

El momento de la política digital

2023

Índice

- 03 Introducción
- 05 Un proceso de digitalización imparable
- 08 La transformación digital es administrativa y la administrativa es digital
- 11 El sector público aún por detrás de la ciudadanía en materia de digitalización
- 20 Sin poder no se puede
- 24 ¿Una organización IT dual?
- 28 Los profesionales TI son hoy trabajadores esenciales para el éxito de los servicios públicos

Los gobiernos tienen un papel fundamental como orquestadores de ecosistemas digitales en la sociedad, así como un papel único en el desarrollo de políticas, estándares y financiación de los procesos de digitalización.

Introducción

Una de las prioridades en este sentido, deben ser las políticas que favorecen la digitalización del modelo productivo del país. Más allá de este papel principal del sector público como promotor y orquestador de políticas digitales, los diferentes gobiernos (local, regional o estatal) deben poner especial foco en la productividad y en la satisfacción de los ciudadanos respecto a la gestión y demanda de servicios públicos a través de tecnologías digitales. Los ecosistemas deben proporcionar eficiencias, así como desarrollar nuevos servicios más ágiles en un entorno de confianza. Lo cierto es que esta evolución hacia una mayor madurez digital ya está en marcha en la gran mayoría de las administraciones públicas y es el objeto de estudio de este informe.

Para ayudar en este proceso de digitalización, desde Accenture e IDC planteamos un ejercicio de reflexión conjunta con diferentes directivos responsables IT de las administraciones local, regional y estatal mediante 14 entrevistas desarrolladas principalmente en el primer semestre de 2022.

El documento incorpora declaraciones de los mismos. (*)

El objetivo último de este proceso es “devolver” al conjunto de decisores IT de la Administración Pública una reflexión sobre:

- Qué está saliendo bien y qué está saliendo mal en materia de digitalización de los servicios públicos.
- Conocer las principales barreras que dificultan la transformación digital de las administraciones en España.
- Identificar las principales necesidades demandadas: recursos, desarrollo de competencias, nuevo enfoque para las licitaciones, multidisciplinariedad, etc.
- Destacar la relevancia de las políticas digitales e identificar las principales áreas de actuación en materia organizativa, de colaboración con otras administraciones, de contratación de servicios, etc.

En el fondo lo que se pretende es tanto conocer qué se está haciendo en materia de digitalización, como sobre todo el para qué y cuáles son las claves para que esto llegue a buen puerto. Para ayudar en este empeño se incluyen resaltados algunos de los mensajes destacados por los entrevistados.



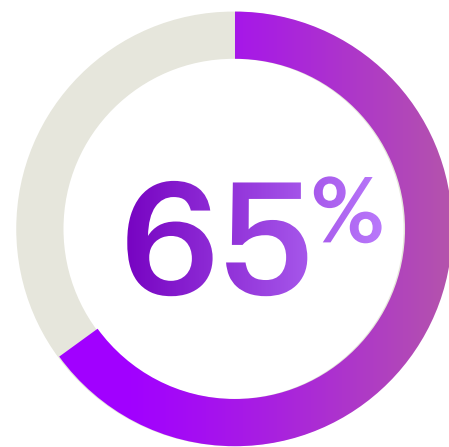


Un proceso de digitalización imparable

Un proceso de digitalización imparabile

Estamos siendo testigos de un avance muy destacado hacia la digitalización de nuestra sociedad. Este proceso se cuantifica con una métrica macroeconómica global en la que se ha llegado a un hito importante: prácticamente 2/3 del PIB mundial ya está digitalizado, es decir, proviene de empresas, productos o servicios digitales.

Figura 1:
Digitalización del PIB Mundial

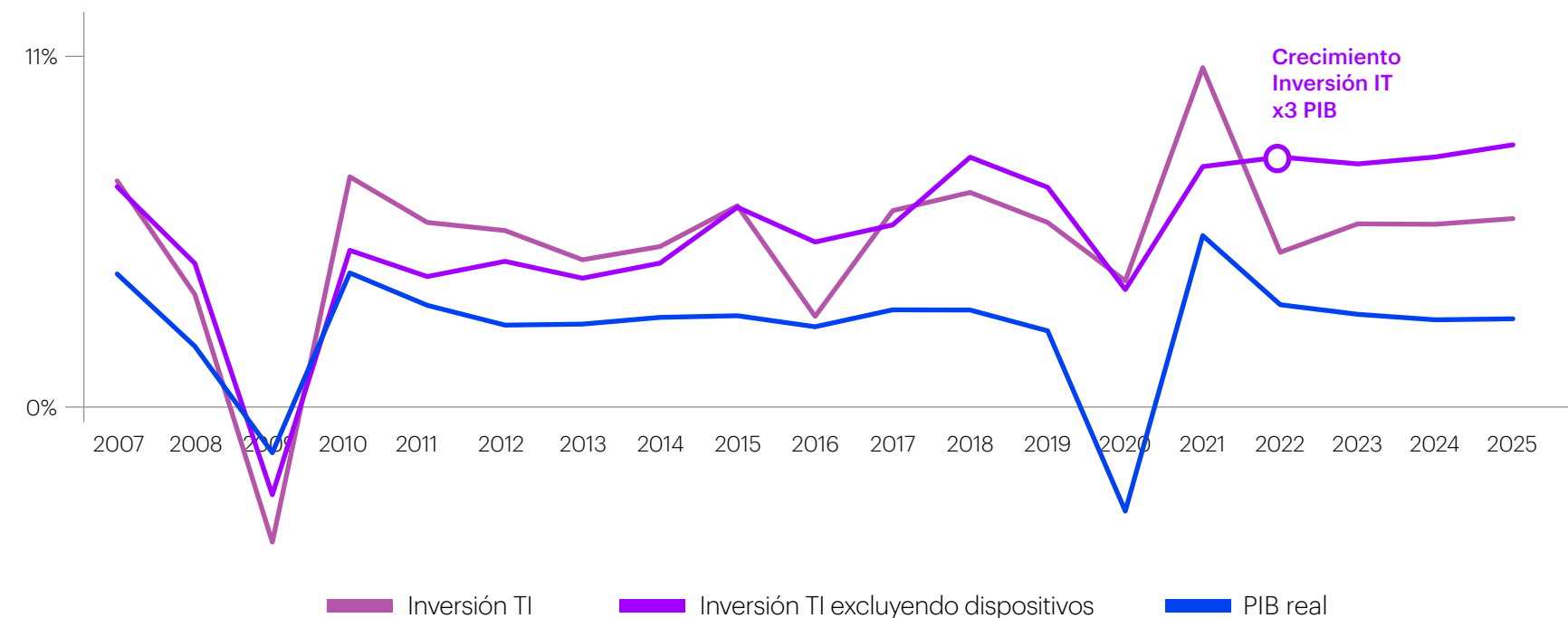


La Economía Digital ha alcanzado el 65% del PIB mundial digitalizado

Fuente: IDC 2021

Desde el punto de vista macroeconómico, estamos inmersos en diversas incertidumbres de carácter geopolítico que pueden tener su impacto en la evolución económica como refleja la previsión de comportamiento del crecimiento del PIB mundial en estos próximos años. Sin embargo, también es reseñable que el sector de las Tecnologías de la Información se prevé que siga creciendo en la misma proporción que lo ha venido haciendo en estos últimos años, es decir, a una tasa 3 veces superior al global de la economía como apreciamos en el gráfico.

Figura 2:
Crecimiento inversión IT Vs PIB Mundial



Fuente: IDC Worldwide Black Book, 2022

Un proceso de digitalización imparabile

El avance tecnológico de un país es una palanca clave para impulsar la innovación, el crecimiento y el empleo. La digitalización está teniendo ya un impacto positivo y tendrá consecuencias muy beneficiosas en términos de crecimiento.

En España tenemos la suerte de contar con un sector tecnológico que está a la vanguardia de Europa y es uno de los pilares en los que se apoya nuestra economía. Actualmente supone el 22% del PIB de manera directa o indirecta y genera cerca de 600.000 empleos.¹

Hoy en día España es líder europeo en redes de fibra en el hogar de última generación. Hay más fibra desplegada en España que en la suma de Alemania, Francia, Reino Unido e Italia juntas².

Pero quizás, lo más importante del sector tecnológico sea la capacidad de transformar el resto de los sectores, ejerciendo como un catalizador de la economía. De hecho, se estima que cada euro invertido en digitalización aportará tres al crecimiento económico.

¹ Fuente AMETIC 2021

² Telefónica 2020

En este contexto, las empresas y las administraciones tienen que abordar el reto de la digitalización de su modelo de negocio, permitiéndoles mejorar en eficiencia y competitividad.

El proceso de digitalización va mucho más allá de crear una aplicación, un buen canal de ventas y atención al cliente online o de facturación digital.



Romper la barrera procedimental y de gestión de demanda a un modelo más iterativo está costando. Sin embargo, ya hay nuevas unidades que están empezando a trabajar de manera más ágil.



(*) Declaración de uno de los entrevistados





**La transformación
digital es
administrativa
y la administrativa
es digital**



Nuestra narrativa estratégica destaca la importancia de la tecnología para la obtención de un nivel de eficiencia pública mayor y la alineación con los objetivos políticos de transformación social y económica.



Las políticas digitales son ya una parte fundamental de la agenda pública. La tecnología está pasando de ser entendida de acuerdo con su función instrumental a serlo como componente estratégico de la agenda política.

En este sentido, se está produciendo una transición clara desde una mirada técnica de la realidad administrativa a la ambición de originar resultados de gestión para la ciudadanía.

Un desafío común para los organismos del Sector Público es el encargo de hacer más trabajo, más rápido y con mayor precisión, pero con menos recursos. Gran parte de este trabajo requiere mucho tiempo, en numerosas ocasiones son labores repetitivas, procesos ineficientes y tediosos que se realizan manualmente a través de sistemas heredados o legacy.

El Sector Público sigue avanzando en su proceso de digitalización, impulsado en gran medida por los ciudadanos, cada vez con un mayor grado de conocimiento de la tecnología y una mayor exigencia de servicios públicos y experiencias digitales.

Hoy en día no es posible diseñar una nueva iniciativa política o administrativa sin reflexionar acerca de sus requisitos e implicaciones digitales desde el inicio mismo de la iniciativa. Sin embargo, en algunos casos, se hace difícil dotarse de las capacidades institucionales que faciliten el desarrollo de iniciativas que rompan silos de gestión. Un buen ejemplo es cuando se digitaliza un proceso público y en el proceso se detectan mejoras organizativas entre diferentes áreas de gestión dentro de cualquier Administración Pública.

Esta inercia supone un riesgo y puede dar lugar a una transformación incompleta. Es decir, a una transformación en la que se añaden nuevas capas tecnológicas a las prácticas ya existentes sin aumentar su eficacia y mejora de los resultados de manera significativa. Por tanto, evitar una visión “solucionista” de la tecnología debe ser un objetivo para todos los responsables públicos.

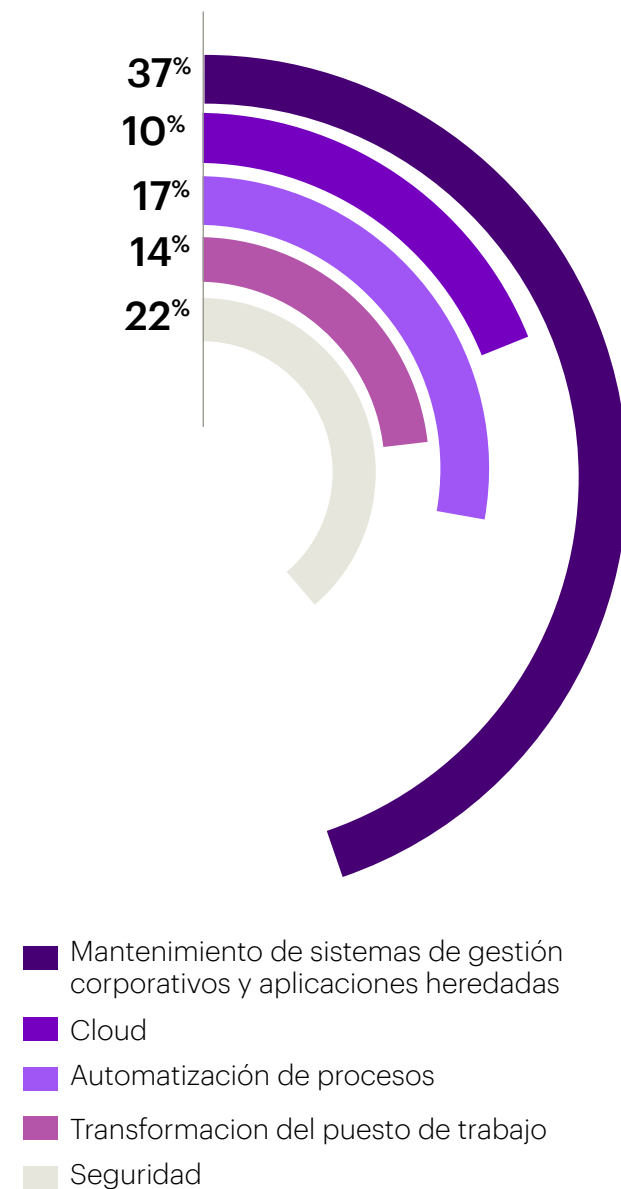
En ese sentido, la transformación debe ser amplia y ambiciosa, y partir de la modificación de las viejas prácticas que ya no responden a las necesidades del mundo actual. Son preocupantes los datos de inversión en TI del Sector Público, de acuerdo con los datos del estudio de campo IDC Digital Government 2021: Retos y prioridades del Sector Público en España, apuntan a una mayor concentración de la inversión en el mantenimiento de sistemas de gestión corporativos y aplicaciones heredadas, donde el 41,7% de la muestra tiene intención de invertir entre un cuarto y la mitad de su presupuesto. De ellos, la Administración Regional (54,5%) y las empresas y organismos públicos (41,9%) respectivamente lo consideran una de las principales prioridades de inversión.



La tecnología se ha convertido en una de las prioridades a la hora de desarrollar políticas públicas, y esto ejerce una presión interna sobre los departamentos de gestión que no existían antes.



Figura 3:
Distribución presupuestaria por categorías de TI del Sector Público en España



Fuente: Encuesta Sector Público en España, IDC, 2021



Cada área o subdirección debe tener su propio proceso de Transformación Digital. Por ejemplo: Proceso de Apificación y tendencia a microservicios, desarrollo de SW con metodología Agile, estrategia hacia soluciones y arquitectura en la nube o preparar HW de servidores para una gestión óptima en nube híbrida.



- El actual entorno regulatorio retrasa el despliegue de cloud dentro de la Administración Pública. De hecho, la inversión en cloud se sitúa en cotas de un 10% de media del presupuesto TI que dispone el organismo público, siendo la AGE la principal tractora en cuanto a inversión en esta categoría.
- El puesto de trabajo sin duda sigue manteniéndose como un reto para los organismos públicos, aunque su importancia es desigual en función del tipo de organismo público que se considere,

siendo una prioridad de inversión para la administración local. Desagregando por tipología de organismo, es la empresa pública y la administración local las que está priorizando la inversión en esta categoría tecnológica, sin duda para hacer frente al proceso de adaptación digital iniciada como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

- La automatización cobra una cada vez mayor importancia dentro del porcentaje de gasto de Sector Público, aunque también es desigual dependiendo del nivel de la administración. La empresa pública y la administración regional son los principales impulsores de iniciativas y proyectos de automatización de procesos, sin duda en la búsqueda de la agilidad empresarial que el contexto actual está demandando.
- No sorprende que la seguridad se erija como la segunda gran prioridad a la que la Administración Pública está destinando una mayor cantidad de inversión. El objetivo es dotar de un mejor entorno de seguridad no sólo de sistemas sino también de datos, con el fin de asegurar la privacidad y generar la confianza digital que demanda el ciudadano.

El sector público aún por detrás de la ciudadanía en materia de digitalización



El sector público aún por detrás de la ciudadanía en materia de digitalización

A pesar de la indudable importancia que se le está concediendo a la digitalización, el análisis del grado de madurez digital de las Administraciones Públicas en los últimos años refleja la capacidad de mejora aún existente.

No obstante, el momento presupuestario supone una ventana de oportunidad que es fundamental aprovechar para revertir esta tendencia.

De los 140.000 millones de euros asignados a España procedentes de los Fondos Next Generation bajo el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), la mitad de esta cantidad se gestionará mediante Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE). España recibirá unos 70.000 millones de euros de prestaciones netas dentro del programa Next Generation de la Unión Europea que serán distribuidos entre 2021 y 2023, siendo España el país que más dinero reciba de la Unión Europea de los Fondos de recuperación.

Si hacemos un análisis del grado de digitalización de España con nuestros comparables europeos en materia de gasto IT del Sector Público

medido como porcentaje del PIB, podemos afirmar que nuestro país se encuentra lejos de los países líderes en digitalización. Así, países como Finlandia o Dinamarca invierten más del 1% de su PIB en digitalización del Sector Público mientras España se sitúa entre los países que menos recursos dedican en este sentido con menos del 0,4% del PIB. Para revertir esta posición retrasada de partida, es fundamental hacer un uso eficiente de los fondos europeos mencionados anteriormente. Mas aún, continuar esta tendencia para que el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas continúe tras el fin de la recepción de estos fondos, con el objetivo de mantener, operar y poner en valor las inversiones en digitalización del Sector Público evitando una obsolescencia tecnológica acelerada.



Una de las claves para dar valor a los fondos Next Gen EU es buscar una transformación, pero analizando los procesos pensando en que queremos conseguir y para qué. Una buena manera de articularlo es informatizar la ineficiencia para poder mejorarla.





Se echa de menos en algunos casos una mayor valentía política en cuanto a ideas innovadoras. Deberíamos de ser capaces de permitir fallar 4 veces antes de acertar sin que sea un problema.



Figura 4:
Gasto IT Sector público

	% GDP	CAGR 2020-2025
Finlandia	1,10%	5,20%
Dinamarca	1,07%	4,50%
Reino Unido	0,96%	4,50%
Suecia	0,94%	4,80%
Bélgica	0,87%	4,80%
Holanda	0,86%	4,70%
Noruega	0,66%	3,90%
Portugal	0,57%	4,70%
Francia	0,56%	4,20%
Suiza	0,54%	4,50%
Alemania	0,51%	5,70%
Austria	0,42%	3,80%
España	0,38%	3,40%
Irlanda	0,34%	4,50%
Italia	0,32%	3,50%
Grecia	0,27%	4,70%
Total	0,62%	4,60%

Fuente: Encuesta Sector Público en España, IDC, 2021

El sector público aún por detrás de la ciudadanía en materia de digitalización

El momento presupuestario actual gracias al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia suponen una ventana de oportunidad que es fundamental aprovechar para revertir esta tendencia. Y concretamente el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas que prevé movilizar una inversión pública de, al menos, 4.230 M de € en el periodo 2021-2023.

El reto será en un futuro, capitalizar esa inversión en tecnología cuando se acaben los fondos europeos para poder mantener y operar lo conseguido en el tiempo y no generar un grado de obsolescencia muy rápido, lo que obligará a seguir invirtiendo de forma sostenible en capítulo 1 y 2.

Otra métrica relevante para medir la apuesta del Sector Público por la digitalización en España es la comparativa del gasto IT por sectores en el conjunto empresarial español, donde podemos apreciar que este esfuerzo es inferior al resto de los sectores productivos. De los aproximadamente 50 mil millones de euros que se invierten en España en IT anualmente, sólo el 9% provino del Sector Público en 2021. Una cifra que contrasta

con el peso que el Sector Público supone sobre el conjunto de la economía española, el 42% del PIB. Dato que sin embargo sigue siendo inferior al conjunto de la UE-15 (46%).³



Estamos en un momento ‘mutante’, en el que parte de nuestras organizaciones trabajan de forma tradicional, orientada a la función y al procedimiento, y parte lo hace de forma más ágil y algo más orientada a producto.



³ El gasto público en España desde una perspectiva europea, Banco de España, 2022



El sector público aún por detrás de la ciudadanía en materia de digitalización

Figura 5:

Inversión IT por Sectores en España

	Inversión IT España 2021 (EUR M)	Contribución a inversión IT
Consumo	€ 17.011	34%
Distribución y servicios	€ 10.610	21%
Financiero	€ 7.345	15%
Infraestructuras	€ 4.219	8%
Sector manufacturero, utilities y primario	€ 5.838	12%
Sector Público	€ 4.673	9%
Total	€ 49.697	100%

Fuente: Encuesta Sector Público en España, IDC, 2021

No sería justo generalizar respecto al grado de digitalización de las organizaciones que forman parte de las diferentes empresas y administraciones públicas. Es indudable que existe una gran heterogeneidad de madurez digital, así como de dotación presupuestaria en IT dentro del propio Sector Público español. Algunas cifras que ilustran esta disparidad:

- El mercado de servicios asociados al puesto de trabajo en Sector Público crecerá en España hasta alcanzar los 871,5 millones de euros en 2024, presentando tasas de crecimiento agregado compuesto cercanas al 70% en el periodo 2021-2024, impulsadas por la adopción de cloud y servicios de Big Data y analítica avanzada fundamentalmente.
- A pesar de que la confianza digital es una prioridad para el Sector Público en España, únicamente un 16,5% de organizaciones públicas ha iniciado un programa de confianza digital en España (Digital Trust).

“

Tenemos que ser capaces de hablar más de Producto Digital vs Aplicación Informática.

“

“

IT debe ser el catalizador del cambio, pero ayudado por áreas funcionales.

“

“

El tiempo necesario para al cambio es excesivamente lento. A veces da la sensación de que uno se pone a correr y no nos sigue nadie.

“



Los propios Servicios Públicos están evolucionando y está surgiendo un nuevo concepto que está adoptando una nueva “**ETICA**” para la prestación de servicios a la ciudadanía.

Figura 6: **ETICA**



Servicios públicos Eficientes: en un contexto de transformación acelerada, y con la presión presupuestaria derivada de la necesidad de ejecutar los fondos que se esperan en los próximos meses, es esencial que el Sector Público preste servicios de manera eficiente.



Procesos altamente receptivos: la experiencia del empleado público y el ciudadano es una prioridad para el 61,5% de los decisores públicos en Europa. Por ello, se requiere una reestructuración de sus procesos para permitir una mayor personalización y tiempos de respuesta más rápidos.



Ecosistemas Inclusivos de partes interesadas: a medida que las interacciones digitales están tomando cada vez mayor protagonismo, es necesario que el Sector Público se enfoque en mantener la inclusividad de sus procesos, tanto para los ciudadanos como para el empleado público. En este sentido, se requiere de dotar al ciudadano y al empleado público de las herramientas para participar en entornos remotos y sentirse incluido en la toma de decisiones.



Modelos de operaciones Confiables: la confianza, tanto tecnológica como interpersonal, se ha convertido en un tema fundamental en el puesto de trabajo. Las organizaciones del Sector Público se han visto afectadas junto con organizaciones en otros sectores, con la presión adicional de mayores riesgos de ciberseguridad



Marcos de entrega convenientes: la innovación en canales es una prioridad para el 60% de los decisores de organismos públicos. Por ello, la conveniencia de los marcos de ejecución se destaca entre las partes interesadas.

La inversión, por su parte, presenta una evolución errática, condicionada aparentemente por situaciones ocasionales de disponibilidad de fondos y no tanto por la observancia de una estrategia de dotación de infraestructuras y activos ordenada.

El sector público aún por detrás de la ciudadanía en materia de digitalización



Considero que el modelo de competencias TIC centralizadas es el más eficiente, pero asumiendo que, por ejemplo, cada área dentro de la organización TIC tiene que liderar su propio proceso de digitalización.

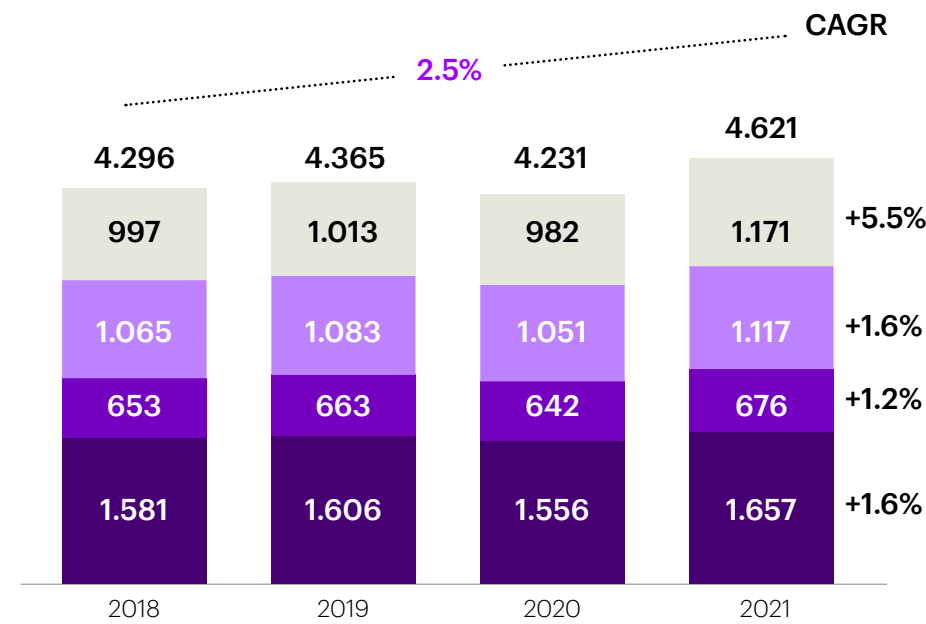


Figura 7:

Evolución pasada y futura de apertura de dotación a IT por segmentos en las Administraciones Públicas

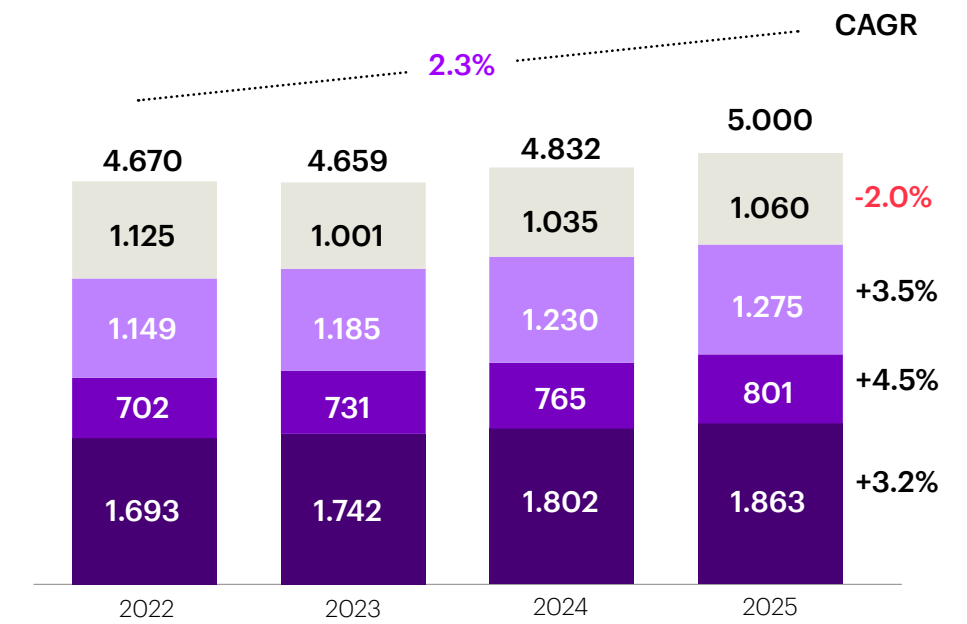
Evolución

Segmentos dentro del Sector Público
2018 - 2021



Proyección

Segmentos dentro del Sector Público
2022 - 2025



■ Educación ■ AGE ■ Proveedores de salud ■ Administración regional y local

Fuente: IDC Spending Guides, 2022

El sector público aún por detrás de la ciudadanía en materia de digitalización

Cabe destacar en este sentido el incremento dentro del área de educación en estos últimos tiempos, impulsado principalmente por la crisis pandémica y las expectativas de crecimiento en el área de salud en los próximos años (2022-2025)

Respecto al grado de madurez del Sector Público en España, es necesario realizar un plan de inversiones a largo plazo, consensuado con todas las administraciones y que vaya mucho más allá del actual momento de disponibilidad presupuestaria y que impacte en la estructura de inversión TI.



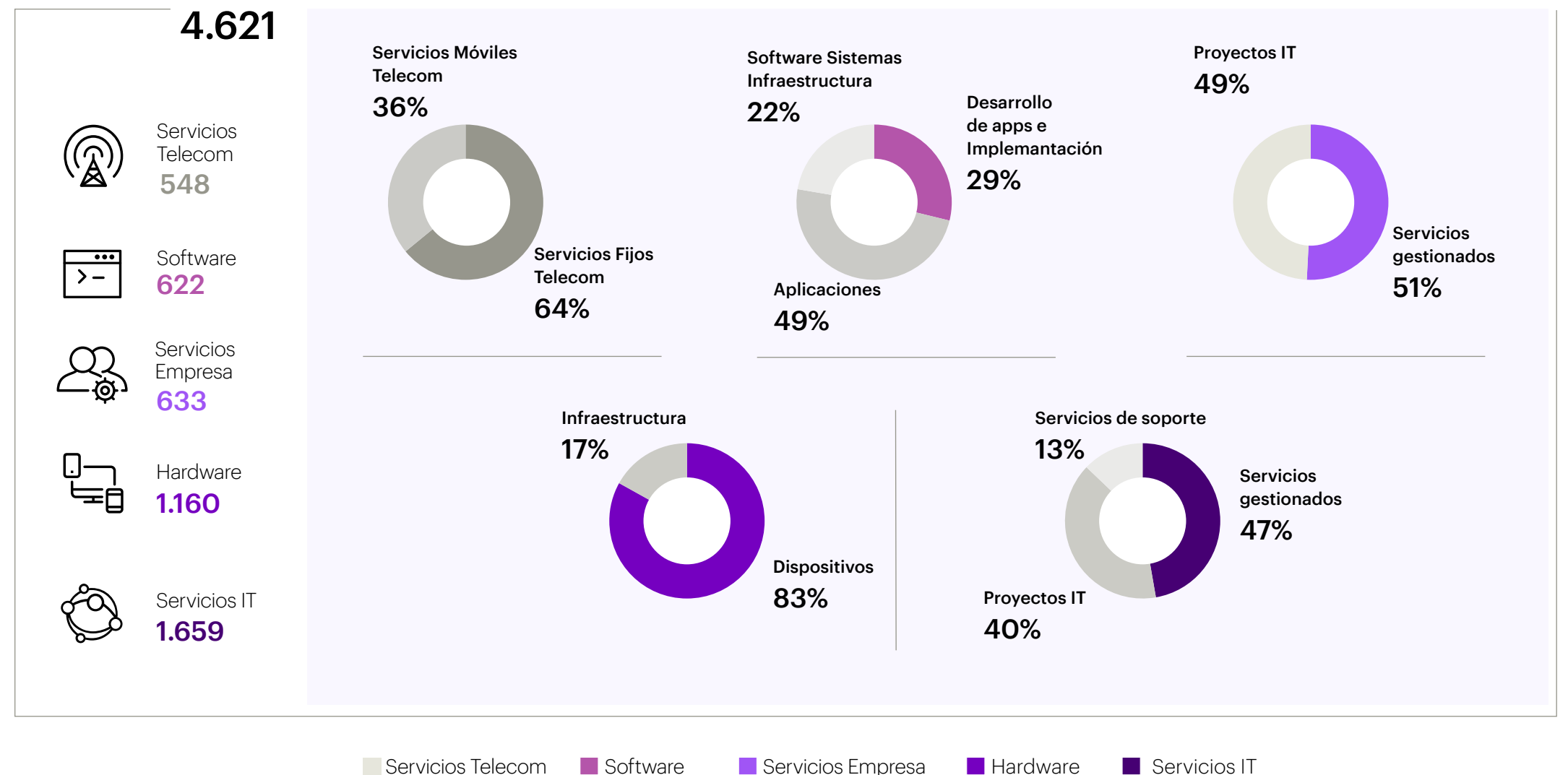
Todavía no hemos recuperado la dotación presupuestaria que teníamos antes de las crisis de 2010.



Figura 8:
Estructura de la inversión TI del Sector Público

Grupos de Tecnología 2021

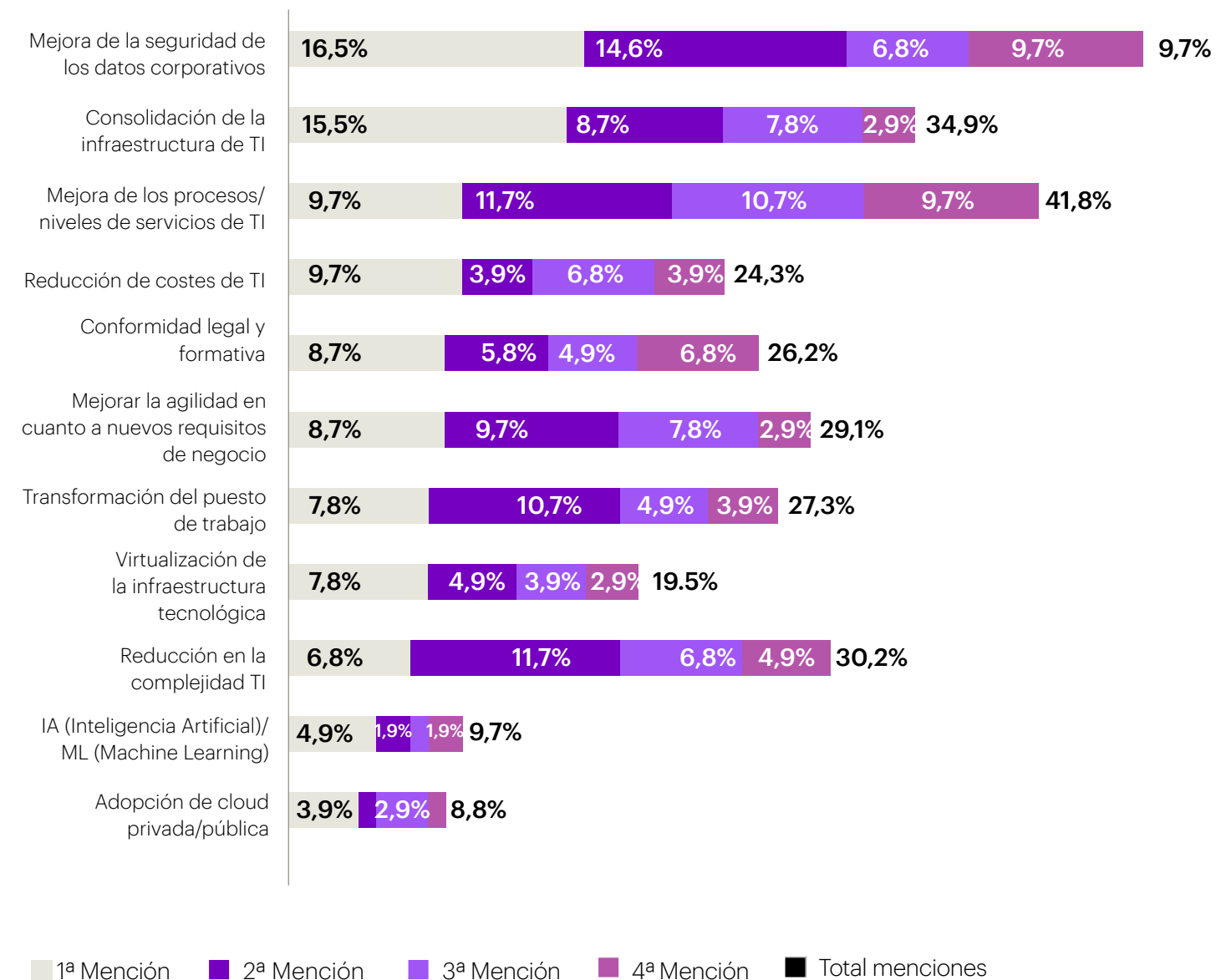
Categorías de Tecnología 2021



Fuente: IDC Spending Guides, 2022

El sector público aún por detrás de la ciudadanía en materia de digitalización

Figura 9:
Prioridades TI del Sector Público en España



Fuente: Encuesta Sector Público en España, IDC, 2021

Preguntadas organizaciones del Sector Público por sus prioridades de inversión para los próximos 12 meses, los datos confirman la tendencia en cuando a la apuesta por la seguridad de los datos corporativos, la mejora de los procesos y niveles de servicio de TI, así como la consolidación de la infraestructura de TI como las tres principales prioridades de inversión.



Nuestra posición es la de contribuir al desarrollo del ecosistema TIC en torno a la actividad de la administración. Queremos incentivar el acceso del know-how privado por parte de la administración creando relaciones a largo plazo con el sector.



Desagregando el análisis por tipología de organización, la principal prioridad de inversión para la Administración General

del Estado (AGE) y empresas públicas está en consolidar la infraestructura de TI (26,7% y 37,5% de la muestra respectivamente), por encima de la mejora de los procesos (23,7% para ambas categorías) o la seguridad de los datos corporativos (15,8% para ambas categorías).

Para la administración regional la empresa pública, la seguridad de los datos y la búsqueda de agilidad se convierten en las principales prioridades de inversión (10,1% y 61,2% respectivamente), con claro impacto en la transformación del puesto de trabajo, prioridad número dos de la administración regional y principal para la administración local (56,8% de la muestra).



**Sin poder,
no se puede**



Hay que evolucionar hacia un reconocimiento del cuerpo de funcionarios de TI, un status o prestigio similar a los Economistas o Abogados del Estado. Este es un punto necesario para empoderar a gente con conocimientos tecnológicos y con capacidad de acción suficiente para poder llevar a cabo estas políticas.



Como se subrayaba anteriormente, las políticas digitales son ya una parte estratégica de la agenda pública. Y para que esta evolución en el servicio público se asiente, se hace necesario que la función tecnológica esté representada en los comités de dirección de todas las grandes administraciones públicas.

Por tanto, el ascenso a la categoría directiva de los responsables públicos de tecnologías es una condición recomendable para el pleno desarrollo de su cometido estratégico en la modernización de las administraciones públicas.

Desde ese liderazgo compartido, la tecnología podrá contribuir activamente a desarrollar una nueva función: el ayudar a pensar de otra manera desde el inicio de cualquier iniciativa política o de gestión. Ello pasa por contribuir a diseñar Instituciones con estrategias y políticas duraderas, a poner los faros largos en el diseño institucional que produzca resultados cuando se materialicen los riesgos o las oportunidades. Esto se ha visto de forma muy clara durante la pandemia de COVID 19: aquellas organizaciones públicas que ya habían adaptado su funcionamiento a modelos más flexibles han sido capaces de mantener el nivel de servicio con menos fricciones que las que no lo habían hecho.

En este escenario, la adopción de modelos de consumo cloud como ejemplo de flexibilidad ha sido una realidad en Sector Público, no solo durante el periodo de la pandemia, consolidándose como el principal pilar donde se apoyarán las arquitecturas IT en estos próximos años.

Las organizaciones públicas y privadas están demandando de una manera creciente facilitar la integración entre plataformas cloud con

estructuras de gobernanza robustas para facilitar y agilizar su estrategia de crecimiento, de manera que sea posible hacer realidad no sólo la continuidad de negocio, sino la consolidación de este modelo de trabajo híbrido hacia el que está tendiendo la sociedad.

Los datos del trabajo de campo muestran la apuesta del Sector Público por la nube híbrida, donde más de la mitad de la muestra tiene ya o planea desplegarla en los próximos meses, un modelo híbrido que combine las ventajas del on-premise con las de nube.

Respecto a las limitaciones que destaca el Sector Público para avanzar en su nivel de madurez cloud, destacan principalmente la seguridad, las restricciones presupuestarias, la falta de personal cualificado y los aspectos relacionados con la soberanía del dato.



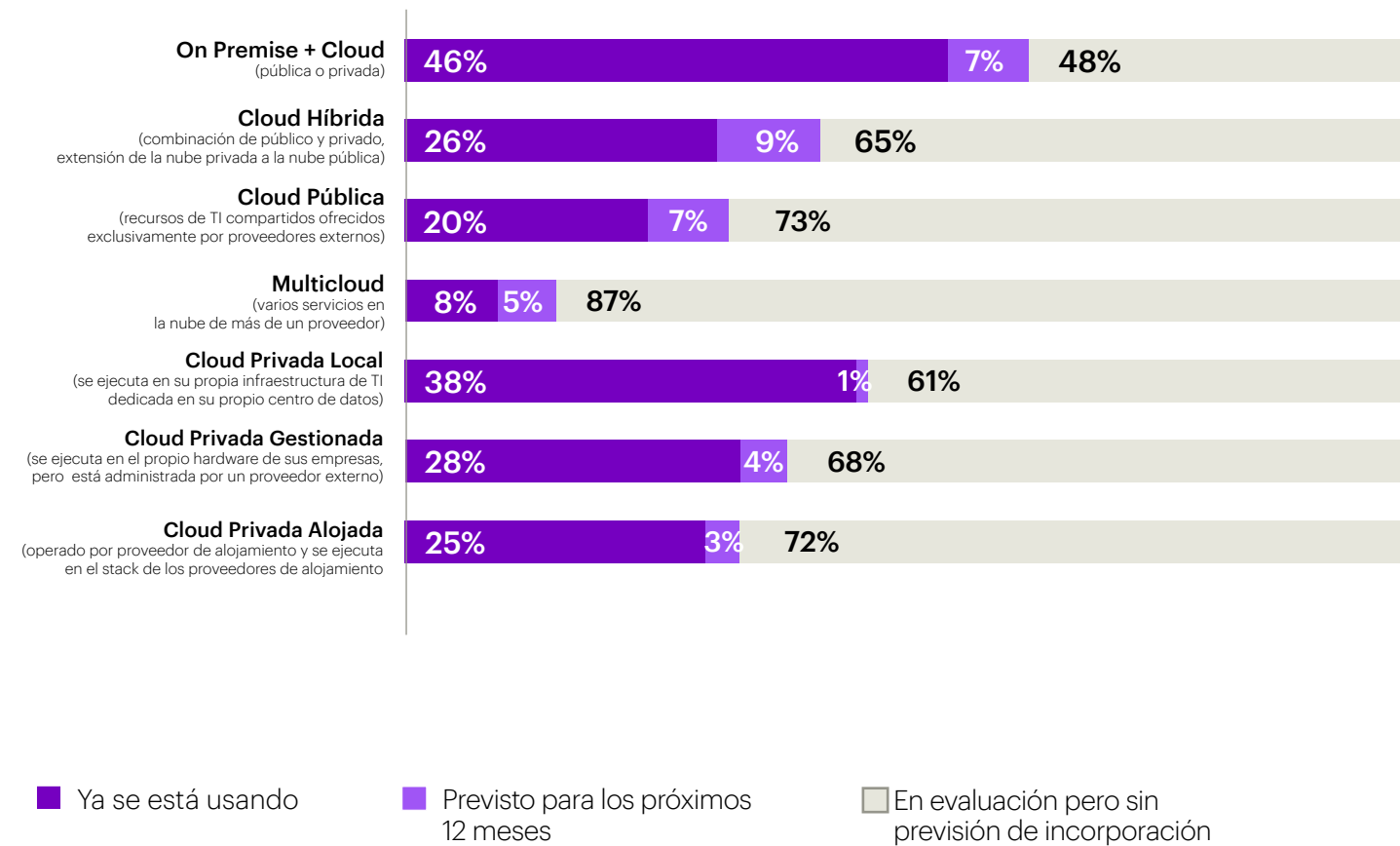
En el proceso de convertir las áreas de tecnología en un socio de las áreas de gestión y no en sólo un proveedor, es necesario dotar de suficiente rango político a los responsables de tecnología y que tengan presencia en los órganos de decisión.



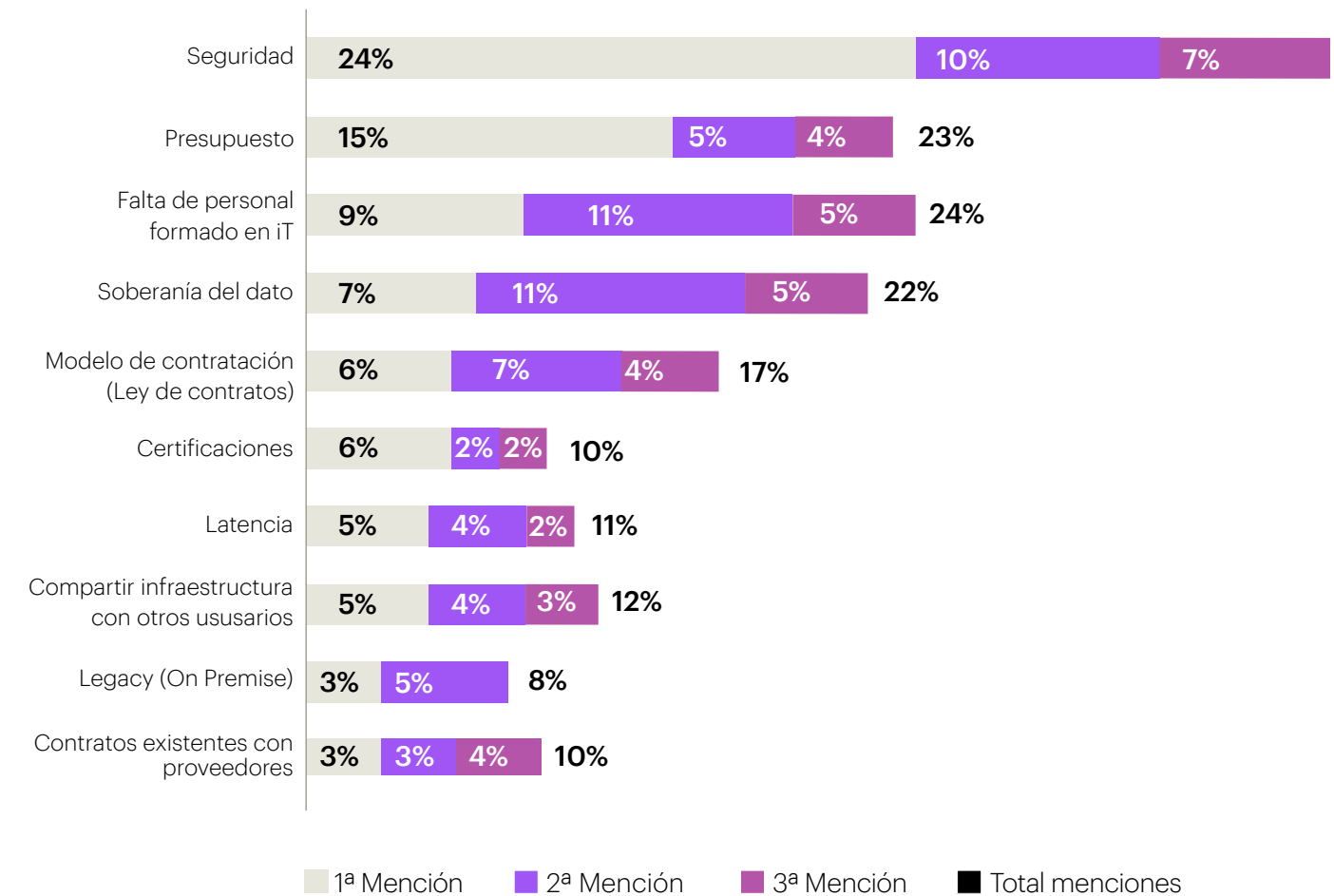
Figura 10:

Estado de adopción de cloud del Sector Público en España

¿Cual es su estado actual en el proceso de adopción de cloud?



¿Cuáles son las TRES mayores limitaciones que encuentra para mover aplicaciones a nube pública?



Fuente: Encuesta Sector Público en España, IDC, 2021



Un aspecto destacado es la necesidad de un cambio cultural en el funcionario medio y un mayor sentido u orgullo de pertenencia.



A la hora de conseguir que las Administraciones Públicas sean más ágiles gracias a la modernización tecnológica, lo más complicado es el aspecto cultural. En ocasiones resulta complejo poner de acuerdo a los equipos y fijar los procesos, incluso dentro del propio departamento de IT, pero que es algo absolutamente necesario para conseguir el objetivo último que no es otro que la generación de valor para la ciudadanía.

Así mismo, se requiere del refuerzo de la planificación estratégica conjunta y de disciplina en la ejecución de esta. Los responsables políticos, los gestores y los responsables tecnológicos deben trabajar conjuntamente desde el inicio en cualquier iniciativa que suponga poner en marcha

nuevos servicios para la ciudadanía y las empresas.

Por último, esa función estratégica de la tecnología supone una invitación a liderar con el ejemplo, la transformación de las organizaciones TIC debe entenderse como un escaparate de lo que serán las organizaciones públicas digitales en un futuro cercano.



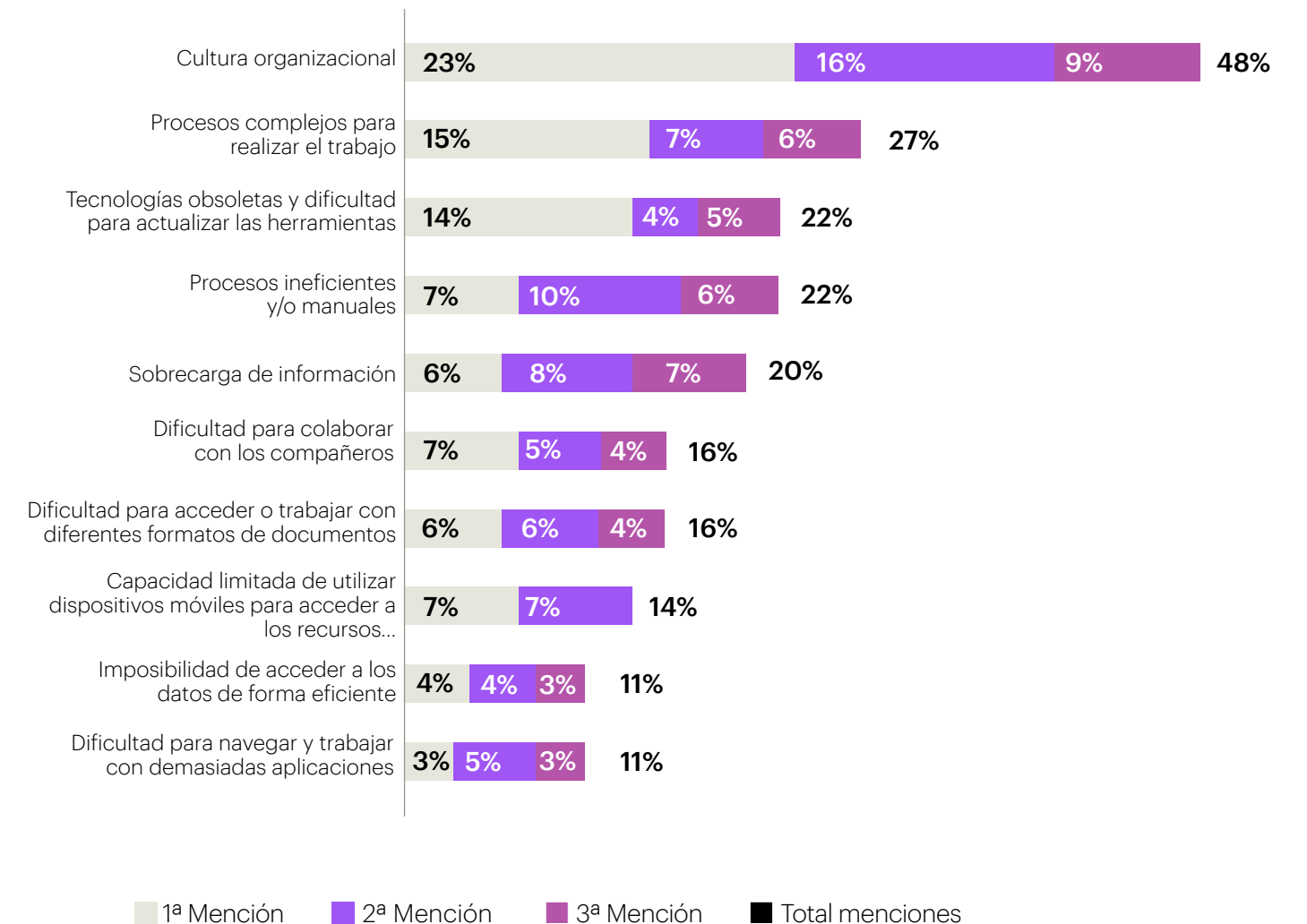
Es importante diseñar políticas digitales integrales coordinadas entre diferentes administraciones y evitar que compitan entre ellas. Aunar esfuerzos transversalmente entre administraciones. No tiene sentidos que se inauguren aceleradoras de start-ups en tres niveles por la repercusión mediática que esto tiene sin pensar el beneficio final para la sociedad y el País.



Figura 11:

Barreras en la transformación del puesto de trabajo en el Sector Público de España

¿Cuáles de las siguientes opciones representan las principales barreras para transformar el puesto de trabajo en su organización? Seleccione las TRES más importantes



A hand is shown interacting with a tablet computer. The tablet screen displays a colorful data visualization, possibly a bar chart or a grid of data points. The background is dark with blue and purple bokeh lights, suggesting a digital or technological environment. The overall tone is futuristic and data-driven.

¿Una organización IT dual?

¿Una organización IT dual?

La nueva función estratégica de la tecnología supone un cambio en su orientación, desde un foco en el desarrollo de la función instrumental que tenía asignada, a la orientación al desarrollo de producto o servicio digital para la ciudadanía. Este último punto se destaca como parte clave de la política actual, tal como indicábamos anteriormente.

La dinámica de la orientación al producto cambia sustancialmente el enfoque metodológico desde la gestión especializada al abordaje multidisciplinar, lo que supone definir nuevos modelos de relación con las áreas de gestión.

Esta nueva dinámica tiene una primera derivada, que es la necesidad para los responsables IT de poner en valor su conocimiento de negocio. Podemos decir por tanto más que nunca, que entender el negocio “renta”.

La orientación a producto se encuentra con la dificultad de configurar proyectos complejos en un marco presupuestario y de regulación de la contratación que dificulta la realización de contratos “mixtos” o que tiende a ocasionar “picos” de inversión no sostenibles. La lógica de las asignaciones presupuestarias

y de la contratación pública supone una barrera a superar. Esto afecta al grado de colaboración con los diferentes agentes del ecosistema. A nivel global solo el 50% de las administraciones públicas declaran que comparte o desarrollan aplicaciones conjuntamente con proveedores tecnológicos o usuarios.



Hemos liberado recursos que estaban dedicados a dar servicio a las áreas de gestión para que nos ayuden a desarrollar una visión estratégica, a entender tendencias, a identificar nuevas oportunidades, y lo hemos hecho sin afectar a los niveles de servicio que proporcionamos gracias, en gran medida a la motivación que las nuevas formas de trabajo han originado.

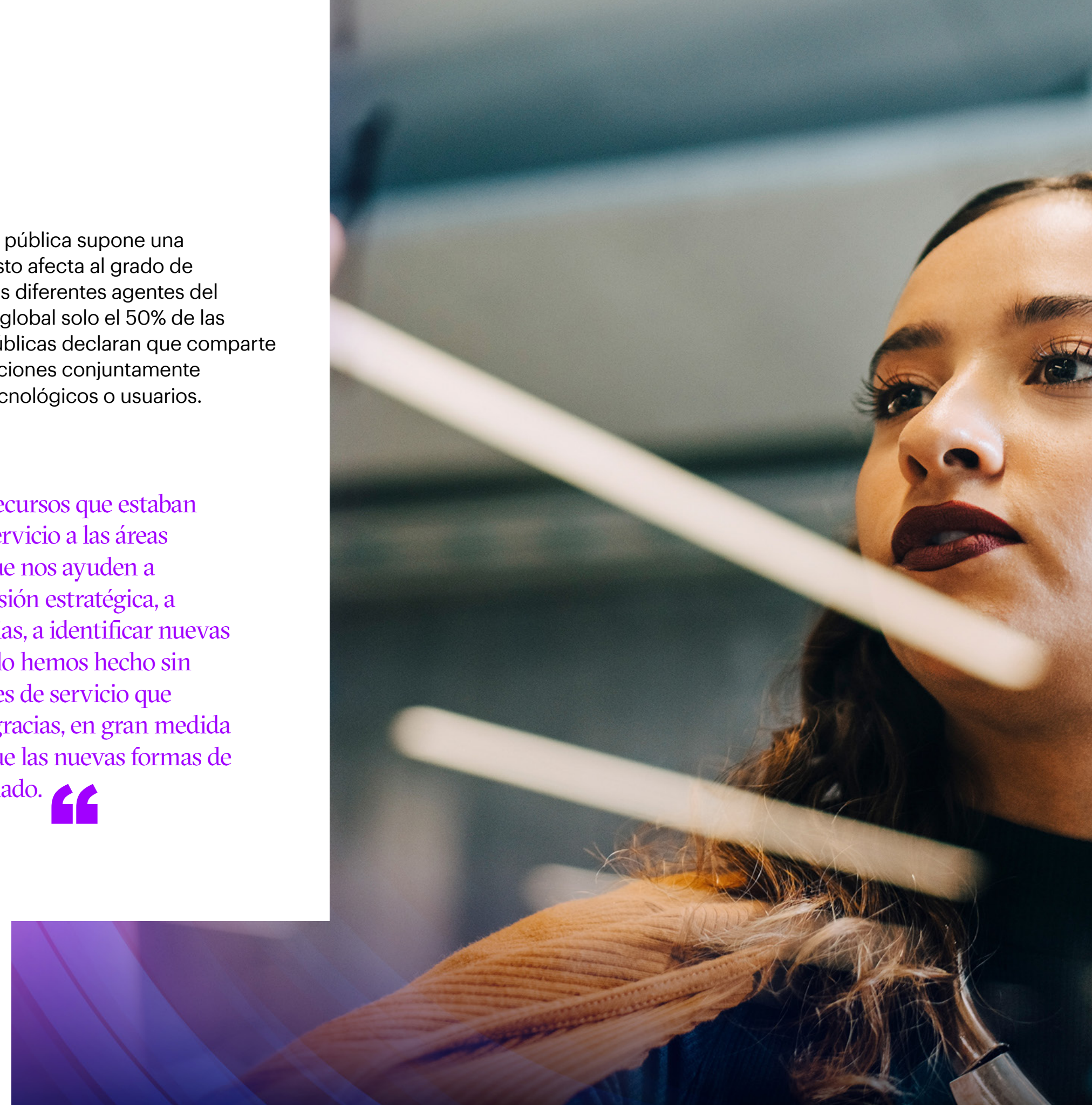
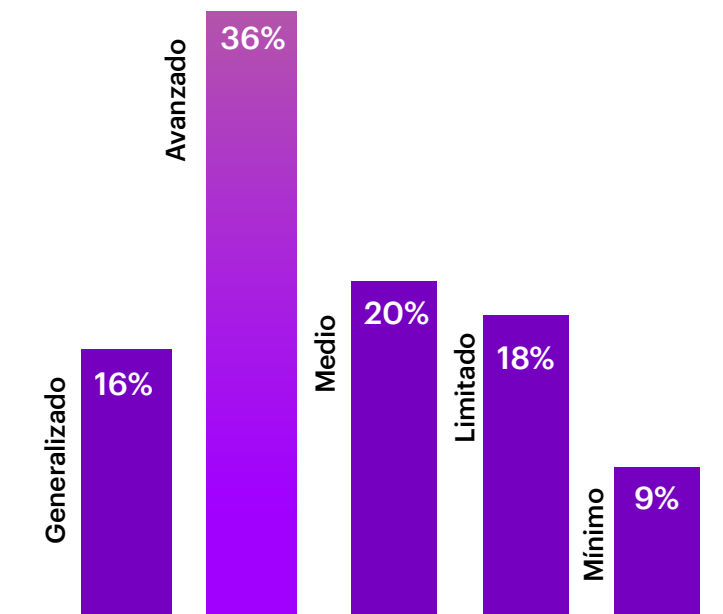




Figura 12:
Desarrollo conjunto de aplicaciones con el Sector Público. Datos globales



Generalizado.
Compartimos con socios, clientes, proveedores dentro y fuera del sector público

Avanzado.
Compartimos varias apps, algunas de ellas desarrolladas conjuntamente

Medio.
Compartimos aplicaciones como respuesta a un cambio en el mercado

Limitado.
Sólo compartimos con socios del ecosistema si es necesario para un proyecto

Mínimo.
Prácticamente no compartimos aplicaciones con terceros

Fuente: Encuesta Future of Industry Ecosystems, IDC, 2021

Sin embargo, la adaptación plena de las organizaciones a los nuevos modelos no será instantánea. Los responsables de las organizaciones TI deberán gestionar organizaciones “duales”, que combinarán las nuevas formas de trabajo más orientadas a producto y servicio digital en nuevos entornos, con los enfoques más tradicionales. Para ello, es necesario diferenciar los ámbitos de aplicaciones de las nuevas formas de trabajo y no recurrir a estrategias uniformes de transformación. Será más complejo en el corto plazo, pero facilitará la adaptación de la organización de forma ordenada.



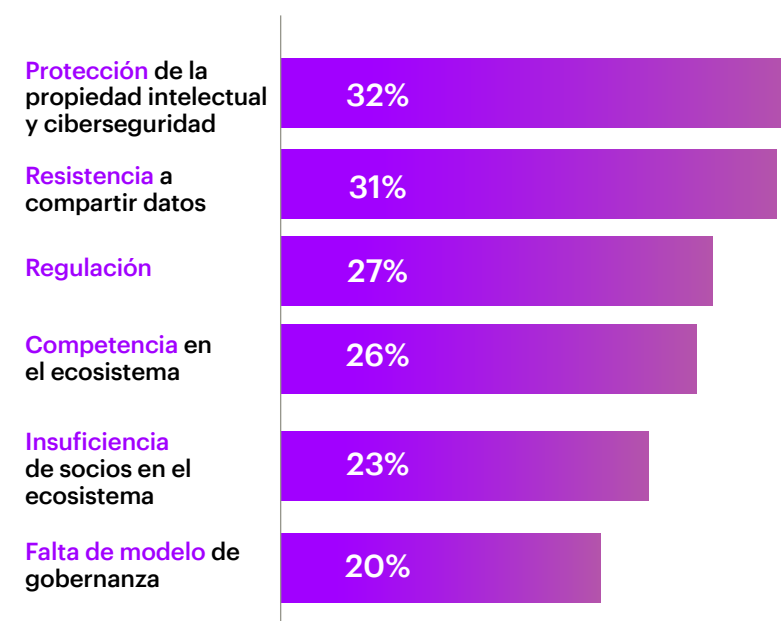
Hemos trasladado al ecosistema nuestro compromiso de licitar de forma ágil todos aquellos proyectos que contemplen la introducción de tecnologías disruptiva.



¿Una organización IT dual?

Figura 13:

Barreras a la participación en ecosistemas digitales en el Sector Público a nivel global



Fuente: Encuesta Future of Industry Ecosystems, IDC, 2021



Es fundamental que desarrollemos las competencias digitales del personal que no es TIC desde el comienzo mismo de la carrera administrativa, es decir, desde el mismo momento de la provisión de puestos de trabajo.



Respecto a los retos a los que se enfrentan las administraciones públicas en este proceso hacia una organización IT dual hay que destacar dos principalmente: la falta de confianza y la preservación del conocimiento.

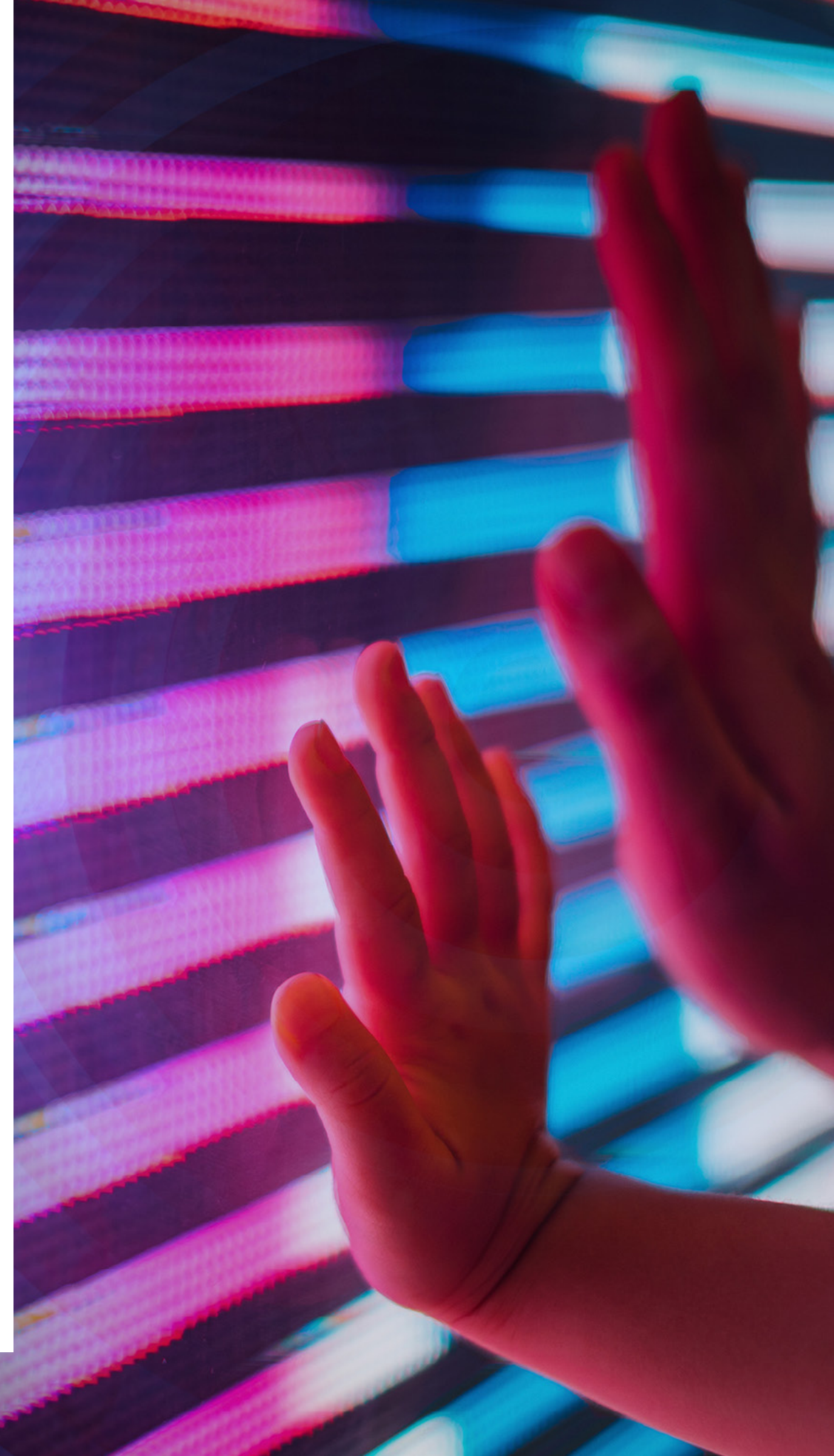
La confianza destaca como la mayor barrera al intercambio de datos y se plasma en tres preocupaciones específicas: la protección de la propiedad intelectual, las preocupaciones sobre ciberseguridad y una cultura de silos de datos.

Otro de los retos de esa organización dual será la de la preservación del conocimiento. Para ello, será necesario definir modelos eficaces de gobierno de los proyectos, entendiendo que se producirá un incremento de las capacidades necesarias para su ejecución, lo que traerá consigo trade offs.

Los medios propios están jugando un papel claro en esa transición a los nuevos modelos y metodologías, al facilitar el acceso a nuevas capacidades y, en gran medida, también como estrategia para el mantenimiento del conocimiento.



No podemos dejar el conocimiento crítico en manos de las asistencias técnicas.



**Los profesionales
TI son, hoy,
trabajadores
esenciales para
el éxito de los
servicios públicos**



Los profesionales TI son, hoy, trabajadores esenciales para el éxito de los servicios públicos

Uno de los retos principales para mantener el conocimiento tiene que ver con la retención del talento. El Sector Público vive una tormenta perfecta en el talento que origina pérdida de personas clave y dificultades de acceso a nuevos recursos. Esta tormenta está propiciada por el envejecimiento de las plantillas, la baja tasa de reposición (hasta ahora) y el bajo atractivo profesional de la función pública para los profesionales del sector TI.

Durante los últimos años, y de forma continuada, se ha producido una pérdida de personal TI en las administraciones. Por otra parte, esa pérdida no ha venido tampoco acompañada por un cambio en el perfil de los profesionales que pudiera justificar la reducción de efectivos (reducción de la operación e incremento de analistas, por ejemplo).

En la actualidad, existen redes informales de acceso al talento, en las que “todo el mundo se conoce”. Esto es reflejo de la reducida escala del “pool” de recursos, lo que, en muchos casos lleva a la canibalización del propio TI del Sector Público.



Tenemos un problema de envejecimiento y rotación del personal que se produce sobre otro previo de infra dimensionamiento de las plantillas. Esto ocurre sobre todo en niveles directivos. En el caso de perfiles intermedios todavía somos capaces de atraer y de retener.



En este contexto, se hace necesario realizar una gestión (estratégica) del talento TI público. Se puede afirmar con rotundidad que los profesionales digitales son hoy trabajadores esenciales. Ello exige de la creación de cuerpos, allí donde no existan, y del impulso de la relevancia de los actuales.



Los profesionales TI son, hoy, trabajadores esenciales para el éxito de los servicios públicos

La gestión estratégica del talento debe traer consigo un futuro profesional atractivo para los profesionales tanto TI como no TI: se debe pasar de estrategias fundamentadas en mejorar el complemento específico a otras que ofrezcan una experiencia de empleado única y apasionante que convierta la carrera pública en una alternativa atractiva para los jóvenes profesionales.

Por otra parte, los profesionales TI deben ganar en visibilidad profesional. Los responsables y equipos tecnológicos deben abandonar el anonimato de las salas técnicas de los edificios de los organismos, su actividad debe ser visibilizada y celebrada. El impulso de las carreras tecnológicas en la administración debe venir acompañada por el desarrollo de las competencias digitales del personal de administración general o especializada no tecnológica. Las competencias digitales son ya una necesidad profesional para todos los empleados y cualquier directivo públicos debe poder entender las exigencias e implicaciones tecnológicas de cualquier iniciativa de políticas públicas.

La función pública tiene una clara capacidad de tracción tecnológica sobre el conjunto de la sociedad, sin embargo,

en numerosas ocasiones, podemos decir que no se materializa convenientemente o no pasa de los discursos a los hechos.

Movilizar y contribuir al desarrollo del ecosistema TI supone trabajar a partir de proyectos ambiciosos que arrastran al sector privado mediante el desarrollo de grandes contratos de transformación sectorial y que desencadenan un proceso de inversión privada sostenible. Para ello, es necesario buscar la masa crítica de la transformación, evitando los pilotos y las iniciativas no sustanciales que no incentivan la inversión y siendo ambiciosos en cuanto al contenido rupturista de las iniciativas.

Los convenios de colaboración y el desarrollo de producto innovador son herramientas que ya existen, sin embargo, requieren de liderazgo para su impulso sostenido.

Relacionado con la organización IT dual que comentábamos con anterioridad, cabe destacar que la mejor manera para compaginar ambas velocidades en cuanto a madurez digital de una Administración Pública es posiblemente la destreza organizacional o la habilidad para compaginar las tareas del día a día con la

capacidad de innovación. En este sentido, cabe destacar que preguntados los responsables IT de administraciones públicas a nivel global sobre las métricas que consideran van a ser más relevantes para medir el éxito de los servicios públicos a los ciudadanos, la métrica de ratio de innovación aparece en primer lugar.



Es fundamental empoderar mandos intermedios, poner al frente de las direcciones tecnológicas a tecnólogos y poner orden en la gestión.



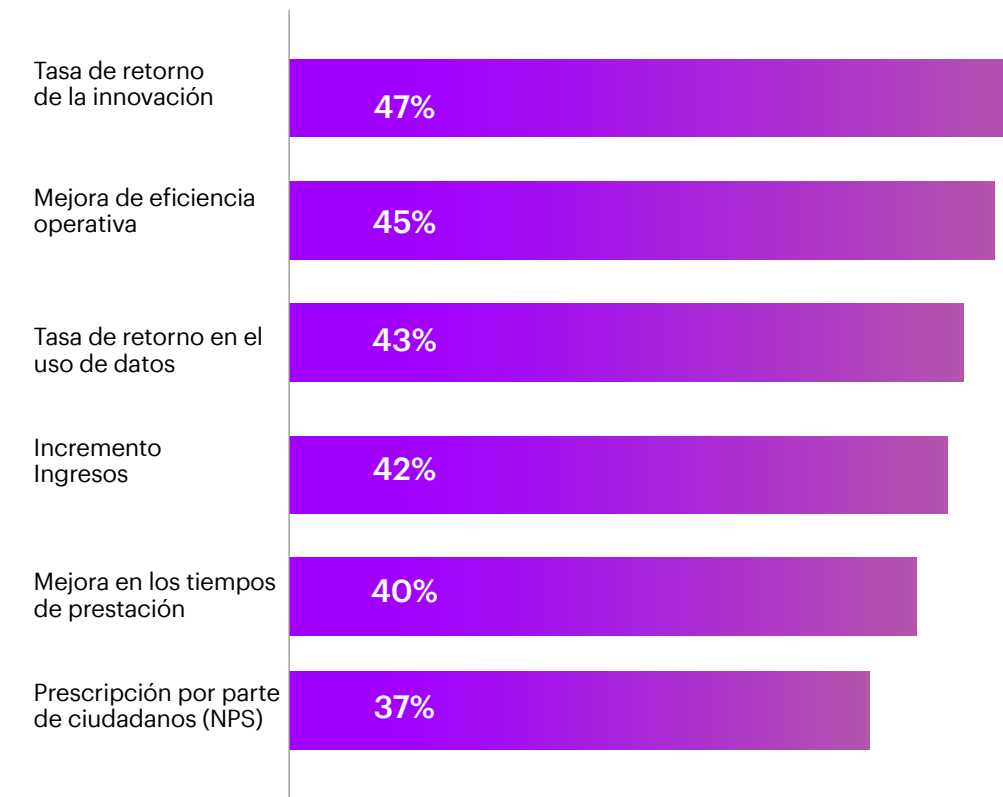


En cuanto a la colaboración público-privada, una de las claves es entender qué es lo que tiene que hacer cada uno. Así, los proyectos tienen que empujarlos las Administraciones, pero se debe entender que un proyecto no es un contrato o procedimiento administrativo. Va más allá de esto. Ejemplo la compra pública innovadora -no es un fin en sí mismo, es un instrumento.



Figura 14:

Métricas más relevantes para medir el éxito de los servicios públicos a los ciudadanos. Datos globales



Fuente: Encuesta Future of Industry Ecosystems, IDC, 2021

Acerca de Accenture

Accenture es una compañía líder mundial en servicios profesionales que ayuda a las principales empresas, administraciones públicas y otras organizaciones del mundo a desarrollar su core digital, optimizar sus operaciones, acelerar el crecimiento de sus ingresos y mejorar los servicios para los ciudadanos, creando valor tangible a velocidad y escala. Somos una empresa liderada por el talento y la innovación con 738.000 personas que prestan sus servicios a clientes en más de 120 países. La tecnología está hoy en el centro del cambio, y somos uno de los líderes mundiales en ayudar a impulsarlo, con sólidas relaciones con el ecosistema. Combinamos nuestras fortalezas en tecnología con una experiencia contrastada en distintos sectores económicos, funciones empresariales y alcance global. Tenemos la capacidad única de ofrecer resultados tangibles a través de nuestra amplia gama de servicios, soluciones y activos en Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones, Industria X y Accenture Song. Estas capacidades, junto con nuestra cultura de éxito compartido y el compromiso de crear valor 360°, nos permiten ayudar a nuestros clientes a tener éxito y construir relaciones de confianza y duraderas. Medimos nuestro éxito por el valor 360° que creamos para nuestros clientes, entre nosotros, nuestros accionistas, socios y la sociedad en general.

Visítanos en www.accenture.es

Acerca de IDC

International Data Corporation (IDC) es el principal proveedor global de inteligencia de mercado, servicios de consulta y acontecimientos para la tecnología de la información, telecomunicaciones y mercados de tecnología de consumo. IDC ayuda a los profesionales de Tecnologías de la Información, ejecutivos de negocio, la comunidad inversionistas toman decisiones basándose en hechos sobre compras de tecnología y la estrategia de negocio. Más de 1100 analistas en IDC proporcionan experiencia global, regional, y local sobre la tecnología y oportunidades de industria y tendencias en más de 110 países por todo el mundo. Durante más de 50 años, IDC ha proporcionado informaciones estratégicas para ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos claves de negocio. IDC es una filial de IDG, líder en los medios de comunicación de tecnología, investigación de mercados y eventos.

Copyright © 2023 Accenture. Todos los derechos reservados.
Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.

NOTA LEGAL El presente documento se ofrece con fines meramente informativos y no pretende sustituir la opinión de asesores profesionales. Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas.