



**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

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
I. ¿Qué es la Transformación Digital?	25
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
II. La TD en las AAPP	51
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

III. La implantación de la TD en las Administraciones Públicas.....	93
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
IV. La gestión del cambio y la organización.....	183
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
V.	Lo que nos queda por ver	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