satisfacción y accesibilidad .....	71
e) La marca .....	75
f) El viaje del ciudadano y la Administración Pública .....	81
g) Especificidades públicas.....	85
i) Aspectos ontológicos .....	86
ii) Aspectos estructurales.....	89



<b>III. La implantación de la TD en las Administraciones Públicas.....</b>	<b>93</b>
a) Factores que inciden de implementación.....	94
i) Centralización y descentralización .....	95
ii) Jerarquización .....	101
iii) Amplitud funcional .....	106
iv) Dispersión geográfica.....	109
v) Estructura tecnológica, centralización, flexibilidad y propiedad .....	111
vi) Especialización técnica y dirección de la TD ..	114
b) Aproximaciones estructurales .....	117
i) Elementos de diseño institucional .....	118
ii) Modelos institucionales de gestión de la TD..	120
(1) Agencias .....	121
(2) Comisiones.....	123
(3) Departamentos especializados.....	125
(4) Ausencia de responsables.....	128
iii) Estructuras y tecnologías.....	130
(1) Las estructuras .....	130
(a) Redes .....	130
(b) Centralización, descentralización e interoperabilidad .....	135
(c) Privacidad y automatización: identidad.....	137
(d) Seguridad y agilidad.....	143
(2) Aspectos tecnológicos.....	149
(a) Tecnología ( <i>push</i> y <i>pull</i> ).....	150
(b) Identificación personal.....	157
(c) Uso, propiedad y reutilización de software.....	161
(d) Datos y documentos .....	170
(e) Autoservicios frente a servicios proactivos.....	177
<b>IV. La gestión del cambio y la organización.....</b>	<b>183</b>
a) Aproximación estratégica: Orientación a estructuras o a servicios .....	184

i)	Una metodología para mejorar los servicios digitales .....	189
ii)	La naturaleza estratégica del cambio y la contingencia .....	194
iii)	Crear una cultura de los datos .....	199
b)	El cambio en las personas al servicio de las administraciones públicas .....	205
i)	Personal directivo .....	205
ii)	<i>Staff</i> .....	209
iii)	<i>Product manager</i> .....	213
iv)	Personal TIC .....	216
v)	Personal externo: consultorías y TD.....	219
c)	La intrahistoria de la Transformación digital .....	222
i)	Lo que ayuda a transformar las organizaciones.....	223
(1)	Entender el cambio como un proceso interno .....	223
(2)	El inevitable liderazgo en la Transformación Digital.....	227
(3)	Gestión de la formación y comunicación del cambio.....	230
ii)	¿Qué podría salir mal? .....	233
(1)	Resistencia al cambio .....	234
(2)	La contratación tecnológica: principales problemas y dónde encontrarlos...	236
(3)	Problemas de planteamientos irreales.	239
(4)	La (in)Transformación Digital .....	242
<b>V.</b>	<b>Lo que nos queda por ver</b> .....	247
a)	La divergencia de la interacción digital.....	248
b)	Datos, IA y Robots .....	253
c)	Cuestiones de legitimidad .....	261
A)	La brecha social tecnológica.....	267