

La transformación digital en el sector público

2. Armandando el proyecto

MARIO ALGUACIL SANZ



Una vez hemos superado la fase de toma de conciencia (relatada en la edición anterior), estadio que normalmente suele dilatarse en el tiempo, amenizado por procesos de transferencia de conocimiento en eventos, jornadas, lecturas, consultorías o prescripciones del entorno de confianza, llega uno de los momentos críticos para conseguir estructurar un proyecto de transformación: el lanzamiento.

Esta fase del proceso de transformación suele requerir una determinación explícita de la dirección de la organización, tanto política como técnica; sin ello será difícil elaborar un proyecto viable, con los recursos adecuados, y planificarlo en un escenario de convivencia con las funciones tradicionales; por tanto, la toma de conciencia debe estar superada para ellos. Afortunadamente,

el creciente empoderamiento de la ciudadanía y las emergentes formas de relación juegan a favor.

Para concretar el desafío, un proyecto de estas características debería reunir tres dimensiones clave: la organización (infraestructuras, procesos, perfiles, cultura); los servicios públicos (de calidad,

(continúa en pág. 37)

(viene de pág. 28)

accesibles, usables, sostenibles...); y el marco relacional (canales, dispositivos, interoperabilidad, seguridad, disponibilidad). Además resulta conveniente describir cómo se gobernará este proyecto, sobre qué marco normativo se apoyará, sobre todo en el escenario actual, abonado suficientemente con leyes y normas recientemente aprobadas.

Con estos ingredientes deberíamos estar en condiciones de construir un relato convincente del horizonte al que dirigimos toda la organización, y en términos comprensibles, sobretodo 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 garantizar 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.

Los departamentos de TI deberán reorientar sus funciones evolucionando sus capacidades de gestión desde la lógica de los productos y las aplicaciones a los servicios, único modo de poder atender las demandas que se generan fruto de cualquier proceso de transformación. 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 cono-

cer 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 gestión, 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

