



## VISIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DESDE FUERA. EXPERIENCIA DE UN PERIODISTA

### A VISION OF THE DIGITAL TRANSFORMATION IN THE SPANISH PUBLIC ADMINISTRATIONS FROM OUTSIDE. THE EXPERIENCE OF A JOURNALIST

#### **Autor:**

José García Méndez. Revista *Sociedad de la Información*. [socinfo@socinfo.es](mailto:socinfo@socinfo.es)

#### **Resumen:**

La transformación digital de las Administraciones Públicas exige la participación de un personal funcionario, la dirección de unos responsables políticos, la colaboración de empresas tecnológicas, el entendimiento entre administraciones, la participación de la ciudadanía, y la disponibilidad de un presupuesto adecuado. Si falla algún elemento, las cosas se complicarán. Aquí explicamos cómo diseñó *Socinfo* su estrategia periodística al enfrentarse a dichos elementos.

#### **Abstract:**

The digital transformation of Public Administrations requires the participation of a staff member, the direction of some policy makers, the collaboration of technology companies, the understanding between administrations, the participation of citizens, and the availability of an adequate budget. If something fails, things will get complicated. Here we explain how *Socinfo* designed his journalistic strategy when facing these elements.

#### **Palabras clave:**

Transformación digital; Administraciones públicas; periodismo

#### **Keywords:**

Digital transformation; Public Administrations; journalism



Hace años que no hago artículos de opinión. Como periodista en medios como *ABC*, *El País*, *Expansión*, *la Gaceta de los Negocios*, *OTR*, etc., he escrito unos cuantos miles de noticias y reportajes, la mayoría sobre información empresarial de negocios, pero la opinión no es lo mío.

En los últimos 14 años, desde 2004, mi tarea ha sido la de mantener una revista titulada *Sociedad de la Información*, con base en Madrid, cuyo contenido versa sobre el USO de las tecnologías de la información y comunicación en las Administraciones Públicas. Y reitero la palabra USO porque ni soy tecnólogo, ni la tecnología nos interesa en la revista más allá del punto de vista del usuario. Eso es lo que manda, primero el para qué, y después el cómo.

Este aspecto de mi formación no tecnológica es importante al considerar lo que yo pueda aportar en este número de la revista *Ruiderae*. Aunque me han pedido de vez en cuando artículos como el presente, lo he declinado en la totalidad de los casos porque considero que hay otros muchísimos que lo pueden hacer bastante mejor.

También, tengo que reconocerlo, porque siempre ando muy mal de tiempo. Somos una empresa pequeña y la jornada laboral (en mi caso) va de lunes a domingo, sin horario concreto. No han sido pocas las noches enteras (hasta las 9 de la mañana) que he pasado editando el número de la revista (cuando era en papel) porque había que entregarlo YA a la imprenta. Así que, aunque no estaba por la labor, me pidió la participación Andrés Prado, Director TIC de la UCLM, que ya ha sido ponente en nuestros seminarios una docena larga de veces, y no he podido negarme.

Con periodicidad mensual, el contenido de la revista se producía a través de artículos periodísticos específicos así como recogiendo las ponencias de las intervenciones de responsables de departamentos públicos en seminarios temáticos organizados por nosotros (en principio, uno al mes). Hace unos cuatro o cinco años, con la crisis en su punto álgido, cerramos oficina, despedimos a compañeros, y los contenidos se convirtieron en exclusivamente digitales y centrados en los seminarios cuya frecuencia aumentamos.

## Casos de éxito, ¿del fabricante o de la Administración?

Ahora explico cuál era y es nuestro concepto periodístico en el caso de los seminarios como hilo conductor para exponer los problemas de la digitalización en las Administraciones Públicas.

Como periodista he asistido a muchas convocatorias con la estructura de seminarios (más o menos). La estructura típica consistía en una o dos salas completas de hotel donde se celebraba un encuentro organizado por una gran empresa tecnológica, o por un tercero con el patrocinio de una docena larga de empresas tecnológicas. En este último caso, el que me interesa, se dedicaba una sala a conferencias, y otra, mucho más grande, a una docena de stand de empresas, con 3, 4 ó 5 vendedores en cada uno.

Las conferencias tenían seis a siete ponentes, de los cuales uno o dos eran de sector público, y el resto mayoritariamente vendedores de esas empresas patrocinadoras. Como asistentes a una conferencia, había, digamos, unos 20 representantes de sector público, y unos 40 a 50 de sector privado (todos vendedores).

La temática de las ponencias era reiterativa: “Caso de éxito de la aplicación X en el departamento público Y”, o simplemente “Caso de éxito”, sin mencionar donde. En resumen, los casos analizados eran comparativamente pocos, centrados en aspectos no estratégicos y sin entrar en detalle, y las soluciones propuestas por los comerciales por lo menos quintuplicaban a las necesidades a solucionar.

Al mencionar esta descompensación no estoy haciendo una crítica. Sólo expongo los hechos. Es legítimo que una empresa que se gasta dinero en un patrocinio intente rentabilizar esa inversión de la mejor manera posible, y ésta es vendiendo sus productos a los clientes (en este caso públicos) a los que atrae a un lugar de reunión. No cabe en ninguna cabeza que alguien abra su casa para que entre cualquiera a vaciar su frigorífico y se lleve parte del guardarropa junto a las llaves del coche, sin dar nada a cambio. Nadie regala nada, si no es esperando una compensación.

## **Aunque haya dinero, no da para todo**

A este respecto, antes de la crisis (2008) esta prodigalidad era amplia, los compradores públicos tenían dinero así que a las empresas no les importaba gastar en ponerles contentos, esto es almuerzos abundantes, regalitos diversos, algún viaje, todo eso. En fin, que cuando el vendedor apareciera por el despacho del comprador público, a éste se le alegrara la cara. Al ser esa generosidad una pauta general, si no se hacía, el vendedor quedaba como un orgulloso y hosco, un mal punto de partida. Con la crisis, los presupuestos se desplomaron y esto afectó tanto a las compensaciones en especie, como a los eventos patrocinados, por mencionar la actividad donde nosotros nos movemos.

Por cierto que la inscripción a los seminarios tenía una cuota nada barata, por ejemplo 1.200 euros por dos jornadas, ó 700 por una, aunque luego hubiera descuentos, cupos gratuitos, etc. La organización llevaba varios meses de trabajo y en ella entraba el grueso de la fuerza de ventas de la empresa promotora (a quién invitar, qué decir, contratar ponentes, regalos...).

Así que, aquí llegamos al primer elemento de nuestro concepto de los seminarios. Quizá por deformación profesional, me molestaba bastante la presencia omnimoda de mensaje comercial. Este mensaje, por definición, establece una visión deformada de la realidad (que no tiene por qué ser necesariamente falsa), no da soluciones sin cobrar (sólo presenta problemas a resolver), y se dirige a provocar una acción. El mensaje incendiario de una consultora: “Cuidado, que esto va a estallar. Acuda a nosotros y le diremos cómo no morir”.

En fin, aunque en los buenos tiempos había dinero en la Administración para gastar, no daba para todo. Mucho menos permitía que los funcionarios acudieran fácilmente a cursos privados o semiprivados de formación, tanto por coste, como por disponibilidad, o por un procedimiento farragoso de autorización.

Así que, en nuestro caso, la primera directriz que nos planteamos fue que, en un seminario, el número de ponentes públicos debían, por lo menos, duplicar al de los vendedores. Si había 8 ponentes, 5 ó 6 debían ser de sector público, es decir

“compradores” contando su experiencia, en el conjunto de su actividad de servicio público, no sólo al utilizar una aplicación concreta.

Un segundo elemento era facilitar la asistencia de los “compradores”. Con los problemas que tiene un funcionario para que le permitan salir de la oficina a un encuentro, es mucho peor si encima hay desplazamiento, y/o hay que pagar el cursillo. Así pues, la inscripción debía de ser gratuita. Los únicos que debían de pagar son los que puedan obtener beneficio económico directo del encuentro, esto es los patrocinadores, y los representantes de empresas tecnológicas que no patrocinen pero vengan como asistentes (no tanto para aprender, como para saludar a sus clientes actuales y potenciales).

Un tercer elemento, por pura logística: no cabrían más de cuatro patrocinadores, pues sería una jornada exclusivamente de mañana. Si admitiéramos más de cuatro patrocinadores (de 9 de la mañana a 2 de la tarde hay sólo 5 horas, menos media para café descanso), suponiendo un límite máximo de unos 10 ponentes, la presencia vendedora ya estaría cerca de la mitad, y nosotros queríamos dar preferencia a sector público.

### **Contenidos de acceso libre**

En esa idea de facilitar la información a los funcionarios se decidió algo elemental, que es publicar en una web con libre acceso las transparencias utilizadas por los ponentes, así como los audios de las intervenciones. Nuestra web tiene en torno a 40.000 visitas mensuales y no ha variado mucho en los últimos 9 años, posiblemente porque esas visitas engloban paquetes de participantes reales de número desconocido. Un ministerio, por ejemplo, puede tener una conexión IP única, por lo cual en los breves minutos en que se registra una sola visita pueden estar muchas o pocas personas conectadas al mismo tiempo, pero sólo se enumera una.

Hay quien nos ha dicho (ponentes incluidos), que “si los lectores quieren conocer los contenidos, que se molesten en venir”, pero eso va en contra de nuestra concepción. Pensamos en los funcionarios de toda España y no les es fácil trasladarse a Madrid, o a otra ciudad distinta de la suya. Hay que facilitarles las cosas.



De hecho, las revistas más o menos parecidas a nosotros muy pocas veces publican los contenidos de sus encuentros. A lo más algún vídeo breve sobre todo de los patrocinadores para publicitar su participación y sus productos. Tiene su razón económica, los encuentros comerciales se realizan para establecer contactos de ventas, no son ONGs. Si un potencial comprador no se acerca a tiro de los vendedores, financiar un evento les interesará poco.

Es más, los departamentos de marketing nos acucian con preguntas que no podemos responder. ¿Cuántas personas van a venir? ¿Cuál es su cualificación? ¿Cuántas ventas son esperables en la primera semana posterior? Bueno, a las dos primeras preguntas sí podríamos responder más o menos porque muchos de nuestros seminarios son recurrentes y algunos van ya por la 10ª ó 16ª edición, por lo que tenemos algunos números para manejar. Pero a “¿qué eficacia comercial tendrán?” Pues, con respecto a los patrocinadores, no sólo no sabemos contestar, sino que es algo donde no queremos entrar. Ponemos a su disposición una tribuna para que prediquen, para que adoctrinen, pero el resto dependerá de su producto, del momento adecuado, y de muchos otros aspectos. Nosotros no somos su “gabinete de prensa”.

Para nosotros es una satisfacción que se consulten nuestros contenidos. A veces (ocurre a menudo), se ponen en disponibilidad determinados medios (no baratos) que luego no se utilizan en absoluto. Pero con nuestros contenidos tenemos la certeza de que se utilizan.

Con frecuencia, recibimos llamadas del tipo “he escuchado todos los audios de sus seminarios sobre... pero no encuentro una solución específica para mi departamento. ¿Cuándo van a hacer el siguiente seminario al respecto? ¿Van a venir a mi ciudad?”

Bueno, en esta pregunta real subyacen varios elementos que repercuten en la forma de organizar nuestros seminarios. En todos, hay un mínimo de 6 ponentes, y con frecuencia se alcanzan los 10, 12 ó 14. Obviamente, repercute en que las intervenciones no pueden superar los 15 minutos, pero con ello intentamos que haya la mayor variedad posible (aparte de incluir los tres niveles administrativos de AGE,

CCAA y entidades locales). A los interesados les tocará a continuación ponerse en contacto con los ponentes para pedirles una ampliación o hacerles una visita.

Nos hemos planteado de vez en cuando reconvertir un seminario en un curso, es decir, enfocar un tema con ponentes complementarios y exposiciones largas, en vez de exposiciones puntuales y cortas. Pero es algo imposible para nuestra estructura. El principal problema es el económico. Somos una microempresa, no tenemos financiación pública, ni privada, de ningún tipo. Con el esquema expuesto de gratuidad para todas las inscripciones públicas, los escasos ingresos procedentes de un máximo de cuatro patrocinadores (a veces uno solo), más dos o tres inscripciones privadas, apenas da para los gastos de una semana. Así que, si nos planteáramos dedicar un par de meses a preparar un curso, no saldrían las cuentas ni para los aperitivos, y no entramos en detalles.

A estos efectos, somos como un taxi. Circulamos por toda la ciudad (celebramos seminarios de continuo), pero no sabemos los ingresos que tendremos a final del día. Es curioso que tengamos una amplia imagen de ser como una especie de “Instituto de Administración Pública”, con presupuesto de tal o cual ministerio, pero nada más lejos de la realidad.

### **Falta de comunicación entre administraciones. Hay que hablar**

En 2003, cuando empecé a ocuparme de las TIC en las Administraciones Públicas, uno de los temas que nos llamó la atención fue el interés de la Comisión Europea por la interoperabilidad entre administraciones. Entonces, no sabíamos hasta qué punto no existía, pero nos fuimos enterando a medida que organizábamos encuentros con representantes de distintos ministerios, distintas comunidades autónomas (con distintas consejerías), diputaciones y ayuntamientos varios.

Un ejemplo fácil que puedo decir porque las cosas ya no son así, es el de haber reunido en la misma mesa a representantes del entonces Ministerio de Administraciones Públicas y del Ministerio de Industria. Ambos tenían funciones de desarrollo de las TIC en el conjunto de España, y lo que se veía era que adoptaban medidas que se solapaban entre sí (no del todo eficaces, dicho sea de paso), y lo más llamativo era que se enteraban de ello al escucharse en la mesa de nuestros

seminarios. “No estamos al corriente de lo que hacen los demás, y los demás tampoco sobre lo que hacemos nosotros. Hay un considerable fallo de comunicación hacia el exterior, y entre nosotros mismos”, admitían.

Posiblemente, alguien debía pensar que aquellos encuentros bienales de Tecnimap (con predominio absoluto de la AGE aunque con contenidos muy interesantes) eran suficientes. Aunque su simple planteamiento con vistas a Premios, ya introducía una sensación rara. Con la crisis dejaron de celebrarse, pero hasta entonces los fabricantes tenían en ellos una fuente indirecta de ingresos. A la mayoría de departamentos les encantaba contar su caso de éxito (muchas veces en piloto). Había dinero y buena parte de las exposiciones estaban escritas por los propios fabricantes o consultoras hablando de su éxito.

Para confrontar esta falta de comunicación, mencionaré otro elemento distintivo que introducimos en nuestros seminarios: las preguntas al público. Todos estamos acostumbrados a ir a encuentros donde se invita al público a que efectúen preguntas a los ponentes, pero no da muy buen resultado. Hay mucha vergüenza para intervenir, así que si alguien está muy cabreado es el que interviene pero no tanto para preguntar sino para agredir. Al mismo tiempo, los organizadores saben del silencio del público, así que se negocian “preguntas improvisadas” de un cliente, o incluso de un compañero de la propia empresa del estilo: “Le tengo que felicitar por su brillante exposición que bla, bla, bla, bla, bla. Sólo me ha quedado pendiente un detalle que me gustaría que fuera tan amable de ampliar que es la muy interesante idea revolucionaria que casi nadie se ha dado cuenta de bla, bla, bla, bla, bla”.

Así que, como nuestra idea era que las administraciones hablaran, introducimos las preguntas del moderador (o sea, yo mismo) al público. Primero, y gracias a que tanto algunos de los ponentes como de los asistentes, ya son conocidos, introducía algunos comentarios informales para relajar el ambiente (“te veo más delgado que la última vez. ¿Has estado haciendo pilates?, o “¿y tenéis dinero para todo eso?”, “puff, eso parece muy difícil”). En fin, que el público entendiera que allí no estábamos para enjuiciar a nadie, sino para intercambiar ideas entre amigos. Así que suelo pedir a personas concretas del público que “en un minuto, nos explique uno o dos proyectos que tengan en marcha en su departamento”, a modo de ponentes improvisados,



pero “también pueden decir que han venido sólo para tomar notas. Perfecto”. Esto ha dado muy buen resultado y en cada evento no es raro que hablen de 15 a 20 personas del público.

### **Planes para menos de una legislatura**

En las empresas grandes se supone que manda la junta de accionistas, con lo que cada año podría cambiar el presidente y el consejero delegado, pero no es así. Estos altos dirigentes ya se ocupan de hacer todo lo posible para perpetuarse en el poder. Esto es algo muy humano. Aunque haya oposición dentro de la empresa, se la acalla o se la elimina de diversas maneras, aunque no siempre se pueda.

En el caso de las Administraciones Públicas, ese acallamiento de la oposición es más difícil, así que sí que se producen relevos con frecuencia y no sólo por las elecciones. Como suele decirse, en política hay rivales (que son de otros partidos), y enemigos (que son del propio partido).

Como no sería de recibo que una nueva directiva tomara similares decisiones que las de su predecesor al que se ha puesto a caldo, la primera medida más habitual consiste en despedir o cambiar de sitio a los responsables anteriores de departamentos y modificar sus estrategias. Esto es nefasto, como punto de partida.

Si algo se está haciendo mal, lo correcto es cambiarlo, buscar otra solución, pero cambiar sólo por desprestigiar al otro es malo para todos. Implica nuevos presupuestos, nuevas estrategias (que no se parezcan a las anteriores, aunque una fórmula intermedia es decir que “no se hizo nada de lo prometido”), la condena de gente valiosa... Estos nuevos planes ocupan al menos un par de años, es decir la mitad de una legislatura normal, si es que no se produce un relevo en la dirección entre medias, con nuevo redireccionamiento. Todavía peor, las nuevas aplicaciones posiblemente sean incompatibles con las anteriores.

Durante los años de bonanza era típico que cada administración quisiera contar con sus propias aplicaciones, y por supuesto que se diferenciaban de las de todos los demás. Dicho de una manera algo tosca: “hasta los ayuntamientos más pequeños

reclaman su piscina climatizada y una enorme residencia social” (por no hablar de los aeropuertos).

A este respecto, la crisis y las leyes 39 y 40 de 2015 han introducido un elemento que es el de que “no se debe desarrollar una aplicación si ya la ha desarrollado otra administración pública”. Es lo lógico, aunque luego hay sus detalles. El primero es el que incorporan las propias leyes de que se introduzcan las mejoras “sin incremento presupuestario”. Decir a los demás, “haz esto y lo otro, que vas a ahorrar mucho dinero, y serás más eficaz, pero yo no te voy a dar un duro, búscate la vida”, es demasiado facilón. En fin, las cosas cuestan dinero, tiempo, ideas. Al final, simplemente las leyes no se cumplen, al menos en los plazos previstos.

Lo que sí ha sido efectivo en este caso ha sido la crisis. Como no hay dinero, hay que buscar fórmulas de mayor eficacia con el mínimo coste, y hasta se aceptará la ayuda o las sugerencias de otras administraciones. A mí juicio, de aquí ha venido el mayor empuje efectivo para la interoperabilidad.

### **Peleas de vecinos, ahora frentismo**

En esta falta de colaboración hay matices. Conozco distintos ejemplos curiosos. Empecemos por un ayuntamiento importante que durante años ha recibido visitas de otras para aprender, al final “hemos muerto de éxito (en cuestión TIC)”. Se hicieron tantos desarrollos, no compatibles entre sí, que no podían encarar un trabajo de conjunto.

Otro ejemplo es la Junta de Andalucía. En los años de bonanza se declaró por ley que los desarrollos tecnológicos se podrían ceder de forma gratuita. “Buff, les dije. Eso es insostenible. Es una idea fenomenal, pero faraónica”. Pues sí, a los pocos años, ese “ceder” universal, se restringió a sólo Administraciones Públicas mediante conciertos (eliminando, por ejemplo, a las consultoras que revendían la aplicación cambiándole de nombre), y uno o dos años después, a que había que compartir los gastos de actualización y mantenimiento, fuese quien fuese.

Hay múltiples ejemplos de buena colaboración (sin ir más lejos, estoy recordando los responsables del 112 de las distintas CCAA), con indiferencia del color político, y

otros que se limitan a hacer lo que les mandan. Este “limitar” tampoco suele ser deliberado. Buena parte de departamentos TIC se han quedado reducidos a 1, 2 ó 3 personas, de manera que ya es tarea el sacar adelante lo más urgente, no hay tiempo para mejoras.

Por otro lado, de tanto hablar de tecnología a lo peor nos olvidamos de que estamos hablando de personas. Así que aplíquense a los equipos tecnológicos el mismo planteamiento que a cualquier grupo humano empezando por las comunidades de vecinos hasta los colegas del equipo de fútbol.

Hay un ejemplo molesto que me viene a la cabeza, por lo cazurro que es. En determinada comunidad autónoma, un ayuntamiento capital no quiere enviar ponente a un seminario si se va a celebrar en la provincia de al lado. “Si lo celebráis aquí, sí iríamos”, como si se tratase de un festejo o una comilona. Pero esto no es una excepción. Dentro de una misma institución, distintos departamentos se niegan a colaborar entre sí, defendiendo sus chiringuitos, su situación de confort.

No quiero dar una mala impresión, simplemente es trabajar con personas. Con razón se dice que el proceso de digitalización no es tanto tecnológico, como organizativo y sociológico.

Por el lado positivo, hay iniciativas interesantes como la de Usuarios de SAP, donde participan algún ministerio, varias comunidades autónomas y varios ayuntamientos. Es una forma interesante de hacer llegar al gigante tecnológico algunas demandas negociables para que la cautividad de la aplicación no sea tan áspera.

Recientemente, hay un tema que me preocupa y entristece. A todos estos asuntillos humanos se está volviendo a añadir el frentismo político. La crisis había reducido un tanto el elemento político en beneficio de la efectividad, cumplir los programas de índole europeo y nacional, o al menos seguir esa línea. Y para ello utilizar herramientas creadas por la AGE o por otros organismos públicos no centrales.

El bipartidismo, es decir el predominio de un par de colores en la esfera política del gobierno central, los autonómicos y los locales, tenía como efecto una cierta

proximidad de planteamientos, aunque luego vinieran los enfrentamientos de banderas personales.

Con el desmembramiento político, con cuatro partidos de cierta fuerza, más algunos autonómicos nacionalistas, todo lo mencionado de desavenencias potenciales se multiplica. Recuerdo el tripartito catalán de hace una década larga donde no sólo se habían repartido las consejerías entre rivales sino que dentro de una consejería también se habían repartido departamentos, y actuaban como ENEMIGOS MILITANTES, o como poco con DESCONFIANZA MILITANTE.

Pues ahora parece peor. Los enfrentamientos son demasiado emocionales, es decir sin pensarlos ni antes, ni después. Todos cometemos errores, pero aquí parece no darse margen a una mínima reflexión, no sea que a uno le expulsen del grupo. Un ejemplo de este tema, es la negativa a utilizar herramientas comunes de la AGE porque “nos pueden controlar”.

Termino y pido disculpas por los errores que pueda haber cometido. Termino esto en domingo, el último día para entregarlo, porque estamos hasta el gorro de trabajo.

La transformación digital de las Administraciones Públicas exige la participación de un personal funcionario, la dirección de unos responsables políticos, la colaboración de empresas tecnológicas, el entendimiento entre administraciones, la participación de la ciudadanía, y la disponibilidad de un presupuesto adecuado. Si falla algún elemento, las cosas se complicarán.

Afortunadamente, se va avanzando, las herramientas demuestran su eficiencia y los ciudadanos no quieren que se les prive de ellas una vez se ha demostrado su valía.