

Memoria integral Trabajo Fin de Máster

El papel de la comunicación para difundir los procesos de Transformación Digital: el caso de la Administración General del Estado

ÍNDICE

RESUMEN	6
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	10
1. La Transformación Digital y su desarrollo en la Administración Pública española	10
1.1. El concepto de Transformación Digital	10
1.2. La Administración Pública como ámbito de desarrollo de la Transformación Digital	11
1.3. La situación actual de la Transformación Digital en la Administración española	14
2. Conceptos relacionados con la Transformación Digital en el ámbito de la Administración Pública.....	17
2.1 El Gobierno Abierto u <i>Open Government</i>	17
2.2 El Gobierno Electrónico o <i>e-government</i>	20
2.3 La e-democracia	21
2.4. La relación entre el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico, la e-democracia y la Transformación Digital	23
2.5. La barrera de la brecha digital.....	26
3. La Transformación Digital en la práctica: un contexto que favorece su desarrollo	28
3.1 Agenda 2030 y su relación con la Transformación Digital	28
3.2. La digitalización española tras el impulso del COVID-19	29
3.3. Agenda España Digital 2026	31
3.4. El Plan de Digitalización para las Administraciones Públicas.....	37
3.5. El Plan Nacional de Competencias Digitales	40
4. El papel de la comunicación durante el proceso de Transformación Digital ...	43
4.1. El proceso comunicativo en la Administración y los ciudadanos.....	44
4.2 Comunicar para entender el proceso internamente	46

4.3 Comunicar para explicar el proceso externamente	47
4.4 Entender la percepción de la ciudadanía	48
INVESTIGACIÓN APLICADA	52
5. Objetivos.....	52
6. Preguntas de investigación e hipótesis.....	53
7. Metodología	53
7.1. Entrevistas personales	54
7.2. Encuesta	55
8. RESULTADOS	57
8.1. Resultados sobre la realidad de la organización en su proceso de Transformación Digital	58
8.2. Resultados sobre el mensaje que transmite la organización sobre su proceso de Transformación Digital.....	60
8.3. Resultados sobre las percepciones de la ciudadanía sobre el proceso de Transformación Digital de la institución.....	63
9. CONCLUSIONES	73
REFERENCIAS	80
ANEXOS.....	89
Anexo 1. Entrevista a Y.R.E. (jefa de Área de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución).....	89
Anexo 2. Entrevista a C.C.L. (integrante de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución).....	91
Anexo 3. Entrevista a E.D.M. (jefa de Proyecto de la oficina de soporte a la Administración Electrónica)	94
Anexo 4. Entrevista e E.B.B. (responsable de la Oficina Técnica de Comunicación de la Dirección General de Transformación Digital de la institución)	96
Anexo 5. Cuestionario	100
Anexo 6. Gráficos resultado del cruce de variables del cuestionario.....	105
ÍNDICE DE TABLAS	111

ÍNDICE DE FIGURAS 111

RESUMEN

La revolución de Internet ha traído consigo cambios a nivel cultural y sociológico que han llegado hasta las administraciones públicas. Son muchas las organizaciones del sector público que están acometiendo procesos de transformación digital y que se están modernizando con el fin de mejorar la calidad de su servicio público. La presente investigación pretende evaluar la gestión de la comunicación con la ciudadanía durante el proceso de transformación digital de una institución pública perteneciente a la Administración General del Estado de España.

Con apoyo en una revisión teórica que permite explicar el término de "transformación digital" y otros conceptos relacionados, así como en una metodología basada en una encuesta a la población y entrevistas personales a profesionales de la institución analizada, en esta investigación se examina el proceso de comunicación llevado a cabo durante la digitalización del organismo público objeto de estudio. Estas acciones han ayudado a identificar las posibles brechas comunicativas existentes entre la institución y sus públicos.

Finalmente, en base a los resultados, se ofrecen recomendaciones que ayuden a mejorar la eficacia y efectividad de los mensajes que las instituciones públicas generar en torno a sus procesos de transformación digital.

PALABRAS CLAVE

Transformación Digital; Comunicación; Administración Pública; Digitalización; Gobierno Abierto.

ABSTRACT

The Internet revolution has brought with it cultural and sociological changes that have reached public administrations. There are many public sector organizations that are undertaking digital transformation processes and are modernizing in order to improve the quality of their public service. This research aims to evaluate the management of communication with citizens during the digital transformation process of a public institution belonging to the General Administration of the State of Spain.

With the support of a theoretical review that allows us explaining the issue of "digital transformation" and other related concepts, as well as a methodology

based on a survey of the population and personal interviews with professionals of the institution analysed, this research examines the process of communication carried out during the digitization of the public body under study. These actions in order to identify if they exist have helped to identify the possible communication gaps between the institution and its audiences.

Finally, based on the results, recommendations are offered to help improve the efficiency and effectiveness of the messages that public institutions generate around their digital transformation processes.

KEYWORDS

Digital Transformation; Communication; Public Administration; Digitization; Open Government.

INTRODUCCIÓN

Internet y el entorno actual de digitalización y constante actualización tecnológica han supuesto un nuevo mundo de posibilidades para los seres humanos. Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (2022) en el año 2020 el 93% de los ciudadanos españoles usaban Internet, aumentando este porcentaje hasta el 100% en la franja de edad de entre 15 y 24 años.

En un mundo tan digitalizado y en el que las generaciones más jóvenes han adoptado las nuevas tecnologías como una parte casi intrínseca de sí mismas y de sus rutinas, saber adaptarse a este proceso de transformación digital parece ser una prioridad para las administraciones públicas.

Investigaciones como la de Canel y Sanders (2013) y Canel (2018) arrojan luz sobre el estado de la digitalización en la Administración Pública y exponen que el dedicado al ámbito digital y de la red es el único presupuesto que ha aumentado en los últimos años en el ámbito de la comunicación gubernamental, y que los gobiernos e instituciones están preocupados ante una realidad hasta ahora desconocida.

Otros autores concluyen en este sentido que “hoy los gobiernos también conocen la necesidad y la importancia de las nuevas tecnologías, así que las organizaciones gubernamentales están adoptándolas para prestar un mejor servicio a los ciudadanos” (Irfan *et al.*, 2019, p. 1).

Además de atraer numerosos beneficios para las administraciones públicas, las nuevas tecnologías son fuente de un doble beneficio y sirven de gran utilidad y provecho para la ciudadanía, que ha visto en ellas un nuevo medio para acercarse a la Administración:

(La tecnología) se está usando para apoyar la acción social, ofrecer información, empoderamiento, acción ciudadana y exigir un buen gobierno. La gente utiliza el móvil para mejorar lo que les rodea y, entre otras cosas, mejorar la política y los servicios de su país. La socialización actual es móvil, digital, viral. Nos movilizamos por causas que sentimos como nuestras. Somos una parte de un todo: gracias a los *smartphones* creamos redes, relaciones, nodos. (Gutiérrez-Rubí, 2015, p. 59)

Y que, adicionalmente, puede verse beneficiada también con un aumento de transparencia debido a políticas de datos abiertos, una mayor agilidad a la hora de realizar trámites y gestiones con la Administración y un ahorro de tiempo y dinero al evitarse desplazamientos innecesarios gracias a la existencia de la vía *online*.

Con el objetivo de aprovechar las ventajas derivadas del buen empleo de las nuevas tecnologías y evitar el desfase que conlleva la no utilización de estas, la Administración Pública española ha venido adoptando diferentes planes de digitalización. En el momento de realización de esta investigación los principales planes activos sobre esta materia son el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas y el Plan Nacional de Competencias Digitales, ambos regidos por la Agenda España Digital 2026 y desarrollados en el marco teórico de esta investigación.

En este contexto de digitalización estatal y, con el impulso que supuso la pandemia del COVID-19 al ámbito *online* - debido a la necesidad imperiosa del teletrabajo y el distanciamiento social - surge esta investigación, que tiene como objetivo evaluar el proceso de comunicación ejercido por parte de una institución perteneciente a la Administración General del Estado, durante su proceso de transformación digital. El nombre de dicha institución no podrá ser revelado por confidencialidad. Gracias a una metodología basada en una encuesta a la población y entrevistas personales a diferentes profesionales de la organización, se obtienen una serie de resultados que permiten sacar conclusiones para establecer un listado de recomendaciones relacionadas con el proceso de comunicación en el contexto de la transformación digital.

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1. La Transformación Digital y su desarrollo en la Administración Pública española

Con el objetivo de profundizar en el concepto que sustenta esta investigación, el presente apartado pretende aportar una visión general sobre la definición de Transformación Digital.¹

Una vez el concepto esté aclarado, se contextualizará el estado de la transformación digital en el sector público y, en concreto, en la Administración Pública ² española, ya que es el ámbito de investigación de este trabajo.

1.1. El concepto de Transformación Digital

El diccionario digital de la Real Academia Española (RAE), recoge en la segunda acepción del verbo "transformar" la siguiente definición: "hacer cambiar de forma a alguien o algo" (Real Academia Española, s.f., definición 2). Asimismo, se refiere al término "digital" como: "dicho de un dispositivo o sistema: que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits" (Real Academia Española, s.f., definición 3). Aunque el concepto de "Transformación Digital" aún no está recogido en el diccionario, estas dos definiciones ayudan a comprender el significado del término: la transformación digital podría ser entendida como un cambio en la forma de crear, presentar, transportar o almacenar la información.

En el ámbito académico se han concebido definiciones conjuntas de ambos términos (Transformación y Digital). Una de las más extendidas es la de Stolterman y Croon (2004). Para estos autores la Transformación Digital representa "los cambios que la tecnología digital causa o influencia en todos los aspectos de la vida humana" (p. 689).

¹ En esta investigación nos referiremos a Transformación Digital (en mayúsculas) cuando se haga referencia al concepto, mientras que transformación digital (en minúsculas) hará referencia al proceso de manera genérica.

² Del mismo modo, nos referiremos a Administración Pública o Administración (en mayúsculas) para hacer mención al conjunto de organismos de gobierno de un país, y en minúscula cuando hablemos de administraciones a nivel general, o en relación con el verbo "administrar".

En esta misma línea, Agarwal *et al.*, (2010) y Majchrzak *et al.*, (2016) entienden la Transformación Digital como aquel proceso que engloba profundos cambios en la sociedad y las industrias a través del uso de tecnologías digitales.

Por su parte, Ebert y Duarte (2018) explican la Transformación Digital como un fenómeno que “trata de adoptar tecnologías disruptivas para aumentar la productividad, la creación de valor y el bienestar social” (p. 16).

Más recientemente Mergel *et al.*, (2019), fruto de varias entrevistas con expertos, amplió y afinó la forma de describir el concepto:

- En un primer lugar la “digitalización”, es entendida como una transición de los servicios analógicos hacia unos servicios digitales.
- La segunda fase de esta “digitalización” implica ya ciertos cambios en los procesos, redefiniéndolos para que sean más eficaces y dirigidos al usuario.
- Por último, la “Transformación Digital” llega como un movimiento que implica cambios culturales, organizativos y relacionales derivados del impacto tecnológico en las administraciones.

La Transformación Digital, tal como se desprende de todas las definiciones, implica cambios, los cuales han venido propiciados mayoritariamente en las décadas recientes por la irrupción de Internet en nuestras vidas. Este hecho, que ha convertido a la transformación a secas en un proceso digital, ha cambiado nuestro modo de trabajar, aprender, adquirir bienes o servicios y, sobre todo, nuestro modo de relacionarnos (Sáez y Jiménez, 2021).

En este sentido, Hai *et al.*, (2021) aseguran que “toda la sociedad se está enfrentando a un cambio radical debido al desarrollo de tecnologías digitales y el despliegue de las mismas en todos los mercados” (p. 28).

Pero ¿qué suponen estos cambios en la forma de relacionarlos en el ámbito de la Administración Pública? En el siguiente epígrafe se trata de dar respuesta a la pregunta.

1.2. La Administración Pública como ámbito de desarrollo de la Transformación Digital

A la vista de los cambios que implica la Transformación Digital, tanto el sector público como el privado han comenzado a emprender procesos de digitalización con el fin de aprovechar todas las oportunidades que brindan las nuevas

tecnologías y evitar el desfase derivado de la no aplicación de estas. Esto implica, según Toloba y del Río (2020), la concepción, por parte de las empresas, de acometer este proceso de digitalización (entendiendo el concepto en el mismo sentido que "Transformación Digital") de forma estructural, modernizando sus procesos y metodologías para alcanzar unos cambios internos que transformen la innovación y el trabajo en equipo en pilares para su crecimiento.

A este respecto, es conveniente señalar que la transformación digital de cualquier organización es un proceso complejo y, en ocasiones, incluso problemático, debido a que, de forma inevitable, supone explorar nuevos caminos e induce a modificaciones en la propia organización (Gale y Aarons, 2018). Para entender todos los cambios que implica la transformación digital Matt *et al.*, (2015) han recopilado cuatro dimensiones de la digitalización a tener en cuenta (pp. 340-341):

1. El uso de las tecnologías. "Aborda la actitud de una empresa hacia las nuevas tecnologías, así como su capacidad para explorarlas" (p. 340), lo cual está relacionado con la intención que tenga la organización de dotar de un papel estratégico a las tecnologías de la información.
2. Cambios en la creación de valor. La apuesta de una organización por la transformación tecnológica puede implicar cambios en la creación de valor, es decir, cambios en el negocio final de las organizaciones. Según los autores, es posible que al incorporar nuevas actividades digitales el negocio clásico se desvíe en otras direcciones y surjan nuevas formas de negocio.
3. Cambios estructurales. Tras el uso de diferentes tecnologías, lo que conlleva diferentes formas de creación de valor, "a menudo se necesitan cambios estructurales para proporcionar una base adecuada para las nuevas operaciones" (p. 341). Estos cambios estructurales pueden afectar especialmente a la inserción de las nuevas actividades digitales dentro de las estructuras corporativas.
4. Aspectos financieros. Las tres primeras dimensiones expuestas sólo pueden darse si previamente se han considerado ciertos aspectos financieros, es decir, si la organización ha calculado el valor de la inversión en transformación. En este sentido, los aspectos financieros "son, a la vez, un impulsor y una fuerza límite para la transformación" (p. 341).

Los autores sostienen que “para garantizar el despliegue exitoso de una estrategia de transformación digital y aprovechar al máximo los efectos previstos, es esencial alinear estrechamente estas cuatro dimensiones diferentes” (p. 341).

En este punto, cabe mencionar que la perspectiva de Matt *et al.*, (2015) está enfocada exclusivamente al ámbito corporativo y, por tanto, algunos de estos aspectos descritos no son estrictamente aplicables al ámbito público o, al menos, están sujetos a matices. Es el caso de los cambios en la creación de valor. Este aspecto, adaptado al sector público, hace pensar que la digitalización no tiene por qué implicar cambios en la creación de valor público desde la perspectiva del negocio, aunque sí puede implicar cambios en la calidad del servicio que ofrece la Administración. Específicamente:

- El cambio en la creación de valor desde la perspectiva del negocio. Dado que “las organizaciones públicas no necesitan adquirir, en principio, una ventaja competitiva, pues no compiten con otras” (Canel y Luoma-aho, 2017, p. 40) y se mueven en un ámbito donde “hay ausencia de valor de mercado” (p. 40), la digitalización en el sector público no está supeditada a la intención de generar negocio y, por tanto, su desarrollo no implica cambios en la finalidad de sus acciones.
- El cambio en la creación de valor desde la perspectiva de la mejora del servicio. Los cambios en la creación de valor a los que se refieren Matt *et al.*, (2015) sí pueden ser entendidos en la Administración Pública desde el punto de vista de la calidad de los servicios, siempre que la digitalización ayude a incrementar el valor que tienen los mismos para los ciudadanos.

El hecho de que las investigaciones nombradas estén más relacionadas con el ámbito privado podrían explicar los hallazgos de Kokolek *et al.*, (2019) que apuntan a que “las empresas del sector privado se encuentran en un nivel más alto de transformación digital que las públicas”, especialmente “en el contexto de habilidades de liderazgo y desarrollo de competencias digitales” (p. 46).

Esta cuestión también se ve reflejada en el ámbito académico, donde los estudios sobre transformación digital en el sector privado (Jensen, 1981; Hansen y Sia, 2015; Hagberg *et al.*, 2016; Hess *et al.*, 2016; Sebastian *et al.*, 2017; Meena y Parimalarani, 2020; Metawa *et al.*, 2021, entre otros) son mucho más prolíferos y habituales que en el público (Meyerhoff, 2019; Hai *et al.*, 2021).

No obstante, a pesar de la falta de literatura aplicada al ámbito público, algunos autores han constatado que muchos gobiernos nacionales, entre otros organismos, “han elaborado estudios de previsión estratégica para fundamentar sus políticas a largo plazo” con el objetivo de implementar “políticas públicas en materia de Transformación Digital” (Ebert y Duarte, 2018, p. 16).

1.3. La situación actual de la Transformación Digital en la Administración española

El Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI), elaborado por la Comisión Europea, tiene como misión medir la posición y el avance de los países de la Unión Europea en materia de digitalización. Para ello, se tienen en cuenta cuatro indicadores: 1) el nivel de conectividad del país; 2) el capital humano; 3) la integración de las tecnologías digitales y; 4) el desarrollo de los servicios públicos digitales.

Según los resultados del año 2021, España se sitúa en el puesto número nueve de los 27 estados miembros, dos puestos por encima que el año 2020, cuando ocupaba el undécimo lugar. Por indicadores destacan los siguientes datos:

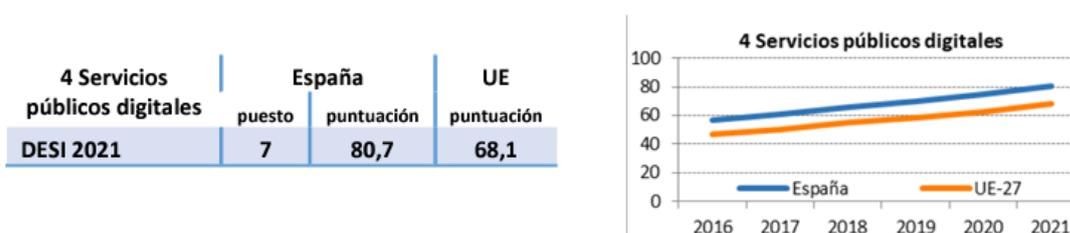
- Conectividad. Aunque España ya contaba con una puntuación elevada en este indicador en ediciones anteriores del informe, ha mejorado sus resultados y se sitúa el tercero de los 27 países de la UE. Pese a ello, aún existen muchas diferencias en materia de conectividad entre las zonas urbanas y las rurales.
- Capital humano. España ocupa el puesto número 12 y ha ido avanzando en los últimos años, aunque necesita aumentar el número de especialistas en tecnologías de la información y de las comunicaciones. El 57% de la población española tiene al menos competencias digitales básicas, justo un punto por encima que la media de la UE, pero aún lejos del objetivo de lograr que el 80% de la población europea sea competente digitalmente para el año 2030.
- Integración de las tecnologías digitales. España ocupa el puesto 16, coincidiendo con la media de la UE y destaca el aumento de pequeñas y medianas empresas (PYMES) españolas que venden a través de internet, aunque en el índice se expone que las empresas aún no están aprovechando nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), el *Big Data* o la nube.

- Servicios públicos digitales. El Índice DESI recoge unos buenos resultados para España en materia de servicios públicos digitales, gracias a su estrategia digital aplicada en toda la Administración, en la que destaca el Plan Nacional de Competencias Digitales, impulsado a principios de 2021 y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. El Índice, además, concluye que España ha obtenido muy buenos resultados en administración electrónica y continúa alcanzando nuevas metas en esta materia, ocupando el séptimo puesto dentro de la Unión Europea en servicios públicos digitales.

Este resultado está basado en los siguientes indicadores; usuarios de la administración electrónica, formularios precumplimentados (que mide la interoperabilidad entre administraciones, reutilizando la información de los ciudadanos y transmitiéndola), servicios públicos digitales para ciudadanía, servicios públicos digitales para empresas y datos abiertos. En todos estos indicadores la Administración española supera a la media de la Unión Europea, destacando el indicador de datos abiertos, en el cual España obtiene una puntuación de 94%, 16 puntos porcentuales por encima de la media de la UE.

En la Figura 1 se muestra la evolución de los servicios públicos digitales en España en comparación con la media de los 27 estados de la UE en los últimos seis años, además de la puntuación de España y de la UE en los apartados descritos anteriormente.

Figura 1. Comparación “Servicios públicos digitales” España -UE.



	España			UE
	DESI 2019	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2021
4a1 Usuarios de la administración electrónica	65 %	63 %	67 %	64 %
% usuarios de internet	2018	2019	2020	2020
4a2 Formularios precomplimentados	NP	NP	78	63
Puntuación (0 a 100)			2020	2020
4a3 Servicios públicos digitales para los ciudadanos	NP	NP	82	75
Puntuación (0 a 100)			2020	2020
4a4 Servicios públicos digitales para empresas	NP	NP	94	84
Puntuación (0 a 100)			2020	2020
4a5 Datos abiertos	NP	NP	94 %	78 %
% puntuación máxima			2020	2020

Fuente: Informe DESI (2021)

El informe DESI contempla también las principales medidas que la Administración española está tomando en materia de digitalización. Además, presenta la Estrategia España Digital 2025 y el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, cuyo objetivo es “la modernización de la Administración General del Estado, especialmente en ámbitos clave como la sanidad, la justicia y el empleo, así como el aumento de la eficacia, eficiencia y transparencia del sector público” (Informe DESI España, 2021, p. 19).

Para sintetizar la información se puede apuntar que Dinamarca, Finlandia y Suecia encabezan (en este orden) el Índice del año 2021 y que España tiene por delante (en orden de mayor a menor puntuación) a Países Bajos, Irlanda, Malta, Estonia y Luxemburgo. Según el Informe, nuestro país se encuentra en el puesto número nueve con una puntuación de 57.4 puntos frente a los 50.7 puntos de media en la UE. Estos datos son significativamente buenos si los comparamos con los de años anteriores: en 2016 el país se encontraba en el puesto número 15, ocho posiciones por detrás que en la actualidad.

2. Conceptos relacionados con la Transformación Digital en el ámbito de la Administración Pública

En esta investigación se incluyen también los conceptos de "Gobierno Abierto", "e-government" y "e-democracia" por ser términos que han nacido al albor de la Transformación Digital. Con la intención de identificar las relaciones entre estos conceptos y, por tanto, con el objetivo de describir correctamente el objeto de estudio de la presente investigación, a continuación, se describen las interconexiones existentes entre dichos términos.

2.1 El Gobierno Abierto u *Open Government*

El concepto de Gobierno Abierto es un concepto que en los últimos años ha cambiado las prioridades y la manera en la que las administraciones públicas de gran parte del mundo se comunican con sus públicos. Desde la perspectiva de la Administración Pública, en la página web del Portal de Transparencia del Gobierno de España, se describe el Gobierno Abierto como "una forma de gobernanza de las administraciones más transparente, colaborativa, ética y con una rendición de cuentas más clara" (Portal de Transparencia del Gobierno de España, 2022).

Desde la perspectiva académica, en los últimos años se han ido sucediendo distintas aproximaciones. Entre ellas, Lathrop y Ruma (2010), concibieron el concepto de Gobierno Abierto como un término influenciado por el movimiento de software *open source* (código abierto) y relacionado con la participación ciudadana en los procedimientos del gobierno. Así, para estos autores, el Gobierno Abierto significa "un gobierno donde los ciudadanos no sólo tienen acceso a la información, documentos y procedimiento, sino que también pueden convertirse en partícipes de algún modo" (p. 20)

En este sentido, Meijer *et al.*, (2012) defienden que el Gobierno Abierto no solo se trata de una apertura en términos de la información, sino también en términos de interacción, separando así dos dimensiones de apertura: transparencia y participación.

Entre las definiciones más actuales cabe destacar la de Criado (2021), quien entiende que el Gobierno Abierto estaba estrechamente ligado en sus inicios a las leyes de acceso a la información pública, en concreto, a la incorporación de mecanismos para optimizar las relaciones entre las organizaciones públicas y la ciudadanía y la manera en que las primeras rinden cuentas ante la segunda. Sin

embargo, para Criado, la noción de Gobierno Abierto cambió radicalmente con el nuevo milenio, la revolución de Internet y la llegada de Obama a la presidencia estadounidense.

Durante su mandato, en el año 2009, el Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto del Gobierno de EE. UU. define el Gobierno Abierto como un sistema de transparencia, participación ciudadana y colaboración. De esa definición surgen los tres pilares fundamentales (Figura 2) sobre los que se sustentan las políticas de Gobierno Abierto en la actualidad.

Figura 2. Pilares del Gobierno Abierto



Fuente: Elaboración propia a partir del Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto del Gobierno de EE. UU.

Para Canel (2019) estos pilares pueden ser entendidos de la siguiente manera, (p. 191):

- **Transparencia:** Entendida como información abierta sobre los procesos, presupuestos y resultados. En este sentido, la transparencia estaría sustentada en el derecho de los ciudadanos a conocer en qué se gastan los gobiernos el dinero de los impuestos y lo relaciona con el *saber* del ciudadano.
- **Participación:** Haciendo que los gobiernos puedan aprovechar la inteligencia colectiva de la ciudadanía y promoviendo el derecho de los

ciudadanos a formular políticas públicas, creando espacios de encuentro para que puedan aportar e implicarse en el debate público. La autora lo relaciona con el *tomar parte* del ciudadano.

- Colaboración: Aplicando métodos de trabajo colaborativos entre ciudadanos, empresas privadas y gobiernos que fomenten la coparticipación, la coproducción y la coinnovación, compartiendo el poder entre gobiernos y ciudadanos. Está relacionado con el *contribuir* del ciudadano.

Poco después del Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto del Gobierno de EE. UU., se crea la Alianza para el Gobierno Abierto, que se define a sí misma de la siguiente manera (2011):

La Open Government Partnership se basa en la idea de que un gobierno abierto es más accesible, más receptivo y más responsable ante los ciudadanos, y que mejorar la relación entre las personas y su gobierno tiene beneficios exponenciales a largo plazo para todos. (Open Government Partnership, 2022)

Desde su fundación, la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) ya cuenta con el apoyo de más de 70 países y su misión, según su página web, es unificar las fuerzas de la sociedad civil y los reformadores de los gobiernos, para realizar reformas que impliquen un gobierno abierto y juntos garanticen que las instituciones públicas trabajen por el bienestar de los ciudadanos.

En la actualidad, la Administración Pública española está desarrollando políticas para fomentar dos cosas: la mejora de los servicios públicos digitales y el aumento de relaciones de calidad con la ciudadanía en consonancia con una apuesta generalizada por políticas basadas en el Gobierno Abierto, tal y como aparece recogido en la estrategia España Digital 2026:

El proceso de transformación digital de la Administración pública ha de partir del desarrollo de herramientas para transformar la relación digital con la ciudadanía y las empresas, mejorando la usabilidad, utilidad, calidad, y accesibilidad de los servicios públicos. Para ello, se ha de desarrollar un modelo de atención a la ciudadanía personalizado, proactivo y omnicanal, que permita aumentar la variedad de canales de atención y los servicios de valor añadido en cada uno. Además, este modelo de atención a la ciudadanía ha

de estar basado en la escucha activa permanente, que permita conocer sus necesidades y demandas. Paralelamente, ese modelo ha de solventar también uno de los puntos críticos en el acceso a los servicios digitales por parte de la ciudadanía; la autenticación segura, sencilla y disponible en el móvil. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a, p. 70)

En el momento de realización de esta investigación, el último de los Planes de Gobierno Abierto en España es el IV Plan de Gobierno Abierto 2020-2024. Este está formado por diez compromisos estructurados en torno a cuatro grandes objetivos (Figura 3): 1) transparencia y rendición de cuentas; 2) participación; 3) integridad y; 4) sensibilización y formación.

Figura 3. IV Plan de Gobierno Abierto



Fuente: Elaboración propia. IV Plan de Gobierno Abierto del Gobierno de España

2.2 El Gobierno Electrónico o *e-government*

El concepto de *e-government* o Gobierno Electrónico está igualmente ligado al desarrollo de Internet y al uso de tecnologías por parte de los gobiernos.

En su sentido más estrecho, el gobierno electrónico “reside en el uso de las Tecnologías de la Información – TIC- por parte de los gobiernos” (Viana, 2021, p. 31). Desde una perspectiva más amplia, Bounabat (2017) considera que el e-

government puede definirse como el uso de las tecnologías de la información (TIC) con el objetivo de:

- Garantizar el acceso y la entrega del gobierno a las personas de la información y el uso de los servicios.
- Habilitar e implementar la eficiencia a través de la aplicación de estos servicios dentro del gobierno.
- Cubrir una gran escala de servicios.
- Transformar los gobiernos.

Tradicionalmente, por lo tanto, el gobierno electrónico está ligado al “uso de las TIC para mejorar la eficiencia de las agencias gubernamentales y proporcionar servicios gubernamentales en línea” (Viana, 2021, p. 32).

Para Criado y García (2012) el desarrollo del *e-government* es un factor estratégico, no solo de cara a la necesidad de alfabetización digital de la población, sino también en el sentido de un contenido necesario que mejorará las relaciones y la interacción de la ciudadanía con las administraciones públicas y, con ello, la calidad de los procesos democráticos y de la gestión de las políticas públicas.

El informe sobre Gobierno Electrónico 2022 de la Comisión Europea, que evalúa la provisión y la entrega de servicios de gobierno electrónico en 35 países de Europa, sitúa a España en un nivel medio de penetración, con un 73%, un poco por encima de la media europea (71%):

Entre los indicadores que miden el rendimiento de las políticas de Administración Electrónica, España destaca especialmente en Usuario (96 puntos frente a 88,3 de media en la UE), que mide si un servicio es ofrecido online (95 frente a 86,7), si existen funcionalidades de soporte y ayuda (98 frente a 91,2) y si está adaptado a dispositivo móvil (90 frente a 92). (Portal de Administración Electrónica, 2022)

2.3 La e-democracia

La e-democracia se centra en estudiar de qué manera Internet y las nuevas tecnologías pueden hacer mayor el espacio público destinado a la deliberación: gracias a una mayor información para competir con los medios tradicionales, fomentando la participación a través de diferentes acciones e involucrando a la gente en las diferentes decisiones mediante foros públicos (Harrison *et al.*, 2012).

Para Canel (2019), existe una pregunta implícita en el término e-democracia: "¿está la gobernanza inteligente asociada a una diferente (y supuestamente mejorada) manera de entender y desarrollar la democracia?" (p. 155). Algunos autores dan respuesta a esta pregunta y afirman que el uso de nuevas tecnologías, tales como las redes sociales cambiarán el modo en el que ciudadanía y gobierno se relacionan: "ahora las personas no solamente usan las redes sociales para interactuar entre ellas, sino que también utilizan la misma plataforma para conversar y discutir sobre asuntos públicos con el gobierno, transmitiendo diferentes mensajes, vídeos e imágenes relacionados con los problemas de la ciudadanía" (Irfan *et al.*, 2019, p. 1).

Asimismo, asumen que "este tipo de políticas por parte de los gobiernos incrementarían la confianza de los públicos, promoviendo la participación de los ciudadanos, además de mostrar un gran interés por parte del gobierno en los problemas públicos" (p. 1).

Reforzando esta idea, Aguirre Sala (2021) concluye que las nuevas tecnologías pueden actuar en favor de la democracia, mediante:

Colaboración con instituciones u organizaciones tradicionales por medio de transacciones sociales; apoyo a campañas, organización de asambleas; organización de estructuras colaborativas que promueven la gobernanza; amplificación de elementos democráticos ya existentes en el marco jurídico, etc. (Aguirre Sala 2021, p. 15)

Criado y García (2012) apoyan esta idea, afirmando que la transformación digital trae consigo un amplio abanico de posibilidades, una gran facilidad de comunicación, la multiplicación de los actores y un aumento considerable de nuevas redes relacionales. En su análisis hablan además del nacimiento de una "blogosfera" política que ha influido en la opinión y en el debate público.

El último Informe sobre la democracia en España 2021, de la Fundación Alternativas, establece una serie de retos para la Administración Pública en la década 2020-2030 y el "Next Generation", entre los que incluye "un cambio radical en los modelos y metodologías de gestión vinculados a la Administración digital, al manejo de grandes fuentes de datos y a la introducción en la gestión pública de la inteligencia artificial" (Fundación Alternativas, 2021, p. 24). En este sentido, concluye que la Administración Pública española debe reformarse, buscando

“atraer nuevo talento bien formado y digitalizado” (p. 31) y destaca que “la revolución 4.0, de la mano de la inteligencia artificial y de la robótica, va a representar una gran oportunidad para renovar la gestión pública, pudiendo esta alcanzar niveles muy altos de eficacia y eficiencia” (p. 31).

2.4. La relación entre el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico, la e-democracia y la Transformación Digital

Como ya se ha desarrollado en su apartado correspondiente, el concepto de Gobierno Abierto hace referencia a un gobierno más accesible, más receptivo y más responsable ante los ciudadanos (Open Government Partnership, 2022), y, aunque mediante el empleo de nuevas tecnologías pueden alcanzarse de una manera más ágil estos objetivos, tal y como lo abalan diferentes investigaciones (Criado y García, 2012; Gutiérrez-Rubí, 2015; Irfan *et al.*, 2019), no está necesariamente ligado a los procesos digitales.

Sin embargo, el Gobierno Electrónico (*e-government*), sí que necesita de la existencia de las TIC, que han sido clave para su desarrollo y forman parte de su definición desde un primer momento, en los años 90, cuando se articulaba como “una manera de identificar aquellas actividades del gobierno realizadas y/o apoyadas a través del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)” (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento, 2018, en Canel, 2019, p. 172).

Además, según la definición de Gobierno Electrónico de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, adoptada en la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Santiago de Chile, el Gobierno Electrónico busca “mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007, p. 6).

En este sentido sí encontramos similitudes con los pilares del Gobierno Abierto - Transparencia, Participación y Colaboración - (Canel, 2019), y con el término de e-democracia, que se encuentra estrechamente relacionado con la participación:

El concepto de democracia 2.0 (e-democracia) implica un componente más amplio de participación por parte de los implicados en el ejercicio político. Las personas o masas ya no son solamente receptores de información

escogida estratégicamente por grandes poderes de comunicación, sino que pueden realizar una difusión más amplia y efectiva de cualquier tipo de datos, ideas o concepciones. (Domínguez, 2009, p. 38)

Al igual que en el caso del Gobierno Electrónico o *e-government*, la e-democracia precisa de la digitalización para existir, ya que, como apuntan Harrison *et al.*, (2012) y como hemos visto en puntos anteriores de este marco teórico, su cometido es estudiar cómo Internet y las TIC pueden mejorar el espacio de deliberación pública.

Este término (el de e-democracia) está estrechamente relacionado con la presente investigación, pero no abarca toda la magnitud del proceso, al centrarse principalmente en la participación y deliberación ciudadana. Por ello, como marco de referencia para este trabajo, se utiliza exclusivamente el término de Transformación Digital.

La Tabla 1. Relaciones y diferencias entre los diferentes conceptos de la digitalización en el sector público expone, de manera visual, la relación y las similitudes y diferencias entre todos los conceptos relacionados con la digitalización de la Administración Pública:

Tabla 1. Relaciones y diferencias entre los diferentes conceptos de la digitalización en el sector público

CONCEPTO	RELACIÓN	DIFERENCIAS
Gobierno Abierto (<i>Open Government</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia y participación (Relacionado con Gobierno Electrónico y con e-Democracia). • Gobierno más accesible, receptivo y responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> • No está (necesariamente) relacionado con los procesos digitales, aunque se puede beneficiar de ellos.
Gobierno Electrónico (<i>e-government</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de las TIC por parte de gobiernos (TD Clave para su desarrollo). • Relacionado con los principios del Gobierno Abierto. (Participación, Transparencia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Está intrínsecamente relacionado con los procesos digitales, no como el GA. • Desde su nacimiento necesita de las TICs (sin ellas no existe).
e-Democracia (<i>e-democracy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Muy ligado a la participación. • Necesita digitalización para existir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto más concreto que Transformación Digital, se centra en responder cómo las TICs pueden mejorar la participación y deliberación ciudadana.
Transformación Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionado con el resto de los conceptos. • Está implícita en Gobierno Electrónico y en e-Democracia y puede beneficiar al Gobierno Abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más que un concepto, es un proceso y un cambio.

Elaboración propia a partir de las investigaciones del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007; Domínguez, 2009; Harrison *et al.*, 2012; Criado y García, 2012; Bertschek *et al.*, 2015; Gutiérrez-Rubí, 2015; Canel, 2019; Irfan *et al.* 2019; Open Government Partnership, 2022; Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información, 2022.

Como se puede observar en la Tabla 1, el término de Transformación Digital está presente en todos los demás. Por una parte, abarca el Gobierno Electrónico y la e-democracia (ya que sin TIC y digitalización estos no existirían) y, por otra parte, pese a que el Gobierno Abierto no precisa de procesos digitales para existir, se puede ver beneficiado de los mismos (Criado y García, 2012; Gutiérrez-Rubí, 2015; Irfan *et al.*, 2019).

Además, debemos de entender la Transformación Digital más como un proceso y un estado de cambio que como un simple concepto:

La digitalización representa la interconexión completa de todos los sectores de la economía y la sociedad, así como la capacidad de recopilar información relevante y analizar y traducir esta información en acciones. Los cambios traen ventajas y oportunidades, pero crean desafíos completamente nuevos. (Bertschek *et al.*, 2015, p. 41)

Tal y como recoge la definición de Bertschek *et al.*, (2015) los procesos de transformación digital crean nuevos desafíos que deben ser tenidos en cuenta. El principal desafío para los procesos de transformación digital en la Administración Pública es el de la brecha digital, concepto en el que se profundizará en el siguiente apartado.

2.5. La barrera de la brecha digital

En los últimos tiempos, diferentes autores han llegado a la conclusión de que la innovación tecnológica trae consigo el surgimiento de nuevas formas de comunicación que incrementan la interacción y la participación ciudadana (Mallent, 2018).

Pero, tal y como exponen Sáez y Jiménez (2021), la complejidad y la trascendencia de los cambios generados por la transformación digital requieren una visión conceptual y holística del proceso para comprender en profundidad la definición de "Transformación Digital de la Administración Pública" y sus implicaciones.

Llegados a este punto es importante tener en cuenta el concepto de "brecha digital", uno de los principales aspectos presentes en todo proceso de transformación digital y que se trata de una de las barreras más importantes a la hora de construir relaciones de calidad entre la Administración y la ciudadanía en un entorno digitalizado.

El término fue descrito por primera vez en el año 1999 por la Agencia Nacional de Telecomunicaciones e Información (NTIA por sus siglas en inglés), que la definió como “la brecha entre quienes tienen acceso a las nuevas tecnologías y aquellos que no” (National Telecommunications and Information Administration, 1999, p. 14). Sin embargo, la definición del término ha evolucionado y en el año 2001 se obtiene una importante actualización del término por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

Desfase o división entre individuos, hogares, áreas económicas y geográficas con diferentes niveles socioeconómicos con relación tanto a sus oportunidades de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación como al uso de Internet para una amplia variedad de actividades. (OCDE, 2001, p. 9)

Para los organismos públicos es realmente importante combatir esta brecha digital para asegurar el acceso a la información de toda la ciudadanía sin diferencias y conseguir que la tecnología sea facilitadora del buen servicio público. En esta línea, instituciones como la Unión Europea han venido trabajando en la “e-inclusión” como elemento esencial para el progreso del Gobierno Electrónico (Corojan y Campos, 2011).

La Administración española ha dejado clara su preocupación por combatir la brecha digital en diferentes documentos oficiales. En concreto, el Plan Nacional de Competencias Digitales, que se desarrollará más adelante, cuenta con una línea específica para luchar contra la brecha digital de género:

Esta línea busca cerrar la brecha digital de género (que crece conforme más avanzado y especializado es el uso de la tecnología) para garantizar la participación plena de la mujer en la sociedad y economía digitales, incentivando la formación en competencias digitales para mujeres y niñas. (Gobierno de España, 2021, p. 23)

Asimismo, el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, que será desarrollado en apartados posteriores, también tiene entre sus objetivos la lucha contra la brecha digital:

Mejorar la accesibilidad de los servicios públicos digitales a los ciudadanos, ciudadanas y empresas, superar la actual brecha digital y favorecer la

eficiencia y eficacia de los empleados públicos, permitirá contar con más medios para la consecución de los objetivos de resiliencia, cambio climático, medioambiente, transición digital, salud pública, cohesión, etc. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021, p. 11)

Atendiendo a estas cuestiones, en el siguiente apartado se detallará cuál es la situación de la Transformación Digital en la práctica en España, los principales planes de digitalización que se están llevando a cabo en el país, el impulso de la Agenda 2030 y el contexto del COVID-19.

3. La Transformación Digital en la práctica: un contexto que favorece su desarrollo

En todo este proceso transformador, la Agenda 2030 está siendo la guía y el núcleo de todos los esfuerzos. En los siguientes apartados se desarrollará la Agenda 2030 y su relación con la Transformación Digital y los principales planes de digitalización y Gobierno Abierto con los que cuenta la Administración Pública española.

3.1 Agenda 2030 y su relación con la Transformación Digital

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) son un llamamiento internacional para pasar a la acción, poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la calidad de vida y las perspectivas de las personas en todo el mundo, según las Naciones Unidas (2022), que en su página web detallan cómo surgió el compromiso de establecer la denominada Agenda 2030: “en 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los objetivos en 15 años” (Naciones Unidas, 2022).

Al hacer un recorrido por todos los ODS llama la atención que ninguno de ellos está dedicado en exclusiva a la innovación y a la tecnología, apareciendo en un segundo plano en el Objetivo 9: “industria, innovación e infraestructuras”, y no como el catalizador transversal de toda la Agenda. La innovación tecnológica puede asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción alimenticia, mejorar la sanidad, favorecer el aprendizaje *online* o favorecer la eficiencia energética mediante sistemas inteligentes (Pinillos *et al.*, 2019).

En este sentido, Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, defendió lo que, bajo su punto de vista, considera el inicio de la “cuarta revolución industrial” y expone que gracias a la tecnología podríamos acelerar el cumplimiento de cada

uno de los objetivos de la Agenda. En el marco de este nuevo paradigma, el autor afirma que el uso de las nuevas tecnologías y de sistemas basados en un diseño inteligente puede minimizar el impacto ambiental y fomentar la transición hacia una economía circular (Schwab, 2016).

Para asegurar que estas condiciones lleguen a las civilizaciones de todo el mundo, Houlin Zhao, secretario general de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), resalta la importancia de que “los beneficios de las tecnologías nuevas y emergentes deben extenderse ampliamente y ser compartidas de forma justa en todo el mundo” y declara que, debido a la pandemia de COVID-19 se han logrado avances “en educación digital, salud digital y acción climática a nivel sectorial, aprovechando la tecnología digital para atender tres aspectos cruciales del desarrollo sostenible” (Zhao, 2022, p. 3).

Las administraciones, conocedoras de la importancia de la tecnología como catalizador para alcanzar los ODS, tienen en cuenta a la digitalización como un factor esencial en el marco de la Agenda 2030. En el caso de España, tras su compromiso en el seno de Naciones Unidas para hacer realidad la Agenda 2030, se ha generado una Estrategia de Desarrollo Sostenible que ha fijado a la tecnología como el motor central de cambio, tal y como aparece recogido en el Informe de Progreso de la Estrategia para el año 2021: “en España, la Estrategia persigue situar la ciencia, la tecnología y la innovación como ejes clave para afrontar las prioridades de nuestro entorno y el logro de los ODS” (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2021, p. 78).

Todos los autores coinciden en que la tecnología debe ser el eje sobre el que fijar la Agenda 2030 y a través del cual acelerar los procesos para garantizar el cumplimiento de los ODS. En los siguientes apartados analizaremos cómo la pandemia del COVID-19 influyó en la digitalización de la Administración General del Estado en España y desgranaremos la Agenda España Digital 2026 y los planes de digitalización existentes en el país.

3.2. La digitalización española tras el impulso del COVID-19

En el año 2020, la llegada de la pandemia del COVID-19 fomentó una aceleración de los procesos de digitalización en la medida que, para asegurar el distanciamiento social, favoreció la implantación del teletrabajo en muchas organizaciones (Martí-Noguera, 2020).

Pese a que, tal y como indican las conclusiones del informe DESI, la digitalización en España está avanzando de manera progresiva, el país experimentó un especial impulso en digitalización durante la pandemia del Covid-19 y la necesidad de aislamiento social.

En ese momento, las empresas y la propia Administración Pública tuvieron que reaccionar con rapidez en este nuevo escenario y el teletrabajo se impuso en todos los casos en los que las circunstancias lo permitían. Sandra Zelada, Gerente de Consultoría en Deloitte, expone que el Covid-19 ha servido para medir “cuán preparados estábamos a nivel privado y público en la ruta de la transformación digital” y que las organizaciones han tenido que adaptarse inmediatamente a esta nueva casuística “desarrollando e implementando soluciones digitales, automatizando procesos y soluciones en la nube; así como dándole facilidades a sus colaboradores para realizar trabajo remoto” (Zelada, 2020).

En el marco de esta pandemia surge la Agenda España digital 2025, en cuya introducción se explica en qué punto se encuentra el país en términos de digitalización y menciona planes adoptados en el pasado como el Plan Info XXI, el Programa España.es, el Plan Avanza y la Agenda Digital para España de febrero de 2013 (Figura 4) El Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2020), responsable de esta estrategia, asegura que estos programas han situado al país en una posición muy favorable para abordar la siguiente fase del proceso de transformación digital.

Figura 4. Antecedentes en la Transformación Digital de España



Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2020)

Sobre la situación de la Administración Pública española en materia de digitalización expone lo siguiente: “nuestro país está también relativamente bien situado en la digitalización de la Administración y tiene un potencial formidable en la aplicación de nuevas tecnologías a la gestión de la información y la ejecución de políticas públicas” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020, p. 5).

Para adaptar la estrategia al horizonte 2026, alinearse con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y hacer balance tras dos años de su puesta en marcha, la Agenda España Digital 2025 se actualizó en julio de 2022, pasando a ser Agenda España Digital 2026. En el siguiente apartado se desarrollarán las ideas principales y los objetivos de esta Agenda.

3.3. Agenda España Digital 2026

La Agenda España Digital 2025, nacida en julio de 2022, ha dado paso a la Agenda España Digital 2026, que constituye “un pilar estratégico para la recuperación de la crisis generada por la pandemia y un vector de modernización y prosperidad a medio plazo, actuando en una triple dimensión: infraestructuras y tecnología, economía y personas” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022b).

En su presentación, la Agenda España Digital 2026 fue presentada como “una brújula en momentos de tanta incertidumbre donde clarificamos y damos certeza a aquellos inversores nacionales y extranjeros que crean en las posibilidades digitales de nuestro país” (La Vanguardia, 2022, 3h14m10s).

La Agenda Digital se trata de una estrategia que actúa en las siguientes dimensiones; Infraestructuras y Tecnología, Empresas y Personas. Para cada una de estas dimensiones la Agenda establece diferentes ejes (Figura 5).

La dimensión de Infraestructuras y Tecnología se compone de los siguientes 4 ejes (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a, p. 7):

- Eje 1. Conectividad
- Eje 2. Impulso a la tecnología 5G
- Eje 3. Ciberseguridad
- Eje 4. Economía del dato e Inteligencia Artificial

Por la naturaleza de la investigación se considera relevante desarrollar el eje número 5, dedicado a la transformación digital del sector público y el eje número 9, dedicado a las Competencias Digitales.

Figura 5. Ejes de la Agenda España Digital 2026



Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022a, p. 7)

Para la transformación digital del sector público, la Agenda España Digital 2026 expone las siguientes necesidades:

La transformación digital de la economía y la sociedad ha de ir acompañada de la transformación digital de las Administraciones públicas, que facilite la realización de los trámites burocráticos y que simplifique y haga más accesible la relación de la ciudadanía y las empresas con la Administración. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a, p. 65)

En este sentido, gracias a las medidas incluidas en esta Agenda se han obtenido diferentes progresos relacionados con las contrataciones principales que ejecutarán proyectos de digitalización de la Administración General del Estado, un servicio de automatización inteligente de procesos que permita reducir costes y tiempos de tramitación y actuaciones que implementarán los proyectos tractores contemplados en España Digital 2025 (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a).

Tal y como se indica en el documento oficial de España Digital 2026 (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a), todas estas medidas fueron ampliadas y desarrolladas a través del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025 (PDAP), publicado en enero de 2021 y que se desarrollará en el siguiente punto.

Con el objetivo de seguir con la continuidad de España digital 2025, la Agenda España Digital 2026 prevé para la segunda mitad de 2022 la puesta en marcha de proyectos destinados a la modernización de la Administración General del Estado y se continuará impulsando la transformación digital en el sector público, a través de medidas tales como una plataforma del dato, un nuevo modelo de identidad digital o la continuación de los proyectos e iniciativas ya lanzadas.

Asimismo, para el año 2025 la Agenda planea contar con el 50% de los servicios públicos disponibles en *app* móvil y para 2026 pretende consolidar la transformación digital en la Administración General del Estado, afianzarla en Entidades locales y regionales y consolidar el liderazgo español en transformación digital de la Administración Pública (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a, p. 69).

En la Tabla 2 aparecen desglosadas las medidas concretas dedicadas a la digitalización de la Administración Pública por la Agenda España Digital 2026:

Tabla 2. Medidas para la Administración Pública en la Agenda España Digital

MEDIDA	ACCIONES
18. ADMINISTRACIÓN ORIENTADA A LA CIUDADANÍA	<ul style="list-style-type: none"> • App Factory (Servicio de factoría para el desarrollo de Apps) • Mejora de la experiencia de usuario de la ciudadanía • <i>GobTechLab</i> (Laboratorio ciudadano de innovación tecnológica en la Administración) • Nuevo modelo de identidad digital
19. OPERACIONES INTELIGENTES Y GOBIERNO DEL DATO	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización inteligente de procesos y desarrollo de servicios públicos basados en el dato • Habilitación de una infraestructura transversal que facilite la automatización de actuaciones administrativas • Desarrollo de un modelo seguro de gestión transparente de la información
20. MODERNIZACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS DEL SECTOR PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de infraestructuras <i>cloud</i> • Puesto de Trabajo Inteligente
21. PROYECTOS DE ALTO IMPACTO EN LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación digital de la Administración de Justicia • Transformación digital de los Servicios Públicos de Empleo • Transformación digital en materia de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones • Plan de digitalización consular • Transformación digital de los servicios sociales • Transformación digital de la Agencia Tributaria y potenciación de la asistencia al contribuyente • Impulso de otros proyectos tractores
22. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA, DEL MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y DE LAS ADMINISTRACIONES DE LAS CC. AA Y LAS EE. LL.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias y licitaciones públicas, así como encargos de gestión que proveen a las distintas Administraciones de los fondos suficientes • Modelo de cogobernanza entre los órganos de ambos ministerios, la Secretaría General de Administración Digital (SGAD) y las Administraciones autonómicas a través de la comisión Sectorial de Administración Electrónica (CSAE) y sus grupos de trabajo.

Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022a, pp. 70-77)

El siguiente eje de interés para desarrollar teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación es el eje estratégico número 9, dedicado a las Competencias Digitales.

Este eje destaca la idea de que “el desarrollo de las tecnologías digitales abre nuevas oportunidades para mejorar la vida de las personas y el funcionamiento del sistema económico” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a, p. 121).

El Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022a) afirma, en el documento oficial de España Digital 2026 que, para poder aprovechar todas estas oportunidades, es necesario que la ciudadanía disponga de competencias digitales básicas que les faciliten utilizar las nuevas tecnologías de forma eficaz, segura y responsable. La Administración española contempló, en este sentido, medidas como la elaboración de un Plan Nacional de Competencias Digitales, que se desarrollará en páginas posteriores de la presente investigación.

En materia de competencias digitales este documento contempla las medidas desarrolladas en la Tabla 3:

Tabla 3. Medidas desarrolladas en materia de competencias digitales en la Agenda España Digital 2026

MEDIDA	ACCIONES
37. DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIGITALES DE LA CIUDADANÍA Y LUCHA CONTRA LAS BRECHAS DIGITALES	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de competencias digitales básicas entre la ciudadanía • Iniciativas <i>bottom-up</i> para alcanzar a las personas más excluidas digitalmente (a través de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales)
38. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización del Sistema Educativo • Plan FP Digital • Plan UniDigital
39. COMPETENCIAS DIGITALES PARA EL EMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en competencias digitales a lo largo de la vida laboral • Programa de capacitación digital de las Administraciones Públicas • Programa de transformación digital de las PYMES
40. IMPULSO A LOS ESPECIALISTAS DIGITALES	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de especialistas tecnológicos • Adaptación de titulaciones existentes y creación de nuevas titulaciones • Desarrollo de una oferta formativa específica para especialistas digitales.

Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022a, pp. 126-129)

En concreto, para el desarrollo de competencias digitales de la ciudadanía y la lucha contra las brechas digitales expone que:

La acción pública ha de poner énfasis en aquellos colectivos que encuentran más dificultades para adquirir estas competencias, como son las personas mayores y las personas con bajos niveles de renta, de zonas no urbanas o con bajo nivel educativo, prestando especial atención a las mujeres de estos colectivos. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a, p. 126)

Además, afirma que las iniciativas *bottom-up* “priorizan la provisión de competencias digitales básicas para niños, niñas y adolescentes en riesgo de exclusión digital; y para personas mayores, mujeres e infancia y juventud en zonas de prioridad demográfica” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a, p. 126).

En cuanto al Programa de capacitación digital de las Administraciones Públicas la Agenda establece que, con este programa se pretende alcanzar el desarrollo de las competencias digitales de los trabajadores y las trabajadoras públicos, con el fin de lograr el proceso de transformación digital de la Administración. Para ello, exponen que “se llevarán a cabo actuaciones de formación en competencias digitales tanto para el personal especializado en tecnología como para el resto del personal, en diferentes ámbitos de la Administración Pública” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022a, p. 128).

En el siguiente apartado se desarrolla el Plan de Digitalización para las Administraciones Públicas (PDAP) y sus implicaciones para la transformación digital del sector público español.

3.4. El Plan de Digitalización para las Administraciones Públicas

En el marco de actuación de la Agenda España Digital 2026 y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia surge el Plan de Digitalización para las Administraciones Públicas, que recoge el desarrollo de las medidas específicas que se llevarán a cabo en el ámbito de la administración digital.

Su objetivo es brindar servicios públicos accesibles a ciudadanos y empresas con todas las garantías de seguridad para los datos confidenciales, superando las brechas sociales y digitales y logrando una Administración Pública más eficiente (Observatorio de la Administración Electrónica, 2022).

Con este Plan “se avanza hacia una Administración del Siglo XXI, incluyendo reformas e inversiones que mejorarán tanto los procesos y procedimientos administrativos como las competencias digitales y los recursos disponibles” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021, p. 6).

El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (PDAP), se estructura en torno a tres ejes:

- Eje nº1: Transformación Digital de la Administración General del Estado

- Eje nº2: Proyectos de alto impacto en la Digitalización del Sector Público
- Eje nº3: Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Comunidades Autónomas y Entidades Locales.

Cada uno de estos tres ejes incluye una serie de medidas estratégicas (Ver Tabla 4) para alcanzar los objetivos del Plan (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021a, p. 11):

- “Desarrollar servicios públicos digitales más inclusivos, eficientes, personalizados, proactivos y de calidad para la ciudadanía”.
- “Transformar a la Administración Pública española en una Administración más moderna y “guiada por datos”, donde la información de los ciudadanos, de las ciudadanas y de las administraciones públicas se utiliza de manera eficiente para diseñar políticas públicas alineadas con la realidad social, económica y territorial de España, así como para la construcción de una experiencia ciudadana de los servicios públicos verdaderamente innovadora”.
- “Permitir desarrollar servicios, activos e infraestructuras comunes que permitan a todas las administraciones sumarse a la revolución tecnológica que está suponiendo la irrupción de nuevos habilitadores tecnológicos como pueden ser la Inteligencia Artificial o la tecnología de analítica de datos”.

Tabla 4. Ejes y medidas del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (PDAP)

EJE	MEDIDAS
1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO	1. App Factory (Servicio de factoría para el desarrollo de App) 2. Mejora de la experiencia de usuario de la Ciudadanía 3. GobTechLab (Laboratorio ciudadano de innovación tecnológica en la Administración) 4. Nuevo modelo de identidad digital 5. Servicio de automatización Inteligente 6. Gestión e intercambio transparente de datos 7. Servicio de infraestructuras <i>cloud</i> 8. Puesto de Trabajo Inteligente 9. Centro de Operaciones de Ciberseguridad
2. PROYECTOS DE ALTO IMPACTO EN LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO	10. Transformación digital del ámbito sanitario 11. Transformación digital de la Administración de Justicia 12. Transformación digital en materia de Empleo 13. Transformación digital en materia de Inclusión, Seguridad social y Migraciones 14. Plan de Digitalización Consular 15. Transformación digital en otros ámbitos de la Administración General del Estado
3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y FUNCIÓN PÚBLICA, COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y ENTIDADES LOCALES	16. Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública 17. Transformación Digital de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales

Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021a, p. 7)

Cabe destacar en el marco de esta investigación la medida 2 del PDAP “Mejora de la experiencia de usuario de la ciudadanía”:

Esta medida tiene como objetivo el establecimiento de un modelo de atención a la ciudadanía personalizado, proactivo y omnicanal, a través de un punto único de acceso tanto para obtener información como para realizar los trámites que requiera en su relación global con la Administración. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021a, p. 17)

Además, en este mismo documento se destaca que “será necesario comunicar y difundir correctamente los nuevos canales para fomentar su uso y que la ciudadanía pueda extraer el máximo valor de los mismos” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021a, p. 17), esta idea es la esencia de la presente investigación.

Tras comprender el alcance y los objetivos del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, en el siguiente punto se desarrolla el Plan Nacional de Competencias Digitales, también enmarcado en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y en línea con los ODS y la estrategia España Digital 2025.

3.5. El Plan Nacional de Competencias Digitales

Según la página web del Ministerio de Asuntos Económicos e Inteligencia Artificial, el Plan Nacional de Competencias Digitales tiene el objetivo principal de:

(...) garantizar la formación e inclusión digital de los trabajadores y del conjunto de la ciudadanía, con el fin de impulsar la creación de empleos de calidad, reducir el desempleo, aumentar la productividad y contribuir a cerrar las brechas de género, sociales y territoriales. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2022b)

En la Tabla 5 se pueden observar las principales líneas de actuación y medidas recogidas en este Plan Nacional de Competencias Digitales.

Tabla 5. Líneas de actuación y medidas del Plan Nacional de Competencias Digitales.

LÍNEA DE ACTUACIÓN	MEDIDAS
1. Capacitación digital de la ciudadanía (con énfasis en colectivos en riesgo de exclusión digital).	1. Red nacional de centros de capacitación digital, a través de la utilización de los centros integrados y de referencia nacional de formación profesional. 2. Oferta online gratuita de acceso masivo (MOOC). 3. Acciones específicas de inclusión digital.
2. Lucha contra la brecha digital de género .	4. Programa de fomento de vocaciones científico-técnicas en el sistema educativo. 5. Programa de fomento de la capacitación digital de las mujeres y de participación en itinerarios formativos tecnológicos.
3. Digitalización de la Educación y desarrollo de las competencias digitales para el aprendizaje en la Educación.	6. Plan de Digitalización y Competencias Digitales del Sistema Educativo (dotación de medios digitales para los centros, desarrollo de la competencia digital con formación específica, recursos educativos digitales y desarrollo de metodologías y competencias digitales avanzadas) 7. Incorporación en los currículos de las etapas obligatorias de competencias digitales y de programación. 8. Creación de Recursos Educativos Abiertos para la enseñanza con medios digitales. 9. Plan de Formación Profesional digital (FPDigital) para la digitalización de las enseñanzas de Formación Profesional. 10. Plan Uni Digital de modernización del Sistema universitario español
4. Formación en competencias digitales a lo largo de la vida laboral (sector privado).	11. Programas de Formación Profesional de capacitación digital modular y flexible orientado a la recualificación y refuerzo de competencias de las personas trabajadoras. 12. Integración en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales de la acreditación de competencias digitales a diferentes niveles, con especial énfasis en las competencias digitales básicas.
5. Formación en competencias digitales a las personas al servicio de las Administraciones Públicas .	13. Programa de capacitación digital de las Administraciones Públicas.
6. Desarrollo de competencias digitales para las PYMEs .	14. Programas para la transformación digital de las PYMEs.
7. Fomento de especialistas TIC (titulados de Formación Profesional y universitarios).	15. Adaptación de la oferta formativa de formación profesional y universitaria existente. 16. Programa de atracción y retención del talento digital.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de España (2021, pp. 5-6)

El Plan contiene 7 líneas de actuación diferentes y un total de dieciséis medidas (Tabla 5), que pretenden mejorar las competencias digitales de la ciudadanía y los profesionales.

En concreto las medidas número 1, 3 y 13 son destacables para el objeto de estudio de este trabajo (Gobierno de España, 2021, pp. 5-6):

- En primer lugar, la medida 1, “Red Nacional de centros de capacitación digital” pretende incorporar Centros integrados de Formación Profesional y los Centros de referencia en materia de digitalización y distribuirlos por todo el territorio español. De esta manera se conseguirá una transferencia de conocimiento entre diferentes generaciones o entre profesionales con niveles de conocimientos equivalentes (transferencia *peer-to-peer*).
- La medida número 3, “Acciones específicas de inclusión digital” precisa, como factor clave para su éxito, de la identificación por parte del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, de las necesidades y el despliegue de acciones en todo el país. Además, esta medida pretende, a través del programa “Aulas Mentor”, perteneciente al Ministerio de Educación de Educación y Formación Profesional, enriquecer la oferta formativa en materia de digitalización en zonas con carencias significativas en este aspecto y a colectivos especialmente vulnerables.
- Por último, la medida número 13 habla sobre el “Programa de capacitación digital de las Administraciones Públicas” y está estrechamente ligada con el PDAP, desarrollado en el punto anterior. Consiste en una renovación de perfiles digitales de los profesionales públicos y el fomento de la capacitación en digitalización para el conjunto de las administraciones públicas.

Se pretende en este sentido, realizar un diagnóstico de la situación de los profesionales públicos en digitalización, el desarrollo por parte del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de un plan de capacitación para los mismos y el desarrollo de un modelo de captación para los procesos de selección que fomente y tenga en cuenta las competencias relacionadas con la capacitación digital.

Sobre el personal al servicio de las administraciones públicas el Plan destaca que existe un “riesgo elevado de que el déficit en capacitación de las personas al

servicio de las AA.PP. dificulte la adaptación al nuevo escenario donde las competencias digitales son esenciales para el desarrollo del trabajo diario” (Gobierno de España, 2021, p. 35).

En el siguiente punto, tras haber visto los planes estatales relacionados con la transformación digital del país y de la Administración Pública, se expondrán los principales motivos por los que los procesos de transformación digital en el sector público pueden ayudar a mejorar ese intercambio de realidades cognitivas entre Administración y ciudadanía y los diferentes estadios del proceso de comunicación a tener en cuenta para llevar a cabo una buena gestión de la misma durante los grandes cambios estructurales como puede ser un proyecto integral de Transformación Digital.

4. El papel de la comunicación durante el proceso de Transformación Digital

Como ya se ha contextualizado, la Administración Pública española cuenta con planes de digitalización enmarcados dentro de la denominada Agenda España Digital 2026. Entre los principales objetivos de estos planes se encuentra el de mejorar las relaciones entre con la ciudadanía. Así se relata, por ejemplo, en el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, que expone que uno de sus objetivos es convertir a los organismos públicos en instituciones más cercanas a la ciudadanía para mejorar así la eficacia de las relaciones con los colectivos con los que tiene especial intercambio de información (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021).

Esta cuestión es de especial relevancia en la actualidad, porque las relaciones con algunos organismos de la Administración son percibidas en muchos casos, como “complejas, distantes y lejanas por parte de los ciudadanos y ciudadanas, con procedimientos lentos e ineficaces como consecuencia de un elevado número de asuntos por resolver” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021, p. 5).

Este se trata de un aspecto importante a mejorar, ya que las relaciones entre la Administración y sus públicos producen un beneficio mutuo: los ciudadanos buscan la satisfacción de sus necesidades y la Administración obtiene una ciudadanía más educada y capaz que puede servirle para iniciar procesos conjuntos de producción

de servicios. Por tanto, ambos actores pueden obtener valor de este proceso de participación (Piqueiras, 2019).

En este contexto de digitalización, tanto la ciudadanía como las administraciones públicas pueden verse muy beneficiadas. Las administraciones públicas pueden ahora obtener más información que nunca, además de estar capacitadas para compartirla con mayor facilidad, procesarla y gestionarla con eficacia y de esta manera, mejorar su función de servicio público. De este modo, trámites y procedimientos que en el pasado podían suponer horas de trabajo y de desplazamiento, hoy en día pueden ser realizados de manera telemática, ahorrando una considerable cantidad de tiempo y dinero (Gómez, 2016).

La ciudadanía, por otra parte, también se ve beneficiada: "la tecnología, empleada adecuadamente, puede actuar de catalizador de valor público en el sentido de que hace que la Administración Pública busque, recopile y procese el *feedback* de sus públicos para incorporarlo en su gestión" (Canel 2018, p. 180). Es decir, que, si se hace un buen uso de las herramientas tecnológicas disponibles, estas pueden producir datos e información útiles a la hora de elaborar políticas enfocadas en las necesidades reales de los ciudadanos y, de este modo, generar "valor público".

En conclusión, podemos resumir que los autores que han investigado al respecto coinciden en que el buen empleo de las nuevas tecnologías es positivo para las administraciones públicas, pues influye positivamente en la confianza de la ciudadanía hacia a estas, genera una cultura de servicio, transparencia participación y colaboración y permite elaborar políticas públicas centradas en los ciudadanos gracias al uso y al estudio de los datos.

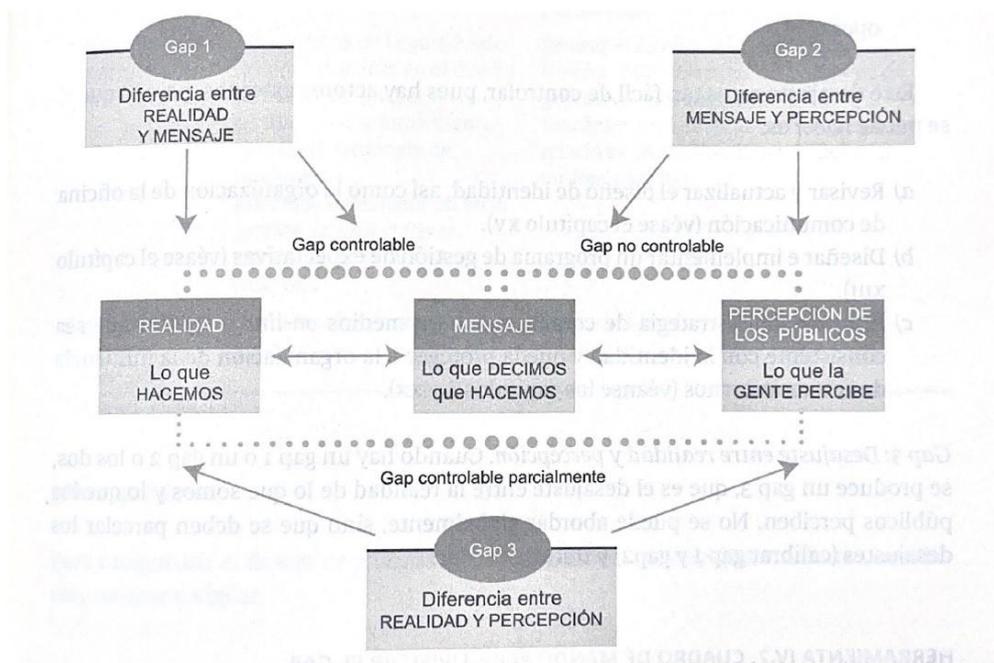
4.1. El proceso comunicativo en la Administración y los ciudadanos

La comunicación de la Administración Pública puede definirse, según propone Canel, como:

Un intercambio de realidades cognoscitivas, que se realiza entre las organizaciones públicas, y entre éstas y los públicos clave, orientado a asistir en el cumplimiento de la finalidad (la búsqueda del bien común), a través de los servicios públicos, encarnado en una estructura orgánica de dimensión territorial, y que articula y delimita la legitimidad del poder. (Canel, 2007, en Canel, 2019, p. 27)

Durante los procesos de cambio, como puede ser un proyecto de Transformación Digital que lleve a cabo una Administración Pública, es importante realizar una correcta gestión de la comunicación para que todos los implicados sean conocedores del proceso y de sus beneficios. El proceso comunicativo (Figura 6) consiste en comprender qué hacemos, transmitirlo a los públicos y comprobar que estos lo perciben (Canel, 2019).

Figura 6. Posibles brechas entre organización y públicos



Fuente: Canel (2019, p. 117).

En este sentido, Canel (2019) propone un esquema en el que señala “los posibles *gaps* (brechas) entre organización y públicos” (p. 117):

- La primera brecha evalúa las diferencias entre la realidad (lo que la organización hace) y el mensaje (lo que dice que hace) y se trata de una brecha controlable, ya que tanto realidad como mensaje parten de la propia organización.
- En un segundo nivel, la brecha nº2 mide los desajustes entre el mensaje y la percepción de los públicos (lo que la gente percibe que la organización hace). En este punto los desajustes ya no son tan sencillamente controlables ya que entran en juego actores externos (el público/ciudadanía).

- Por último, la tercera brecha compara la realidad (lo que la organización hace) con la percepción de la ciudadanía. Esta brecha se produce cuando hay una brecha 1 o una brecha 2 y “no se puede abordar globalmente, sino que se deben parcelar los desajustes (calibrar *gap* 1 y *gap* 2) y tratarse *ad hoc*” (Canel, 2019, p. 116).

En los siguientes epígrafes se desarrollarán las diferentes fases del proceso comunicativo que se acaba de explicar.

4.2 Comunicar para entender el proceso internamente

Como hemos detallado en el epígrafe anterior al desglosar el esquema propuesto por Canel (2019), el primer paso para desarrollar una comunicación eficaz es realizar un buen proceso comunicativo interno, entendiendo la realidad de la organización.

Para Canel (2019) en una administración pública la comunicación ha de ser transversal e implicar a todos los agentes internos: “en la comunicación de la Administración Pública interviene no sólo el director de comunicación, sino todo el personal: funcionarios en sus distintos niveles, ministro, director general, conserje, funcionarios de ventanilla, etc.” (p. 310).

En procesos de cambio, como puede ser un proyecto de transformación digital de una institución pública, es muy importante mantener al público interno informado del estado de este y de todas las novedades que puedan surgir al respecto. Gonçalves y Campos (2016, pp. 153-154) citan una serie de beneficios que se obtienen al realizar una buena gestión de la comunicación interna durante procesos de cambio:

- Se propaga la visión del cambio, del estado actual a otro deseado por la organización.
- Los *stakeholders* estarán involucrados con el propósito, el objetivo, la planificación, su rol y responsabilidades.
- La evolución del proyecto será acompañada.
- Las metas alcanzadas serán divulgadas.
- Los canales de *feedback* serán establecidos.
- Los factores de antagonismo serán minimizados.
- El compromiso con los cambios será potencializado.

Otro de los autores especializados en gestión del cambio, John Kotter (1995), expone en su obra que uno de los principales errores durante los procesos de transformación es no comunicar lo suficiente la nueva visión estratégica. El autor explica que para comunicar correctamente este tipo de procesos es necesaria mucha persistencia y repetición de los mensajes y una comunicación fluida entre jefes y subordinados. Para las instituciones públicas Weissbluth (2008) afirma que la transmisión de los mensajes ha de hacerse de manera personalizada, en pequeños grupos y en "cascada", pero siempre evitando que se convierta en una comunicación vertical y haciendo que los dirigentes recojan las opiniones del resto de personal público.

Además, con una buena gestión de la comunicación interna, los empleados comprenden la visión y la misión de la organización a la que pertenecen, así como la importancia que su trabajo tiene para el logro de los objetivos y metas de esta (Martínez *et al.*, 2015).

En este sentido, Charry (2018) en una investigación en la que correlaciona la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público concluye que, para este sector, mejorar la gestión de la comunicación interna es un reto que repercutirá en un buen servicio tanto para los públicos internos como para los externos.

Tras analizar la importancia de la comunicación interna en los procesos de cambio, en el presente apartado se desarrollarán las claves de una buena gestión de la comunicación externa.

4.3 Comunicar para explicar el proceso externamente

Como ya se ha introducido, ejercer una buena gestión de la comunicación hacia los públicos internos es esencial para el éxito de un proceso de cambio. De la misma manera, en este apartado se analizará y desarrollará la importancia de comunicar también externamente los cambios que acometen a las organizaciones.

El término de comunicación externa ha sido ampliamente discutido y cuenta con múltiples definiciones. A continuación, se desarrollarán algunas de ellas que ayudarán a comprender el concepto con claridad:

Fernandez Collado (2009) define la comunicación externa como "el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos

externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (p. 12).

Por otra parte, Calero (2006), entiende la comunicación externa como un proceso que se establece entre las empresas y el conjunto de la sociedad, con el objetivo de informar sobre diferentes aspectos de la empresa, que pueden afectar o interesar a la opinión pública.

Además de la comunicación externa, en el caso de las organizaciones también nos encontramos con la denominada comunicación institucional.

Para definir la comunicación institucional, Dolphin (2009) habla de un proceso de gestión basado en la comunicación de la institución con sus *stakeholders*, con el objetivo de lograr una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios. Expone además que la principal función de la comunicación es gestionar la reputación de la empresa (u organización), ayudando a construir una imagen pública sobre ella y sus respectivos negocios.

En este sentido y teniendo en cuenta las diferentes aportaciones de los autores, podemos entender que las organizaciones deben realizar una gestión de la comunicación que sea coordinada y que integre mensajes coherentes y relevantes tanto para públicos internos como públicos externos.

Según Capriotti (1999) En procesos de cambio, es importante tener en mente esta premisa, proveniente del campo de las Relaciones Públicas: “hacer las cosas bien, y darlas a conocer”. Esta idea parte del *Hacer*, de la demostración diaria por parte de la organización, que nos permita tener unas bases sobre las que construir la estrategia de comunicación. Y a partir de ahí surge el *Comunicar*: “transmitir a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que la organización realiza” (Capriotti, 1999, p. 1).

Tras comprender la importancia de transmitir lo que hacemos a los públicos internos y externos, en el siguiente apartado se analizará el papel de entender la percepción de estos públicos.

4.4 Entender la percepción de la ciudadanía

En los anteriores apartados la investigación se centró en comprender cómo las organizaciones deben transmitir sus mensajes interna y externamente. Para

completar el proceso, este último apartado se dedicará a la importancia de entender y gestionar las percepciones que la ciudadanía tiene sobre las instituciones y organizaciones.

Según Canel (2019) pueden producirse desajustes entre los mensajes emitidos por las organizaciones y las percepciones de los públicos. De tal manera que lo que la gente percibe sobre la institución u organización no se corresponde con los mensajes que lanza esta sobre sí misma.

La causa de estos desajustes puede estar en (Canel, 2019, pp. 117-118):

- Un deficiente diseño de mensaje (por ejemplo, el mensaje apunta tantos atributos que el público apenas puede recordarlos)
- La gestión de la comunicación (los atributos están bien seleccionados, pero luego la implementación del plan de comunicación no es consistente con la orientación estratégica)
- Una ausencia o deficiente gestión de expectativas (por no contextualizar, el público esperaba más, y la frustración genera juicios negativos)
- Actores externos (hemos sido competentes en todo lo anterior, pero otros lo han sido más que nosotros)
- En un imprevisto o circunstancia banal que arrasa con todo nuevo buen hacer, pues así de ingrato es el mundo de las percepciones en el que la comunicación opera.

Para la autora, cuando el mensaje y las percepciones están desajustadas, la organización puede llevar a cabo ciertas acciones para revertir la situación. Una de ellas es realizar una revisión y actualización del diseño de la identidad y de la organización de la oficina de comunicación. También se puede diseñar e implementar un programa de gestión de expectativas, y, por último, elaborar una estrategia de comunicación para medios *online* y *offline* que vaya en línea con la identidad y que pueda proteger a la institución de la influencia o imprevistos que puedan ocasionar los agentes externos a la misma.

Como se acaba de detallar, en el mundo de las percepciones, resulta muy importante realizar una buena gestión de las expectativas. Han sido muchos los autores que han tratado de explorar cómo funcionan las expectativas que la ciudadanía tiene sobre los gobiernos, administraciones y servicios públicos.

Un buen resumen lo hacen Luoma-aho *et al.*, (2013) que afirman que las expectativas nos hacen readaptar nuestra conducta y nos influyen en los pensamientos que tenemos sobre la conducta de los demás, incluidas las organizaciones.

En su estudio, las autoras concluyen que es importante la participación de la alta dirección en las relaciones con los *stakeholders*, para evitar que las expectativas lleguen de manera inesperada, y determinan que la gestión de las expectativas en una labor central para las relaciones públicas.

Tras realizar una revisión bibliográfica extensa sobre el tema, Canel (2019, pp. 269-270) destaca que para la Administración Pública es importante prestar atención a las expectativas para:

- Predecir las apreciaciones que la gente hará de los servicios públicos y ayudar a explicar las causas de los juicios negativos.
- Gestionar las relaciones, la reputación y la legitimidad de la Administración Pública.
- Entender los índices de satisfacción que desde hace años obtienen las agencias de evaluación de la calidad que han puesto en marcha los gobiernos para evaluar los servicios y tomar decisiones de gestión pública.
- Trabajar en el compromiso cívico.

Olkkonen y Luoma-aho, exponen que la gestión de expectativas no consiste en “intentar crear una realidad artificial, sino más bien en esforzarse concienzudamente para monitorizar, identificar, comprender y reaccionar a las expectativas” (Olkkonen y Luoma-aho, 2014, p. 233) y determinan, en una investigación posterior (2015) que gestionar correctamente las expectativas puede ayudar a aumentar la receptividad y la sensibilidad de la Administración Pública hacia las preocupaciones y necesidades reales de su ciudadanía.

Algunos estudiosos han concluido que el correcto empleo de las nuevas tecnologías por parte de la Administración puede hacer que las percepciones ciudadanas sobre la institución mejoren. Es el caso de Gracia y Ariño (2015) que, en un estudio mediante cuestionarios a usuarios de servicios online en España, concluyen que, si estos servicios son percibidos de calidad, esto influye positivamente en la confianza hacia la Administración Pública por parte de los ciudadanos. Por ello, afirman que los servicios ofrecidos por la Administración Pública en la red deberían

de ser lo más accesibles y compatibles posible con ciudadanos diferentes, aumentando las exigencias de privacidad, minimizando los fallos y facilitando la simplicidad de su uso.

En síntesis, los autores ven en la gestión de expectativas un campo muy relevante por todas sus implicaciones. Una buena gestión de las mismas es el inicio de una relación fructífera entre Administración y ciudadanía.

INVESTIGACIÓN APLICADA

5. Objetivos

El objetivo general de esta investigación es evaluar el proceso comunicativo de un organismo perteneciente a la Administración General del Estado español durante su proceso de transformación digital y, en base a los resultados obtenidos, proponer una serie de mejoras para hacer más efectiva la estrategia comunicativa entre la institución y la ciudadanía.

Por expreso deseo de la institución objeto de estudio, cuando la información aportada en esta investigación pueda comprometer la confidencialidad de la misma, se utilizará la fórmula de "institución confidencial", "proyecto confidencial" o similar.

Con el fin de lograr este cometido se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo 1: Conocer cuál es la realidad de la transformación digital en dicho organismo público.
- Objetivo 2: Conocer cuál es el mensaje que traslada el organismo en relación con su proceso de transformación digital a la ciudadanía.
- Objetivo 3: Descubrir cuáles son los canales a través de los cuales la institución está emitiendo sus mensajes a la ciudadanía.
- Objetivo 4: Descubrir cuál es el sentimiento de la ciudadanía con respecto al proceso de transformación digital de este organismo público y conocer si reconoce saber beneficiarse de él.

La consecución de estos objetivos permitirá identificar las brechas comunicativas existentes entre lo que el organismo perteneciente a la AGE comunica y lo que los ciudadanos perciben sobre este proceso y las posibilidades que implica para la ciudadanía. En base a la información obtenida, se propondrán una serie de recomendaciones que ayuden a mejorar la comunicación de la institución para que los ciudadanos perciban la utilidad de este proceso de transformación digital y comiencen a participar activamente en el mismo.

6. Preguntas de investigación e hipótesis

Previamente a la consecución de estos objetivos, la investigación parte con una serie de hipótesis y preguntas de investigación que guiarán su curso y que, llegado el momento de su finalización, tras la obtención de resultados, podrán ser confirmadas o refutadas. Para este trabajo se desprenden las siguientes preguntas de investigación (PI) e hipótesis (H) asociadas:

PI1: ¿Está realizando la institución un proceso transformador con el objetivo de mejorar sus servicios a la ciudadanía?

H1: La institución está realizando un proceso transformador que tiene como objetivo mejorar la calidad de su servicio público. Para ello está empleando recursos, tiempo y dinero.

PI2: ¿Lanza este organismo de la AGE un mensaje coherente sobre las acciones que está realizando en el marco de su proyecto de transformación digital?

H2: El organismo público lanza un mensaje coherente con las acciones que lleva a cabo dentro de su estrategia de transformación digital.

PI3: ¿Está la institución comunicándose con la ciudadanía a través de los canales adecuados?

H3: Sí, la institución está comunicándose con la ciudadanía a través de los canales adecuados.

PI4: ¿Cuál es la opinión de la ciudadanía sobre el proceso de transformación digital de este organismo público?

H4: Los ciudadanos perciben que es muy difícil realizar trámites y relacionarse con este organismo por vía telemática y, por ello, muchas veces optan por la vía presencial.

7. Metodología

La metodología empleada en esta investigación está aplicada al caso de estudio de una institución perteneciente a la Administración General del Estado de España durante su proceso de Transformación Digital.

Específicamente, la metodología está basada en el esquema descrito en la Figura 6. Posibles brechas entre organización y públicos (acudir al apartado 4.1 para su

revisión) y consiste en un estudio sobre las brechas existentes en el proceso comunicativo del proceso de transformación digital de dicho organismo.

Partiendo de este esquema se han utilizado dos técnicas de investigación: unas entrevistas personales y una encuesta a los públicos. La finalidad de cada una y la estructura planteada para llevarlas a cabo se describen a continuación.

7.1. Entrevistas personales

Las entrevistas personales están diseñadas para dar respuesta a los objetivos 1, 2 y 3 de la investigación:

- Conocer cuál es la realidad de la transformación digital en dicho organismo público y cómo se percibe este proceso dentro del mismo.
- Conocer cuál es el mensaje que traslada el organismo en relación con su proceso de transformación digital a la ciudadanía y a los profesionales que interactúan con el mismo.
- Descubrir cuáles son los canales a través de los cuales la institución está emitiendo sus mensajes a la ciudadanía.

Se realizan 4 entrevistas personales a trabajadores (funcionarios y personal externo) de la Dirección de Transformación Digital de la institución estudiada. Una de estas entrevistas se realiza a la persona encargada de la oficina de comunicación.

Estas entrevistas están diseñadas con un modelo de preguntas abiertas, con el que los entrevistados pueden expresarse sin ningún tipo de acotación o hecho condicionante, con el fin de conseguir respuestas amplias y sinceras.

Para dar respuesta al objetivo 1, se realizaron 3 entrevistas a trabajadores de la dirección de Transformación Digital de la institución en las que se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo de (*institución confidencial*) con el Plan de Transformación Digital que está llevando a cabo? ¿Qué se pretende hacer?
- ¿En qué cree usted que esta estrategia va a beneficiar a esta institución?
- ¿Qué acciones se están implementando para llevar a cabo este proceso?
- Internamente ¿Qué acciones se están implementando dentro de (*institución confidencial*) en este proceso de Transformación Digital?

- ¿Tienen información sobre los datos de visitas e interacción en los canales que se han habilitado para informar a la ciudadanía?

Por otra parte, para responder a los objetivos 2 y 3, relacionados con el mensaje trasladado por la institución a la ciudadanía, se entrevistó a la persona responsable de la Oficina de Comunicación de Transformación Digital de esta institución y se le realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta la institución con una estrategia de comunicación para el proceso de transformación digital? De ser así ¿Cómo se ha diseñado?
- ¿Qué se le cuenta a la ciudadanía?
- ¿Cómo difunde la institución sus iniciativas centradas en facilitarle la vida a la ciudadanía?
- ¿Qué acciones de comunicación se dirigen al público interno del Ministerio?
- ¿Cómo aseguran la accesibilidad y usabilidad para todos los ciudadanos de los contenidos emitidos por la institución?
- ¿Cuántos actores funcionan como fuente de difusión de la información sobre Transformación Digital?
- ¿Tienen algún conocimiento sobre el impacto de las acciones de comunicación en los distintos perfiles?

Por asuntos de confidencialidad, en el apartado de resultados, las informaciones extraídas de las entrevistas aparecerán referenciadas con las iniciales de las personas entrevistadas y no con su nombre completo. Además, aquellas informaciones que puedan comprometer esta confidencialidad o arrojar información sensible de la organización se omitirán.

Se recomienda acudir a los Anexos 1, 2 ,3 y 4 para obtener más información de las entrevistas.

7.2. Encuesta

La realización de la encuesta nos permite acercarnos a la percepción y conocimiento de la ciudadanía sobre el proceso de transformación digital que está viviendo la institución analizada. Asimismo, también se pretende conocer hasta qué punto son conocedores de los beneficios y nuevos recursos que este implica.

Esta encuesta busca dar respuesta al objetivo 4, centrado en la percepción de la ciudadanía:

- Descubrir si la ciudadanía se siente parte del proceso de transformación digital de este organismo público y conoce cómo participar y beneficiarse de él.

La muestra seleccionada se compone de un total de 102 ciudadanos españoles de edades desde los 18 años hasta mayores de 65 años, habitantes de diferentes tipos de núcleos urbanos del país (pueblos y ciudades pequeñas, ciudades medianas y grandes y grandes capitales) y en diferentes situaciones profesionales (trabajadores por cuenta propia, trabajadores por cuenta ajena, no trabajadores, estudiantes y jubilados) con el fin de obtener unos resultados lo más representativos y variados posible, abarcando un gran número de casuísticas.

En cuando al diseño de la muestra, cabe señalar que todos los participantes tuvieron información previa para su correcta cumplimentación a partir de un párrafo introductorio para la asimilación de los contenidos más importantes de la investigación y sobre los que serían preguntados (ver Anexo 5. Cuestionario).

La encuesta se compone de diferentes apartados. Un primero destinado a conocer las características sociológicas del encuestado:

- Edad
- Tamaño del núcleo urbano en el que reside
- Situación profesional

En el segundo apartado se realizan una serie de preguntas para averiguar el conocimiento del encuestado sobre la Transformación Digital de la Administración Pública en general y de la *institución confidencial* en particular (ver preguntas de 4 a 6 en el Anexo 5. Cuestionario). Este apartado permite dar respuesta al Objetivo 4: descubrir cuál es el sentimiento de la ciudadanía con respecto al proceso de transformación digital de este organismo público y conocer si reconoce saber beneficiarse de él.

En una tercera parte de la encuesta, se realizan cuestiones relacionadas con la experiencia al realizar trámites online (ver preguntas de 7 a 9 en el Anexo 5. Cuestionario).

Por último, se recaba información sobre los hábitos de consumo de información de los encuestados (ver preguntas de 10 a 13 en el Anexo 5. Cuestionario).

Durante toda la encuesta se combinan preguntas multirrespuesta con preguntas que solo admiten una respuesta. Todas ellas de respuesta cerrada para simplificar el proceso de recogida de resultados y asegurar la validez de las respuestas.

8. RESULTADOS

En el presente apartado se evaluarán los resultados obtenidos tras aplicar la metodología descrita anteriormente. Con estos resultados evaluaremos el proceso comunicativo durante el proceso de Transformación Digital de la institución estudiada.

Tal y como se desarrolla en el marco teórico, la Transformación Digital puede mejorar y servir de impulso en las relaciones entre la Administración y la ciudadanía, pero para que esto sea una realidad, es necesario ejercer una buena gestión de la comunicación durante todo el proceso:

- Entender lo que hace la organización durante su proceso de Transformación Digital a nivel interno (Realidad)
- Comunicar de manera correcta el proceso de Transformación Digital a la ciudadanía (Mensaje)
- Estudiar las percepciones de la ciudadanía sobre el proceso de Transformación Digital de la organización (Percepción)

Para que la exposición de los resultados sea más comprensible, el presente apartado se compone de tres subepígrafes que aportan información sobre las tres partes del proceso nombradas (realidad, mensaje y percepción).

Así, para comenzar, se analizarán las respuestas obtenidas en las entrevistas por los profesionales de la organización no dedicados a la comunicación (3 entrevistas). Esta parte nos ayudará a comprender el primer apartado del cuadro (Ver Figura 6) sobre el que se fundamenta toda la metodología (Realidad).

Después se dedicará otro espacio a las respuestas de la persona encargada de la estrategia de comunicación de la Dirección de Transformación Digital de la institución. Con estas respuestas conoceremos el segundo apartado del cuadro, dedicado al mensaje, al "qué decimos que hacemos".

Por último, se recogerán y analizarán los resultados de la encuesta realizada a la ciudadanía para obtener información sobre el último apartado del cuadro (percepción / qué percibe la gente que hacemos).

Una vez se hayan expuesto todos los resultados se contrastarán en un cuadro de *brechas* donde se identificarán los errores cometidos durante el proceso comunicativo.

8.1. Resultados sobre la realidad de la organización en su proceso de Transformación Digital

Con el fin de conocer la realidad dentro de la institución, se han identificado 3 perfiles profesionales que han aportado su visión sobre diferentes temas trascendentales sobre el proceso de Transformación Digital de la institución pública analizada. Los perfiles son los siguientes:

Y.R.E. - jefa de Área de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución.

E.D.M. – jefa de proyecto de la oficina de soporte a la Administración Electrónica.

C.C.L. – integrante de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución.

Las temáticas de las entrevistas se estructuraron en tres bloques: 1) los objetivos y pretensiones de la institución con el Plan de Transformación Digital que va a llevar a cabo; 2) los beneficios que puede tener la Transformación Digital para la institución; 3) las acciones que se están implementando para desarrollar dicho proceso. A partir de estos tres bloques se estructuran los resultados de este apartado.

1) Sobre el objetivo y las pretensiones de la institución con el Plan de Transformación Digital:

Para Y.R.E, jefa de Área de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución, un objetivo importante es el beneficio de los ciudadanos. En este sentido, Y.R.E explica que aplicar la Transformación Digital dentro de la institución hace que los trabajadores trabajen mejor, hagan las cosas más rápido y, por tanto, se reduzcan los tiempos en los trámites disponibles para el ciudadano. Además, destaca que con la Transformación Digital se está mejorando la

transparencia: “la ciudadanía puede ver en qué se está invirtiendo el dinero público y qué resultados se están obteniendo de los proyectos” (Y.R.E., Anexo 1. Entrevista a Y.R.E. (jefa de Área de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución))- Asimismo, expone que un objetivo importante es favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores de la institución y de la ciudadanía.

Por su parte, C.C.L., integrante de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución, afirma que la institución “pretende ser acorde a la sociedad en la que vivimos, que es moderna, que maneja redes sociales, que es accesible...”, además de “poner el foco en el ciudadano y adaptarse a las personas que no se manejan tan bien”. Otro objetivo importante para el entrevistado es la accesibilidad, con la que se puede conseguir un servicio más ágil. Para C.C.L. el objetivo de la institución con su Plan de Transformación Digital se resume en “conseguir una Administración más moderna, más adaptada a lo digital y al servicio de la ciudadanía, rompiendo la brecha digital” (consultar el Anexo 2. Entrevista a C.C.L. (integrante de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución)).

E.D.M., jefa de proyecto de la oficina de soporte a la Administración Electrónica, destaca la importancia de la interoperabilidad entre administraciones y el ahorro de costes “evitando desplazamientos innecesarios, con todos los procedimientos que se están iniciando para que se puedan hacer por vía telemática” (Anexo 3. Entrevista a E.D.M. (jefa de Proyecto de la oficina de soporte a la Administración Electrónica)).

2) Sobre los beneficios que puede tener la Transformación Digital para la institución, Y.R.E. y C.C.L. coinciden en que un beneficio importante es la mejora de la imagen de la institución. A este respecto, ambos destacan que la ciudadanía percibiría como más positivo el desempeño de la organización.

Desde otro punto de vista, E.D.M. destacó los beneficios para los trabajadores de la institución, señalando que la tecnología aporta un ahorro de tiempo que se puede emplear para realizar otras tareas, además de evitar “trámites tediosos y automáticos” (E.D.M. Anexo 3. Entrevista a E.D.M. (jefa de Proyecto de la oficina de soporte a la Administración Electrónica)).

3) Sobre las acciones que se están implementando en este proceso, Y.R.E destaca un proyecto de retransmisión en *videostreaming*, que aumenta la transparencia de la institución y C.C.L. explica diferentes proyectos dentro de la Estrategia de Transformación Digital de la institución, haciendo hincapié en que todos tienen puesto el foco en la ciudadanía y el empleo de inteligencia artificial y tecnologías disruptivas en beneficio de un servicio más accesible. Además, expone que “se está poniendo mucho el foco en la colaboración con otros países y dentro de Europa” (para más información consultar el Anexo 2. Entrevista a C.C.L. (integrante de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución)).

Adicionalmente, los profesionales han destacado que en el proceso de Transformación Digital llevado a cabo en el organismo objeto de estudio las formaciones a funcionarios y el plan de calidad en formación fueron claves.

La información recogida en estas entrevistas permite confirmar la hipótesis 1:

La institución está realizando un proceso transformador que tiene como objetivo mejorar la calidad de su servicio público. Para ello está empleando recursos, tiempo y dinero.

La organización está llevando a cabo un proceso de transformación digital que tiene como objetivo principal mejorar la vida de los ciudadanos y las ciudadanas. La institución cuenta con numerosos equipos destinados a su estrategia de transformación digital y con programas de formación para los empleados de esta.

8.2. Resultados sobre el mensaje que transmite la organización sobre su proceso de Transformación Digital

Para conocer a fondo cuál es el mensaje que traslada la institución a la ciudadanía y de qué manera lo hace, se ha realizado una entrevista personal al profesional encargado de la estrategia de comunicación de Transformación Digital de la institución: E.B.B. - Responsable de la Oficina Técnica de Comunicación de la Dirección General de Transformación Digital de la institución.

En dicha entrevista se ha indagado sobre: 1) el plan de comunicación de la institución, lo que incluye la comunicación interna y externa de los procesos implementados; 2) los canales utilizados para difundir la información relativa a los

procesos de transformación digital y; 3) la usabilidad y accesibilidad a la información.

1) Sobre el plan de comunicación de la institución, E.B.B. afirma que la Dirección de Transformación Digital de la institución cuenta con un Plan Global de Comunicación que tiene, entre otros objetivos: a) mejorar la imagen que se tiene de la modernización de la institución e instigar a los usuarios a reevaluar su opinión con respecto a esta transformación; b) aumentar el grado de implicación de los usuarios y; c) centralizar la comunicación y mantener informados a los públicos de cualquier cambio.

Para cumplir con estos objetivos, además de realizar planes de comunicación específicos atendiendo a las necesidades que tengan los diferentes usuarios, la comunicación se divide en dos segmentos:

- Por un lado, para los públicos internos se llevan a cabo acciones de carácter informativo sobre los procesos novedosos implementados.
- Por otro lado, a los públicos externos, es decir, a los ciudadanos se les informa de las principales iniciativas tecnológicas ligadas a la transformación digital que se están llevando a cabo y sus principales ventajas (por ejemplo, la agilidad en la resolución de sus trámites, autonomía en la gestión de procedimientos a través de aplicaciones que unifican y simplifican procesos y accesos, el ahorro en papel que supone la reducción de la huella de carbono o el incremento de la seguridad y la confidencialidad en todos los procedimientos, etc).

No obstante, reconoce que el peso de ambas comunicaciones no es el mismo: “nuestros usuarios directos son los profesionales que trabajan con y para la institución. De forma excepcional desde la OTC abarcamos una comunicación más externa en la que nuestros usuarios no son solo los profesionales de la institución confidencial, sino que son ciudadanos” (para más información consultar Anexo 4. Entrevista e E.B.B. (responsable de la Oficina Técnica de Comunicación de la Dirección General de Transformación Digital de la institución)).

2) En cuanto a los canales de difusión para mantener la comunicación con el ciudadano, E.B.B. afirma que estos son:

- Redes Sociales

- Cartelería Digital (pantallas en espacios físicos con contenidos audiovisuales de carácter informativo)
- Vídeos promocionales en webs de soporte y *YouTube*
- Cartelería impresa en algunas sedes físicas
- Ponencias nacionales e internacionales

3) En cuestiones de accesibilidad y usabilidad de la información emitida, el entrevistado afirma que se cumple con la normativa vigente en materia de accesibilidad y que, además, se apuesta por el diseño de contenidos que faciliten la experiencia del usuario. Menciona además a otro departamento de la institución que se encarga de desarrollar webs accesibles para profesionales y ciudadanos.

Por último, el responsable de la Oficina Técnica de Comunicación de la Dirección General de Transformación Digital de la institución hace referencia a que, tras la difusión de la información al público externo, hay un departamento que se encarga de realizar “encuestas y acciones de seguimiento para constatar la recepción de la información y resolución de consultas a los profesionales que trabajan con la organización” (para más información consultar el Anexo 4. Entrevista e E.B.B. (responsable de la Oficina Técnica de Comunicación de la Dirección General de Transformación Digital de la institución)).

Esta información nos permite refutar la hipótesis 2:

El organismo público lanza un mensaje coherente con las acciones que lleva a cabo dentro de su estrategia de transformación digital.

Pese a que es su intención y cuenta con un Plan de Comunicación Global específico para dar difusión a las iniciativas tecnológicas entre la ciudadanía, la institución cuenta con más acciones de difusión a nivel interno, destinadas a formar a los profesionales que se relacionan con ella, mientras que la comunicación con la ciudadanía, desde la Oficina Técnica de Comunicación, es esporádica.

También damos respuesta con esta información a la hipótesis 3, que queda refutada:

La institución está comunicándose con la ciudadanía a través de los canales adecuados.

Pese a que algunos de los canales sí son adecuados, canales como la cartelería impresa en sedes físicas o ponencias nacionales e internacionales (a las que

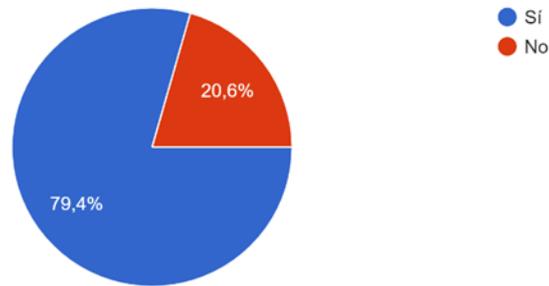
acuden únicamente profesionales relacionados con la institución) están enfocados principalmente hacia los profesionales y no hacia la sociedad.

8.3. Resultados sobre las percepciones de la ciudadanía sobre el proceso de Transformación Digital de la institución

Los resultados de esta sección se corresponden a una encuesta realizada a 102 personas (ver Anexo 6) y se organizan en 3 bloques: 1) conocimiento de la digitalización de la Administración Pública y de la institución estudiada; 2) experiencia del encuestado con los trámites online y; 3) hábitos informativos de los ciudadanos sobre los avances digitales de la Administración.

1) Sobre el conocimiento de la digitalización de la Administración Pública y de la institución estudiada, los datos arrojados por la encuesta indican que el 79% de los usuarios es consciente de que la Administración Pública se está haciendo más digital, frente a un 21% que dice no ser consciente de ello (Figura 7). El rango de edad con mayor conocimiento al respecto es el de las personas de entre 35 a 44 años, con un 89% de personas encuestadas que afirman saber que la Administración Pública se está haciendo más digital.

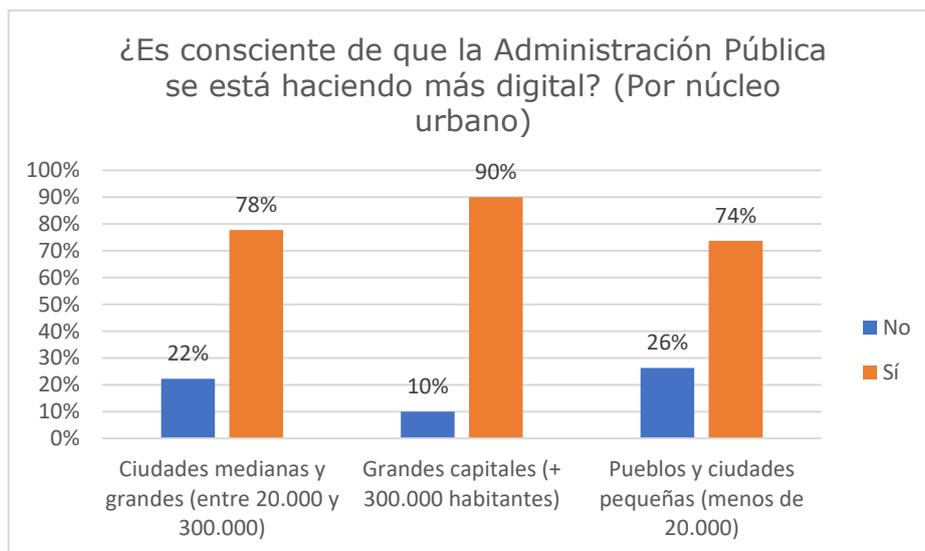
Figura 7. Conocimiento de la ciudadanía sobre la digitalización de la Administración Pública



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

Resulta llamativo que en las grandes capitales hasta un 90% de los encuestados afirman conocer el proceso de digitalización de la Administración Pública, mientras que en los pueblos y ciudades pequeñas el porcentaje desciende hasta un 74% (Figura 8) Asimismo, el 100% de los encuestados que se calificaron a sí mismos como "trabajadores por cuenta propia" son conocedores de este proceso de digitalización de la Administración Pública, mientras que estudiantes y jubilados son los grupos que menor conocimiento tienen al respecto (para más información ver Anexo 6. Gráficos resultado del cruce de variables del cuestionario).

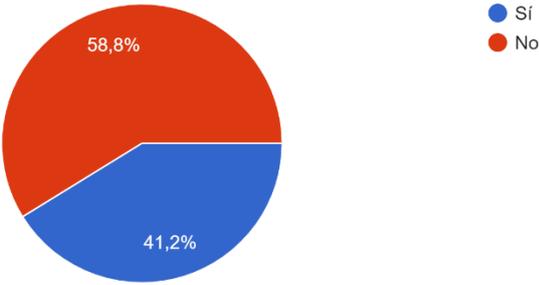
Figura 8. Conocimiento por núcleo urbano sobre la digitalización de la Administración Pública



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

Para la institución que nos ocupa los datos son significativamente peores, descendiendo al 41% el porcentaje de encuestados que afirma conocer que dicha organización se está haciendo más digital frente al 59% que dice desconocer este proceso (Figura 9).

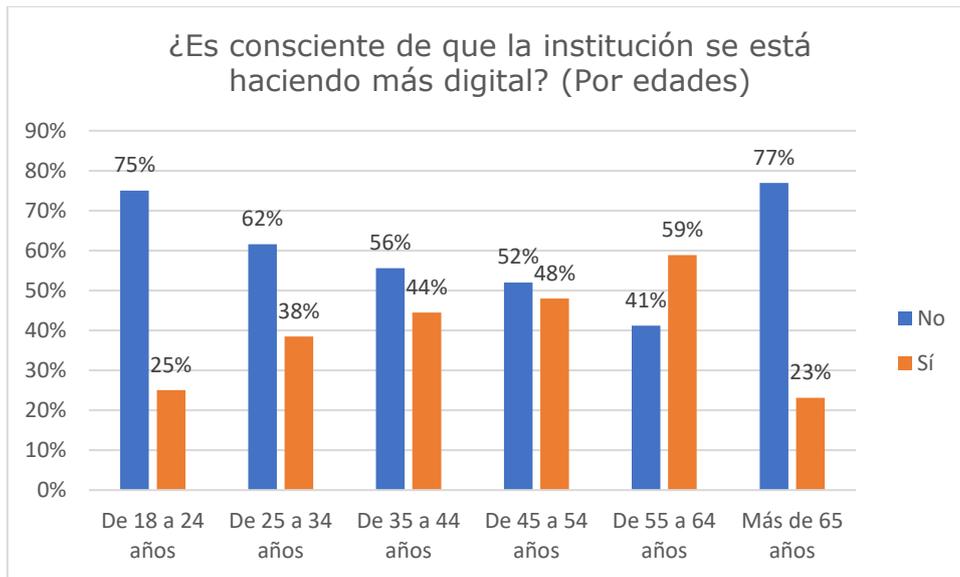
Figura 9. Conocimiento de la ciudadanía sobre la digitalización de la institución estudiada



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

En este caso, el rango de edad que ha mostrado un mayor conocimiento al respecto ha sido el de las personas de 55 a 64 años (Figura 10), con un 59% de las respuestas afirmativas, mientras que los mayores de 65 son los encuestados con mayor desconocimiento sobre el proceso de digitalización de la organización (solamente un 23% de los encuestados de estas edades dice conocerlo). De nuevo en este caso quienes mayor desconocimiento tienen al respecto son los estudiantes, jubilados y no trabajadores y quienes están más informados son los trabajadores por cuenta propia (para más información ver Anexo 6. Gráficos resultado del cruce de variables del cuestionario).

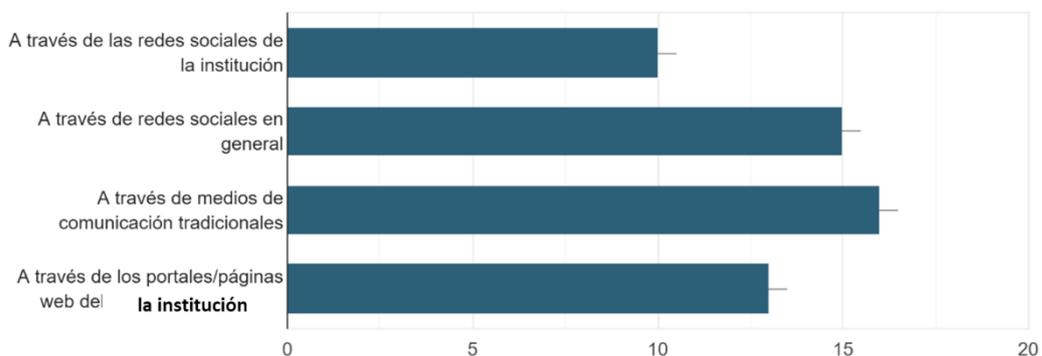
Figura 10. Conocimiento por edades sobre la digitalización de la institución estudiada



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

De aquellos que afirman conocer el proceso de digitalización de la institución que se está examinando, la mayoría (un 37%) afirman haberlo hecho a través de medios de comunicación tradicionales, seguidos de un 35% que afirman haber conocido este proceso a través de redes sociales en general (no exclusivamente de la institución). En tercer lugar, un 30%, aseguran haber sido informados del proceso de digitalización a través de los portales y páginas web de la institución y, en último lugar, un 23% dicen saberlo por las redes sociales de la institución (Figura 11).

Figura 11. Medios a través de los cuales la ciudadanía conoce la digitalización de la institución

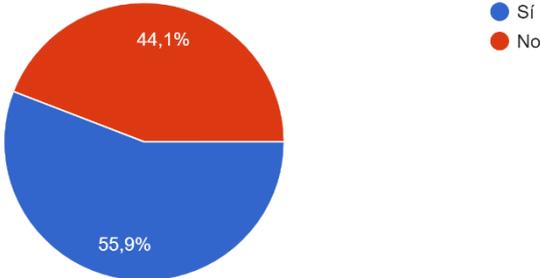


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

2) En cuanto a la información relacionada con la experiencia con los trámites online, como se puede observar en la Figura 12, un 56% de los encuestados afirmó haber realizado alguna vez trámites de manera *online*, frente al 44% que dice no haber realizado aún ningún trámite telemáticamente. De entre aquellos que afirman haber realizado trámites *online* alguna vez, un 49% dicen que les pareció sencillo frente al 45% que dicen que no y un 6% que exponen no acordarse (Figura 13).

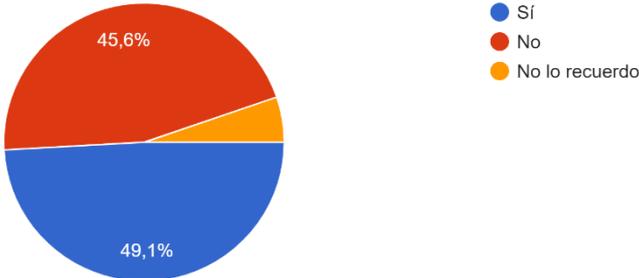
Pese a ello al preguntárseles si prefieren realizar trámites de manera presencial u *online*, la mayoría (un 72%) afirman preferir la vía *online*, frente al 28% que aseguran preferir la vía presencial (Figura 14).

Figura 12. Experiencia con los trámites online



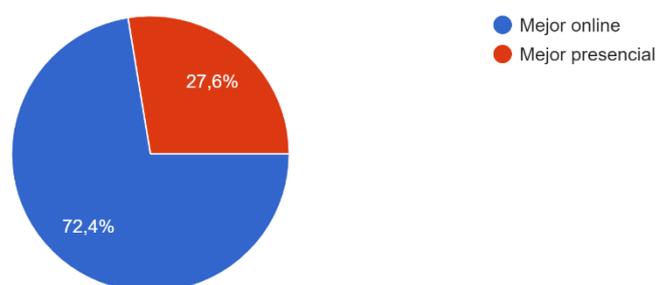
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

Figura 13. Sencillez de la experiencia al realizar un trámite online



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

Figura 14. Preferencia vía online vs vía presencial

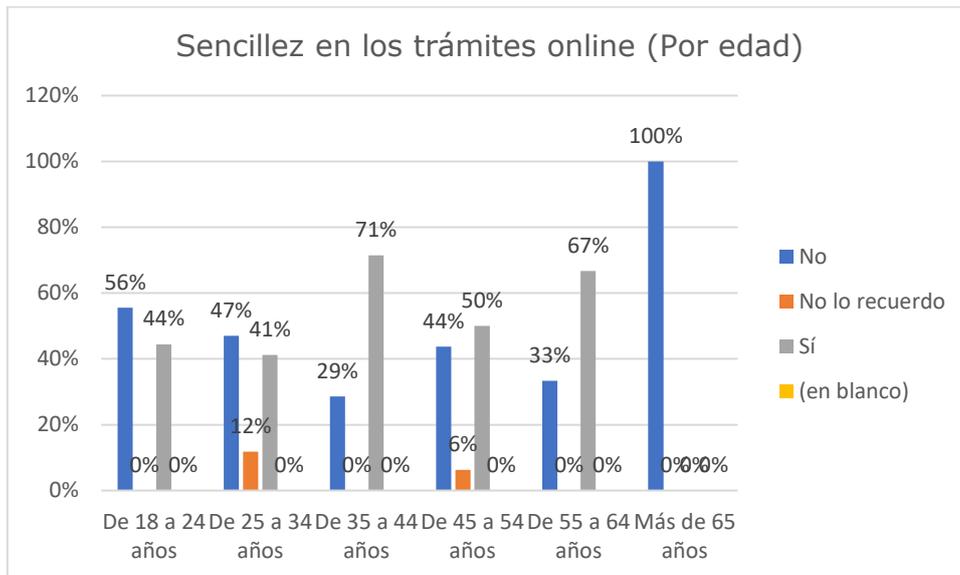


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

A la hora de tener en cuenta las variables sociológicas, es destacable que el grupo de edad más habituado a los trámites *online* es el de las personas con edades comprendidas entre los 35 y 44 años; un 78% de ellos afirman haber realizado al menos una vez en su vida un trámite de manera online, seguido de los jóvenes de 18 a 24 años (un 75%).

Por el contrario, los mayores de 65 años que han realizado trámites online son minoría, tan solo un 15% de ellos afirma tener experiencia con ellos. También se saca en claro que es más común la realización de trámites online en grandes capitales, un 75% de los encuestados habitantes en grandes capitales afirma haber realizado alguna vez trámites de manera online, mientras que en ciudades medianas y grandes el porcentaje desciende hasta un 51% y en pueblos y ciudades pequeñas hasta un 53%. Los estudiantes (80%) y los trabajadores autónomos (67%), son los grupos con mayor experiencia en la realización de trámites *online*. El 100% de los mayores de 65 años destacan que la experiencia de realizar trámites online no les parece sencilla (Figura 15), seguidos del grupo de edad de 18 a 24 años, a los que más de la mitad (56%) tampoco les parece sencilla. Por el contrario, quienes más sencillo encuentran el proceso, es el grupo de participantes de 35 a 44 años (el 71% afirma haberle resultado sencillo).

Figura 15 Facilidad por edades para realizar trámites online

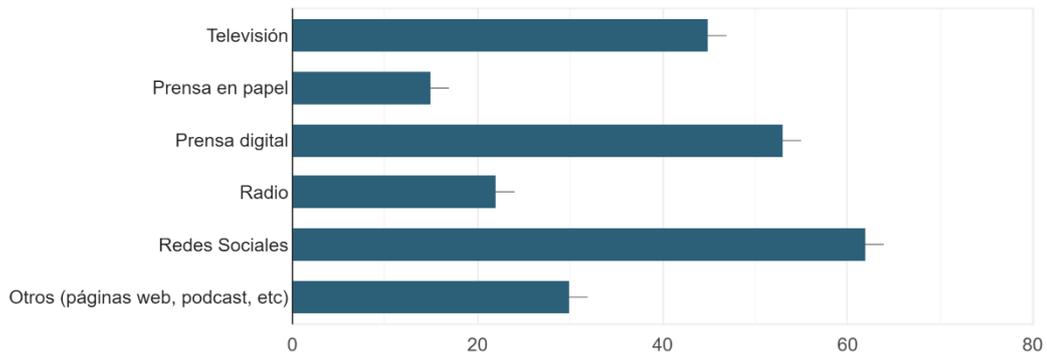


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms

El grupo de edad más proclive a la realización de trámites online es el de las personas de entre 45 a 54 años (un 81% dice preferir la vía online a la vía presencial), seguidos de los jóvenes de 18 a 24 años (78%). Las personas mayores de 65 años se debaten aún entre ambas vías (el 50% - de quienes ya han realizado trámites *online*- aún prefiere la vía presencial). Un dato llamativo es que, mientras en las grandes capitales y grandes y medianas ciudades, la mayoría de encuestados prefieren la vía online (80% y 81%, respectivamente) en pueblos y ciudades pequeñas tan solo un 36% de los encuestados prefieren la vía *online* frente a la presencial (para más información ver Anexo 6. Gráficos resultado del cruce de variables del cuestionario

3) En último lugar, los encuestados fueron preguntados por sus hábitos de información para conocer los canales a través de los cuales la organización debería comunicarse con ellos y si ya lo estaba haciendo de esta manera. La mayoría de ellos afirmaron informarse mediante redes sociales (61%) y prensa digital (52%) mientras que la prensa en papel (15%) ha sido el medio menos votado (Figura 16).

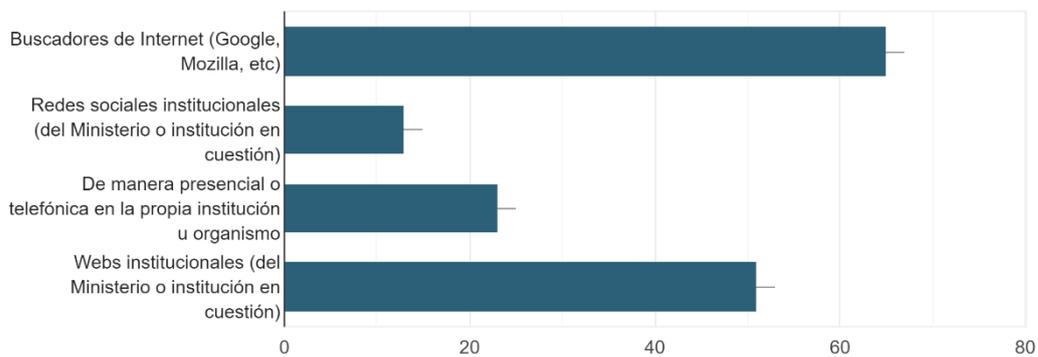
Figura 16. Canales preferidos por los usuarios para informarse diariamente (pregunta multirrespuesta)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

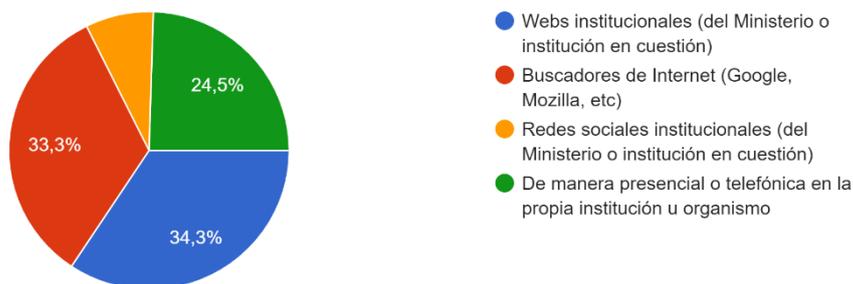
Como se puede apreciar en la Figura 17, a la hora de realizar un trámite *online* los usuarios se informan principalmente por medio de buscadores de Internet (64%), sin embargo, al ser preguntados por qué medio les resultaría más sencillo para obtener información, la primera opción que eligen son las webs institucionales, eso sí, seguidas de los buscadores de Internet (Figura 18).

Figura 17. Elección de canales de información a la hora de realizar un trámite online. Pregunta multirrespuesta.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

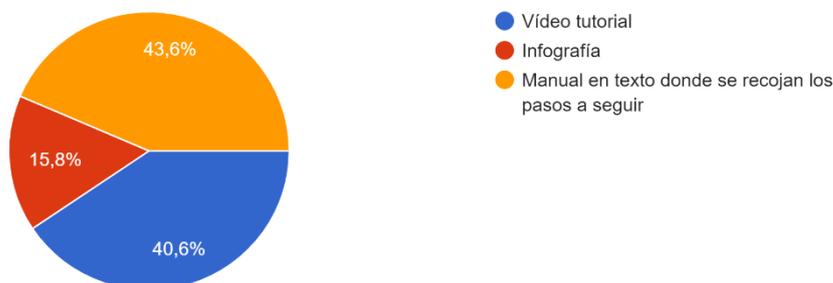
Figura 18. Preferencia (por sencillez) de canales de información. Pregunta multirrespuesta.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

Por último, a la hora de recibir información para realizar gestiones *online*, la mayoría de los usuarios se decanta por manuales en texto donde se recojan los pasos a seguir (44%), seguido de cerca por quienes prefieren un vídeo tutorial (41%). Tan solo un 16% se decide por la infografía como un buen método para comprender los pasos a seguir en la realización de trámites *online* (Figura 19).

Figura 19. Preferencia de contenido explicativo para comprensión de trámites online



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de Google Forms.

Al cruzar las respuestas con los datos sociológicos se observa que las personas más jóvenes, del grupo de edad de 18 a 24 años, prefieren informaciones en vídeo (50%), seguido de manual en texto (42%) y por último las infografías (8%). Los más mayores, por el contrario, prefieren los manuales en texto (77%) frente al vídeo tutorial (15%) y las infografías, solamente preferidas por un 8% (para más información ver Anexo 6. Gráficos resultado del cruce de variables del cuestionario

Esta información nos permite refutar la hipótesis 4, ya que no es totalmente verdadera:

Los ciudadanos perciben que es muy difícil realizar trámites y relacionarse con este organismo por vía telemática y por ello muchas veces optan por la vía presencial.

Pese que no es muy amplio el porcentaje de encuestados que ya habían realizado trámites *online* (un 56%), de entre aquellos con experiencia, solamente a un 49% les resultó sencillo el proceso del trámite. Además, dependiendo de la edad de las personas, este porcentaje varió significativamente. De entre los mayores de 65 años, por ejemplo, el 100% admitió haber encontrado dificultades en el proceso.

Aun así, los resultados arrojan datos positivos para los trámites *online*, preferidos por un 72% de los encuestados con experiencia en trámites *online* frente a la vía tradicional (presencial).

9. CONCLUSIONES

Tras haber extraído los resultados de cada una de las etapas de la investigación, en este apartado se exponen los desajustes identificados entre lo que se hace (realidad), lo que se dice (mensaje) y lo que la gente percibe (percepción) de la organización en su proceso de Transformación Digital. Estos desajustes se han estructurado, además, en función de distintas temáticas (relacionadas con el proceso de Transformación Digital de la institución) y pueden verse en la Tabla 6.

1) Conocimiento del proceso de Transformación Digital de la institución. La institución está llevando a cabo diversos proyectos con la intención de mejorar el servicio público que ofrece. Se ha aumentado la transparencia y se ha puesto el foco en las personas, con una doble vertiente de los beneficios, de la ciudadanía y del propio personal de la Administración. Pese a que existe un Plan Global de Comunicación destinado a dar difusión a todas estas iniciativas, se están difundiendo informaciones en mayor medida a los profesionales que trabajan con y para la institución (público interno) que a la ciudadanía general. Esto hace que el proceso de digitalización de la institución no sea ampliamente conocido por la sociedad española. Existe aquí una brecha importante. Se trabaja con el foco en la ciudadanía, pero el mensaje se queda, en gran parte, dentro de la institución. Solo el 41% de los encuestados saben que la institución se está digitalizando, frente al 79% que sí conoce que la Administración Pública (en general) se está digitalizando.

2) Accesibilidad y trámites online. Como se ha comentado en las entrevistas, la accesibilidad es uno de los objetivos clave dentro de todo el proceso de Transformación Digital de la institución, que pretende, además, terminar con la brecha digital en la ciudadanía española. También se tiene en cuenta la accesibilidad en todas las comunicaciones que se emiten desde la organización y existe un departamento encargado de desarrollar webs y servicios accesibles. Sin embargo, en base a la encuesta realizada se determina que gran parte de las personas encuestadas encuentran aún problemas a la hora de realizar trámites por la vía online. Estas dificultades se acentúan en las personas mayores de 65 años (el 100% de las personas de esta edad que han realizado trámites online encuentran el proceso dificultoso) y en los pueblos y pequeñas ciudades, donde se sigue prefiriendo la vía presencial frente a la vía online.

3) *Canales de información.* La institución cuenta con diversos canales de comunicación a través de los cuales difunde la información relacionada con la Transformación Digital. Algunos de estos canales (como las redes sociales) coinciden con los más visitados por la ciudadanía, sin embargo, otros canales empleados, tales como las ponencias nacionales e internacionales y la cartelería impresa, no parecen muy adecuados para la difusión de la información a los ciudadanos sino más bien enfocados a un público interno (profesionales que se relacionan con la institución).

4) *Gestión del cambio.* No se encuentran desajustes (brechas) en este aspecto.

Tabla 6 Cuadro de *gaps*

TOPIC	REALIDAD	MENSAJE	PERCEPCIÓN
<p>CONOCIMIENTO DE LA DIGITALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La ciudadanía puede ver en qué se está gastando el dinero público y qué resultados tienen los proyectos (más transparencia). • Se tiene siempre en cuenta la ciberseguridad. Sistemas seguros y que cumplan con todas las garantías. • Institución más ágil y moderna, mejora la imagen de esta. • Ahorro de tiempo y dinero. • La tecnología beneficia al personal de la Administración y a la ciudadanía. • Gracias a la interoperabilidad entre administraciones se evitan desplazamientos. • La imagen es negativa, con las iniciativas que se están llevando a cabo mejorará. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un Plan Global de Comunicación para valorar los esfuerzos de la institución en Transformación Digital. • Transmisión de las principales iniciativas tecnológicas. • Mensajes sobre el aumento de la ciberseguridad y privacidad. • Se comunican las ventajas para la ciudadanía (ahorro en tiempo, dinero, agilidad...) • Se comunica el aumento de la transparencia, por ejemplo, proyecto de <i>videostreaming</i>. • Los usuarios directos de la OTC son los trabajadores internos. Esporádicamente la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo el 41% de los encuestados sabe que la institución está atravesando un proceso de Transformación Digital. De ellos, los mayores de 65 años son el grupo con menor conocimiento, descendiendo el porcentaje al 23% • Estudiantes, jubilados y personas no activas laboralmente son quienes mayor desconocimiento presentan al respecto. • Trabajadores autónomos son quienes están más informados.

Tabla 6 Cuadro de *gaps*

TOPIC	REALIDAD	MENSAJE	PERCEPCIÓN
<p>ACCESIBILIDAD Y TRÁMITES ONLINE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La accesibilidad es un objetivo importante. • Se pone el foco en las personas, adaptándose a aquellos que no se manejan tan bien (con las tecnologías). • A través de la accesibilidad se consigue un servicio más ágil. • El Plan de Transformación Digital persigue terminar con la brecha digital. • Se emplea Inteligencia Artificial y tecnologías disruptivas en beneficio de un servicio más accesible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con la normativa vigente de accesibilidad para las publicaciones. • Diseños que faciliten la experiencia de usuario. • Existencia de un departamento para desarrollar webs accesibles para profesionales y ciudadanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 56% de los encuestados ha realizado alguna vez trámites online. • Estudiantes y trabajadores autónomos, quienes más experiencia aportan. • A la mayoría les pareció sencillo, pero aún hay un 45% a quienes no les pareció sencillo. • Solamente un 15% de los mayores de 65 años han realizado trámites online. A ellos les resulta menos sencillo que a los demás. El 100% destaca que la experiencia no fue sencilla para ellos. • Es más común la realización de trámites online en las grandes capitales, también la experiencia es más positiva que en los pueblos y ciudades pequeñas, donde solo un 36% de los

Tabla 6 Cuadro de *gaps*

TOPIC	REALIDAD	MENSAJE	PERCEPCIÓN
			encuestados optan por la vía online frente a la presencial.
CANALES DE INFORMACIÓN	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Cartelería Digital (pantallas en espacios físicos) • Vídeos promocionales en webs de soporte y YouTube. • Cartelería impresa. • Ponencias nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre quienes conocen el proceso de digitalización de la institución, un 37% afirma haberlo hecho a través de medios de comunicación tradicionales, seguidos de un 35% que dicen haberse informado a través de redes sociales generales (no exclusivamente de la institución) • La mayoría de los encuestados se informan mayoritariamente a través

Tabla 6 Cuadro de *gaps*

TOPIC	REALIDAD	MENSAJE	PERCEPCIÓN
			de redes sociales (61%) y de prensa digital (52%). <ul style="list-style-type: none"> • A la hora de recibir información para la realización de trámites online, los usuarios se decantan por manuales en texto (44%) y vídeos tutoriales (41%)
<p>GESTIÓN DEL CAMBIO (INTERNA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formaciones internas • Refuerzo • Equipo de acompañamiento • Soporte en la implantación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de comunicación específicos para las necesidades de los usuarios internos (trabajadores de la institución). • Acciones de carácter informativo, nuevas implantaciones y metodologías. 	No aplica

Fuente: Elaboración propia. Información extraída de las entrevistas y cuestionario.

Basándonos en toda la información obtenida, podemos dar las siguientes recomendaciones para las administraciones que atraviesen procesos de Transformación Digital:

Para que la comunicación de los procesos de Transformación Digital sea lo más efectiva posible es importante prestar atención a todo el proceso comunicativo, asimilando internamente qué está haciendo la organización (qué iniciativas y acciones está llevando a cabo y cómo se están transmitiendo a sus públicos internos), cómo se está comunicando a la ciudadanía (qué tipo de mensajes se dan y a través de qué canales) y cuál es la percepción de los ciudadanos sobre el proceso de Transformación Digital de la Administración.

En este sentido y en base a los resultados de la investigación, podemos recomendar:

- Elaborar planes de comunicación y formación a los públicos internos (trabajadores de la institución) y acciones de refuerzo durante la implantación de nuevas soluciones tecnológicas.
- Mapear a los *stakeholders* y elegir minuciosamente los canales y mensajes dirigidos a cada tipo de público.
- Hacer hincapié en la accesibilidad y usabilidad de los contenidos para asegurar que la información es completamente asimilada por toda la población y que esta se pueda beneficiar de las ventajas de la Transformación Digital.
- Elaborar planes de comunicación externa (dirigidos a la ciudadanía) para dar a conocer las iniciativas relacionadas con la Transformación Digital que tengan un especial impacto en la sociedad.
- Monitorizar las percepciones de la ciudadanía tras la difusión de la información, para comprender en qué mensajes hay que incidir más o qué partes del proceso comunicativo están fallando.
- Reevaluar, en función de los resultados obtenidos en la monitorización, la gestión comunicativa y planificar nuevas estrategias de comunicación.

REFERENCIAS

- Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., y Jha, A. K. (2010). Research commentary—The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information systems research*, 21(4), 796-809. <https://cutt.ly/MCEUE6C>
- Aguirre Sala, J. F. (2021). Los desafíos de la transformación digital de la democracia. *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, 26(2), 1-23. <https://doi.org/10.6035/recerca.4660>
- Bertschek, I., Reiner, C., Buhr, D., Hartmut, H. K, H., Falck, O., Heimisch, A., Jacob-Puchalska, A., y Mazat, A. (2015). Industrie 4.0: Digitale Wirtschaft—Herausforderung und Chance für Unternehmen und Arbeitswelt. *Ifo Schnelldienst*, 10(68), 3-18. <https://cutt.ly/FCmIuLA>
- Bounabat, B. (2017). From e-government to digital Government. *Electronic Journal of Information Technology*, 10(1), 1-20. <https://rb.gy/qg4jb6>
- Calero, M. L. S. (2006). *La información especializada en la gestión de crisis*. Editorial Fragua.
- Canel, M. J. (2018). La voz del Gobierno de España: balance de los cuarenta años de la Constitución de 1978. En *España constitucional (1978-2018): trayectorias y perspectivas* (pp. 3841-3854). Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Canel, M. J. (2019). *La comunicación de la administración pública: Para gobernar con la sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Canel, M. J., y Sanders, K. (2013). Introduction: Mapping the field of government communication. En Sanders, K., y Canel, M. J. (Eds.), *Government communication: Cases and challenges*, (pp. 1-26). A&C Black.
- Canel, M. J., y Luoma-aho, V. (2017). ¿Qué aportan los bienes intangibles a la administración pública? En Canel, M. J., Piqueiras, P., y Ortega, G. (Coord.), *La comunicación de la Administración pública: conceptos y casos*

prácticos de los bienes intangibles (pp. 29-50). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33. <https://rb.gy/8bhmie>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*. <https://cutt.ly/iCEAIWu>
- Charry, C. H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. <https://rb.gy/1z5njf>
- Comisión Europea. (2021). *Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI)*. <https://rb.gy/sxooer>
- Comisión Europea. (2022). *Informe sobre Gobierno Electrónico 2022*. <https://cutt.ly/8CEPe0F>
- Corojan, A., y Campos Domínguez, E. M. (2011). *Gobierno abierto: alcance e implicaciones*. <https://cutt.ly/zCENVfj>
- Criado, J. I. (2021). Gobierno abierto, innovación pública y gobernanza colaborativa. Hacia un marco analítico integrador en la era de la administración pública 4.0. En Criado (Coord.), *Gobierno abierto, innovación pública y colaboración ciudadana* (pp. 29-60). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Criado, J. I., y García, R. (2012). ¿Democracia 2.0?: un análisis del potencial deliberativo de la blogosfera política. *Revista de estudios políticos*, 155, 71-99. <https://rb.gy/vilr qx>
- Dolphin, R. R. (2009). *The fundamentals of corporate communication*. Routledge.
- Domínguez, D. C. (2009). Democracia 2.0: La política se introduce en las redes sociales. *Pensar la publicidad*, 3(2), 31-48. <https://rb.gy/sqbvce>

- Ebert, C., y Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21. <https://rb.gy/fzrrvz>
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Fundación Alternativas. (2021). *Informe sobre la democracia en España 2021*. <https://rb.gy/kaowey>
- Gale, M., y Aarons, C. (2018). Why people matter far more than digital technology or capital. *Strategic HR Review*. 17(1), 29-32. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2017-0082>
- Gómez, M. P. M. (2016). Agenda digital: e-Servicios sociales. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 16(1), 27-46. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i16.10362>
- Gracia, D. B., y Ariño, L. C. (2015). Rebuilding public trust in government administrations through e-government actions. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 19(1), 1-11. <https://rb.gy/zcp6tp>
- Gobierno de España (2021). *Plan Nacional de Competencias Digitales*. <https://rb.gy/lc50ig>
- Gonçalves, V. y Campos C. (2016). *HCMBOK-The Human Change Management Body of Knowledge: Gestión del Cambio Organizacional – El Factor Humano en el Liderazgo de Proyectos*. Editora Brasport.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2015). *La transformación digital y móvil de la comunicación política*. Fundación Telefónica.
- Hai, T. N., Van, Q. N., y Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 21-36. <https://rb.gy/yy1coi>

- Hagberg, J., Sundstrom, M., y Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712. <https://rb.gy/5zk9ym>
- Hansen, R., y Sia, S. K. (2015). Hummel’s digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51–66. <https://rb.gy/hucfid>
- Harrison, T. M., Guerrero, S., Burke, G. B., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., Jana, H., y Pardo, T. (2012). Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. *Information polity*, 17(2), 83-97. <https://rb.gy/uixten>
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., y Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139. <https://rb.gy/wuyjw1>
- Irfan, A., Rasli, A., Sulaiman, Z., Sami, A., y Qureshi, M. I. (2019). The Influence of Social Media on Public Value: A Systematic Review of Past Decade. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 2(1), 1-6. <http://dx.doi.org/10.31580/jpvai.v2i1.481>
- International Telecommunication Union (2020). *Digital Development Dashboard*. <https://rb.gy/l9r09o>
- Jensen, J. R. (1981). Urban change detection mapping using Landsat digital data. *The American Cartographer*, 8(2), 127–147. <https://rb.gy/g1jkbz>
- Kokolek, N., Jakovic, B., y Curlin, T. (2019). Digital knowledge and skills-key factors for digital transformation. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 30, 46-53. <https://rb.gy/ckl4up>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change. *Harvard business review*, 2(1), 1-10. <https://rb.gy/7ouhrb>
- Lathrop, D., y Ruma, L. (2010). *Open government: Collaboration, transparency, and participation in practice*. O'Reilly Media.

- La Vanguardia. (8 de julio de 2022). *DIRECTO: Sánchez y Calviño participan en el acto "España Digital 2026"*. [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://youtu.be/tSHBj2f83CY>
- Luoma-Aho, V., Olkkonen, L., y Lähteenmäki, M. (2013). Expectation management for public sector organizations. *Public Relations Review*, 39(3), 248-250. <https://rb.gy/vnwfys>
- Majchrzak, A., Markus, M. L., & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation. *MIS quarterly*, 40(2), 267-278. <https://cutt.ly/tCEUNaU>
- Mallent, K. E. (2018). Poder, participación y nuevos medios de comunicación: ¿utopía o distopía política? En *El derecho de acceso a los medios de comunicación* (pp. 39-57). Tirant Humanidades.
- Martí-Noguera, J. J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 394-401. <https://rb.gy/2wejbo>
- Martínez, I. C., Nicolini, C., y Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la Administración Pública española: Claves para innovar*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Matt, C., Hess, T., y Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343. <https://rb.gy/zyziyr>
- Meena, M. M. R., y Parimalarani, G. (2020). Impact of digital transformation on employment in banking sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4912-4916. <https://rb.gy/ldjajy>
- Meijer, A. J., Curtin, D., y Hillebrandt, M. (2012). Open government: connecting vision and voice. *International review of administrative sciences*, 78(1), 10-29. <https://rb.gy/65azad>
- Mergel, I., Edelman, N., y Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101-385. <https://rb.gy/axphyv>

- Metawa, N., Elhoseny, M., y Mutawea, M. (2021). The role of information systems for digital transformation in the private sector: a review of Egyptian SMEs. *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(3), 468-479. <https://rb.gy/us3ztf>
- Meyerhoff, N. M. (2019). Governance lessons from Denmark's digital transformation. *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*, 456-461. <https://rb.gy/mqts7x>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2020). *Plan España Digital 2025*. <https://rb.gy/w7z91q>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2021). *Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025*. <https://rb.gy/ywtuhm>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2022b). *El Gobierno actualiza la Agenda España Digital para el horizonte 2026 y acelera el despliegue de sus inversiones*. <https://rb.gy/giex3s>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2022a). *España Digital 2026*. <https://rb.gy/wwwha3>
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2021). *Informe de Progreso 2021*. <https://rb.gy/y3asbc>
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública. (2020). *IV Plan de Gobierno Abierto*. <https://rb.gy/cloiux>
- National Telecommunications and Information Administration. (1999). *Falling through the Net: Defining the Digital Divide: a Report on the Telecommunications and Information Technology Gap in America*. National Telecommunications and Information Administration.
- Naciones Unidas. *La Agenda para el Desarrollo Sostenible. 17 Objetivos para las personas y para el planeta*. <https://rb.gy/r7uzeo>

- Observatorio de la Administración Electrónica (OBSAE). (8 de marzo de 2022). "Presentación del Plan de Digitalización de las AAPP 2021-2025" [Archivo de vídeo]. YouTube. <https://rb.gy/mhgags>
- OCDE. (2001). Understanding the digital divide. *OECD Digital Economy Papers*, 49. <https://cutt.ly/JCEDQeB>
- Olkkonen, L., y Luoma-aho, V. (2014). Public relations as expectation management? *Journal of Communication Management*. 18(3), 222-239. <https://rb.gy/csr654>
- Olkkonen, L., y Luoma-Aho, V. L. (2015). Broadening the concept of expectations in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 81-99. <https://rb.gy/a3hgtn>
- Open Government Partnership. (2022). *Enfoque*. <https://rb.gy/nkzior>
- Open Government Partnership (2020). *Informe sobre el Diseño del Tercer Plan de Acción 2017-2019*. <https://rb.gy/vhvrcp>
- Pinillos, A. A., Fernández-Fernández, J. L., y Mateo, J. F. (2019). Pasado, presente y futuro de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). La tecnología como catalizador (o inhibidor) de la Agenda 2030. *Icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (108). <https://rb.gy/1w6ldt>
- Piqueiras Conlledo, P. (2019). *El bien intangible compromiso ciudadano ("citizen engagement") y su relación con el crecimiento económico de las naciones: análisis de 27 países de la Unión Europea*. (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <https://rb.gy/wimobf>
- Portal de Administración Electrónica. (29 de julio de 2022). *Informe sobre Gobierno Electrónico 2022 de la Comisión Europea*. <https://cutt.ly/hCQcXTp>

Portal de Transparencia del Gobierno de España (s.f.). *¿Qué es el Gobierno Abierto?* <https://cutt.ly/zCQcNxx>

- Portal de Transparencia del Gobierno de España. (2022). *Conoce los planes de Gobierno Abierto de España*. <https://cutt.ly/mCQc2Ef>
- Real Academia Española. (s.f.). Transformar. *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/transformar?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.) Digital. *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/digital?m=form>
- Sáez, F. T., y Jiménez, D. Á. (2021). Transformación digital de la administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos? *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 27(1), 49-67. <https://cutt.ly/8CQveRz>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Sebastian, I. M., Moloney, K. G., Ross, J. W., Fonstad, N. O., Beath, C., y Mocker, M. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213. <https://cutt.ly/2CQvjyl>
- Stolterman, E., y Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. En Kaplan, B., Truex, D.P., Wastell, D., Wood-Harper, A.T., DeGross, J.I. (Eds.) *Information Systems Research*. IFIP International Federation for Information Processing (pp. 389–399). <https://cutt.ly/XCQvGSI>
- Toloba, C., y Del Río, J. M. (2020). La perspectiva de la digitalización de la banca española: riesgos y oportunidades. *Revista de estabilidad financiera*, 38(1), 77-98. <https://cutt.ly/MCQv1aH>
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2022). *Digital Development Dashboard*. <https://cutt.ly/ZCEY0gz>
- Viana, A. C. A. (2021). Digital transformation in public administration: from e-Government to digital government. *International Journal of Digital Law*, 2(1), 29-46. <https://cutt.ly/MCQv5jV>

- Zelada, S. (2020). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Deloitte. <https://cutt.ly/QCQbKyT>
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público*. (Tesis doctoral). Chile: Universidad de Chile. <https://bit.ly/3RtVTr>
- Zhao, H. (2022). Conectar 2030: acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. *ITUNews Magazine*, 3(1), 3. <https://cutt.ly/VCQb9vr>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Y.R.E. (jefa de Área de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución)

P. ¿Cuál es el objetivo del *órgano confidencial* con el Plan de Transformación Digital? ¿Qué se pretende hacer?

R. La parte de transformación interna de la organización también redundará en el beneficio de los ciudadanos. Aplicar la transformación dentro (del órgano confidencial) si trabajamos mejor... vamos a hacer las cosas más rápido. Todo eso va a hacer que un trámite en el que antes el ciudadano, por la forma tradicional de gestión tardara X tiempo, ahora se va a poder reducir y eso puede ser muy ventajoso. (reducción de tiempo)

En relación con la ciudadanía, el proceso de transformación digital está mejorando la Transparencia. Por ejemplo, los datos, las cifras... es muy beneficioso y además genera negocio. El ofrecer datos de la utilización de los servicios y demás... Además de que la ciudadanía puede ver en qué se está invirtiendo el dinero público y qué resultados se está obteniendo de los proyectos.

Además, la facilidad telemática favorece la conciliación de la vida familiar y laboral. La transformación digital del órgano confidencial ayuda a la conciliación de la ciudadanía y de los propios trabajadores de este.

P. ¿En qué cree que esta estrategia va a beneficiar a este órgano?

R. Para mí, por ejemplo, supone una mejora de la imagen que yo creo que también es importante la percepción. La percepción ciudadana del órgano confidencial no es muy buena, en general en los países, pero aquí en España es especialmente mala. Si trabajamos mejor, la ciudadanía va a tener una mejor percepción del órgano confidencial, que es muy importante para un estado democrático.

Para los trabajadores del órgano confidencial o que se relacionen con este va a favorecer en el sentido de que se pueden evitar errores. Si los procedimientos están más automatizados y la tecnología te está apoyando en tu trabajo, vas a cometer menos errores. Además de evitar esos trabajos monótonos que no aportan ningún valor a la persona.

P. ¿Qué acciones se están implementando para llevar a cabo este proceso?

R. Por ejemplo, es muy interesante el proyecto de retransmisión en *videostreaming* confidencial, por lo que hablábamos antes de la transparencia y porque la ciudadanía pueda ver cómo son confidencial (procedimientos judiciales)

Internamente ¿Qué acciones se están implementando dentro del *órgano confidencial* en este proceso de Transformación Digital?

R. Aquí entra en juego por ejemplo la clasificación automática de documentos, la anonimización...

Existen para los funcionarios formaciones para cuando hay nuevas versiones de *software* de aplicaciones...

Anexo 2. Entrevista a C.C.L. (integrante de la Unidad de Apoyo de la Dirección de Transformación Digital de la institución)

P. ¿Cuál es el objetivo del órgano confidencial con el Plan de Transformación Digital? ¿qué se pretende hacer?

R. Pretende, por un lado, tener una confidencial acorde a la sociedad en la que vivimos, que es moderna, que maneja redes sociales, que sea accesible... A la vez poner el foco en el ciudadano y que sea adaptada a aquellas personas que no se manejen tan bien, pero les va proporcionando canales para que todo sea más sencillo, con todas las iniciativas de robotización y de asistentes a usuarios.

Ser más accesible y moderna. Con eso se consigue que sea, además, más ágil. En el momento en el que todo el mundo comprende qué tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer todo va mejor, la tecnología beneficia tanto al propio personal de la Administración como a la ciudadanía. El propio personal es el primero en beneficiarse y en ver agilizados sus trámites.

Además, eso implica un cambio cultural, que es otro de los objetivos, ese cambio cultural es el que yo creo que más cuesta, porque la gente, los propios funcionarios de la Administración tienen que decir "Oye, pues es mejor firmar con la firma electrónica que no con el boli". Se resume en conseguir una Administración más moderna, más adaptada a lo digital y al servicio de la ciudadanía, rompiendo la brecha digital.

P. ¿En qué cree que esta estrategia va a beneficiar a este órgano?

R. Beneficia en general a todos, a la sociedad y al propio país, porque es un país más competente. Si un órgano confidencial es ágil, funciona bien, la percepción de los ciudadanos es positiva...si es más clara, más accesible, beneficia a todos. Con las iniciativas que se están llevando a cabo y las que están previstas, la imagen yo pienso que va a mejorar bastante la percepción del ciudadano.

¿Qué acciones se están implementando para llevar a cabo este proceso?

En cuanto a proyectos el foco está muy puesto en la ciudadanía y estamos trabajando con tecnologías de Inteligencia Artificial (IA) y de tecnologías disruptivas en beneficio de una *confidencial* más accesible.

Destacaría proyectos en los que se está trabajando y en los que a futuro se va a trabajar, por ejemplo, ahora mismo se me ocurre el de "*proyecto confidencial*" que creo que ha ayudado a agilizar mucho. Este proyecto además de que ha liberado tiempo, va en beneficio de todos. Además, ha gustado y es un ejemplo de llevar la IA a la *confidencial* sin que esto sea preocupante por tema de ética porque no haya un humano que decida. El humano va a tener su papel por supuesto, pero la tecnología está ahí para ayudarnos a todo.

Por otro lado, está *proyecto confidencial* para facilitar la vida de los ciudadanos. Para los profesionales el *proyecto confidencial*, que hace que un profesional pueda descargarse el documento en el que está trabajando desde cualquier sitio y cualquier lugar, está genial.

Se está poniendo mucho el foco en la colaboración con otros países y dentro de Europa. El poder entrar en contacto con otros *confidencial* de otros países también es muy importante. El tema de los *confidencial* también se está impulsando mucho. Todo eso también redundará en la ciudadanía.

P. Internamente ¿Qué acciones se están implementando dentro del órgano confidencial en este proceso de Transformación Digital?

R. Tenemos un equipo de formación muy potente con una buena plataforma y con una serie de recursos, de formadores en cada una de las sedes para dar formación a los funcionarios y al equipo de formadores de las comunidades con competencias transferidas. Esto ayuda para que todos estos procesos se implanten adecuadamente y funcionen como tienen que funcionar, porque una cosa es desarrollar y otra cosa es luego ponerlo en marcha.

Hay formaciones de refuerzo, en el caso de que una aplicación por ejemplo se vea que tiene más dificultad a la hora de la utilización o de otras que no

se utilicen porque en los *confidencial* no tengan tiempo para dedicar a una solución nueva que nosotros consideremos muy importante.

Se trabaja en formaciones de refuerzo donde se cree que son necesarias.

Toda esta transformación está teniendo muy en cuenta la ciberseguridad. Se está dedicando mucho esfuerzo y recursos para que los sistemas sean seguros y cumplan con todas las garantías. En toda la transformación se ha puesto mucho énfasis en el tema de la ciberseguridad.

Anexo 3. Entrevista a E.D.M. (jefa de Proyecto de la oficina de soporte a la Administración Electrónica)

P. ¿Cuál es el objetivo del órgano con el Plan de Transformación Digital? ¿Qué se pretende hacer?

R. Un objetivo importante es que sea más interoperable. El *órgano confidencial* está haciendo un esfuerzo muy importante para que todos los temas de gestión interoperen entre sí, que sea una confidencial interoperable, que el ciudadano no se vea afectado por el hecho de que un procedimiento se inicie en Andalucía y acabe en Madrid... es una parte importante.

Luego también está el tema del ahorro de costes con el objetivo papel cero. Evitando desplazamientos innecesarios, con todos los procedimientos que se están iniciando para que se puedan hacer por vía telemática y demás.

P. ¿En qué cree que esta estrategia va a beneficiar a este órgano?

R. A nivel interno la tecnología deja a los trabajadores del *órgano confidencial* tiempo para realizar otras cosas. Los proyectos de robotización están evitando trámites tediosos y automáticos y, al no tener que realizarlos pueden realizar otros.

Siempre hablamos del *órgano confidencial* y de la ciudadanía, pero los profesionales que se relacionan con el *órgano confidencial* también son muy importantes. En este sentido está beneficiando muchísimo en ahorro de costes de desplazamientos, etc. Hay que poner el foco no solamente en el ciudadano sino también en los profesionales. El ahorro de tiempo y de costes a todos los profesionales.

P. ¿Qué acciones se están implementando para llevar a cabo este proceso

R. NS/NC

P. Internamente ¿Qué acciones se están implementando dentro del *órgano confidencial* en este proceso de Transformación Digital?

R. Es importante que, para las aplicaciones nuevas, además de la formación se da soporte en su implantación, los primeros días que está funcionando, el equipo de formación está muy pendiente de los usuarios para en esos

primeros días ayudarlos, darles soporte, resolverle las dudas que tengan, etc. Se hace un acompañamiento a los usuarios los primeros días de funcionamiento de una aplicación nueva.

También es importante el uso que se está haciendo de las redes sociales para dar difusión a todo lo que está haciendo el órgano confidencial.

Anexo 4. Entrevista e E.B.B. (responsable de la Oficina Técnica de Comunicación de la Dirección General de Transformación Digital de la institución)

P. ¿Cuenta la institución con una estrategia de comunicación para el proceso de Transformación Digital? De ser así ¿Cómo se ha diseñado?

R. La institución cuenta con un Plan Global de Comunicación, dirigido a los profesionales que trabajan con y para la institución elaborado en el año 2019 en coordinación con los departamentos internos de Dirección, Oficina Gestión del Servicio y Oficina de Comunicación.

Este plan de comunicación se creó para gestionar la comunicación efectiva y aumentar el grado de implicación e involucración del personal de la institución, limitando así la confusión causada por los cambios, y generar/mantener el impulso necesario para alcanzar la digitalización.

Proporciona las líneas globales a seguir y tiene como principal objetivo ayudar a distribuir mensajes claramente definidos en el momento preciso y con el enfoque que sus destinatarios requieran. Además:

- Valorar los esfuerzos que desde la institución se está llevando a cabo en materia de Transformación Digital.
- Mejorar la imagen que se tiene de la modernización de la institución e instigar a los usuarios a reevaluar su opinión con respecto a esta transformación.
- Aumentar el grado de implicación de los usuarios en la modernización de la justicia y así reducir el impacto del cambio.
- Centralizar la comunicación y mantener informado a los usuarios de cualquier cambio o actuación que afecte a estos profesionales.

En definitiva, proporciona las líneas globales a seguir y tiene como principal objetivo ayudar a distribuir mensajes claramente definidos en el momento preciso y con el enfoque que sus destinatarios requieran.

También se realizan planes de comunicación específicos atendiendo a las necesidades y circunstancias en la que se encuentren los usuarios. Ejemplo de esto es la situación que vivimos en el año 2020 con la irrupción de la COVID 19. Desde la Oficina Técnica de Comunicación (OTC) en coordinación

con los diferentes departamentos involucrados y con Dirección se estableció la definición de un plan de comunicación del teletrabajo que se implantó en todo el ámbito de aplicación de la institución.

P. ¿Qué se le cuenta a la ciudadanía sobre Transformación Digital?

R. Nuestros usuarios directos son los profesionales que trabajan con y para la institución. De forma excepcional desde la OTC abarcamos una comunicación más externa en la que nuestros usuarios no son solo los profesionales de la institución confidencial, sino que son ciudadanos. A estos se les cuentan las principales iniciativas tecnológicas que se están llevando a cabo desde la Dirección y cuáles son las principales ventajas que esto les reporta a ellos. Como por ejemplo la agilidad en la resolución de sus trámites, autonomía en la gestión de los procedimientos a través de aplicaciones que unifican y simplifican procesos/accesos, el ahorro en papel lo que supone reducción de la huella de carbono o incrementar la seguridad, mayor confidencialidad en todos los procedimientos y proporcionar una mayor transparencia, como, por ejemplo, a través de proyecto confidencial de *videostreaming*.

P. ¿Cómo difunde la institución sus iniciativas centradas en facilitarle la vida a la ciudadanía (mejorar la calidad del servicio público)?

R. A través de los canales puestos a disposición:

- RRSS: LinkedIn (jefes de proyecto, directores/subdirectores)
- Cartelería Digital: esta es una iniciativa que consiste en ampliar los canales de comunicación dirigidos a la ciudadanía y profesionales que se relacionan con la institución, a través de la instalación de pantallas que proyectan contenido audiovisual con carácter informativo. El objetivo es promover el uso en la ciudadanía de los nuevos servicios digitales que se ponen en marcha desde la institución.
- Vídeos promocionales en webs de soporte y YouTube
- Cartelería impresa en algunas sedes
- Ponencias nacionales e internacionales

P. ¿Qué acciones de comunicación se dirigen al público interno de la institución?

R. Acciones de carácter informativo, como la puesta en marcha de implantaciones o nuevas metodologías de trabajo.

Estas acciones de comunicación se realizan a través de *meetings*, *kickoff's*, comités, información colgada en los espacios colaborativos de trabajo *CONLFUENCE* y *JIRA*, a través de correos electrónicos, cartelería en la sede, o desde la publicación de las últimas novedades en la página interna de la institución.

P. ¿Cómo aseguran la accesibilidad para todos los ciudadanos de los servicios online realizados por la institución? (y facilidad de uso "usabilidad")

R. Principalmente cumpliendo la normativa vigente en materia de accesibilidad. Además, desde del diseño de contenidos que faciliten la experiencia de usuario, actualmente dentro de la organización hay un departamento que vela por desarrollar webs accesibles a los profesionales y ciudadanos.

Por parte de la oficina de comunicación actualmente se está incrementando la concienciación en el desarrollo de contenidos accesibles para toda la ciudadanía, a través del análisis de la información recibida.

Por ello, estamos haciendo materiales de comunicación fáciles de entender y con estos requisitos mínimos:

- Usar elementos familiares
- Realizar contenidos sencillos y fáciles, con títulos, subtítulos, voz en off, que ayuden a diferenciar cada parte.
- A través del diseño de imágenes claras (palabras sencillas, frases cortas, bloques de texto pequeños, evitar siglas y tecnicismos).
- Adaptar el material al tipo de profesional y medio.
- Uso de gráficos, resúmenes, iconos en títulos, enlaces.
- Trabajar el diseño correcto (colores, alineaciones, gráficos...)

P. ¿Cuántos actores funcionan como fuente de difusión de la información sobre Transformación Digital?

R. Como fuente de difusión externa principalmente el director de la institución a través de la comunicación de las diferentes iniciativas vía reuniones,

encuentros a través de sus RR.SS. o con la participación en ponencias/foros nacionales e internacionales; además, cuenta con todo su equipo, miembros de la organización: subdirectores, jefes de área, especialistas internos y externos que en ocasiones puntuales funcionan como fuente de difusión de la información (a través de los mismos canales, meetings, foros, entrevistas en diferentes medios...etc.).

También desde la institución y el gabinete de comunicación de confidencial se hacen eco de todos estos avances para difundir a la ciudadanía y los profesionales toda aquella información relevante sobre la transformación digital de la institución.

A nivel interno hay un departamento llamado Unidad de Apoyo que se encarga, entre otras tareas, de apoyar la dirección en la comunicación de todos estos avances e iniciativas.

P. ¿Tienen algún conocimiento sobre el impacto de las acciones de comunicación en los distintos perfiles?

R. Desde el departamento de la Oficina Gestión del Servicio y el Centro de Atención a Usuarios se hacen encuestas y acciones de seguimiento para constatar la recepción de la información y resolución de consultas a los profesionales que trabajan con y para la institución, también desde el Centro de Atención a Usuarios se hacen informes de todas las consultas recibidas y se hace seguimiento de cada una de ellas.

Anexo 5. Cuestionario

4/9/22, 16:35

Digitalización de la Justicia en España

Digitalización de la Justicia en España

[Leer antes de responder] Esta es una encuesta sobre el proceso de Transformación Digital en la Justicia española y la facilidad de ejecución de los trámites online para la ciudadanía. Por estos trámites entendemos procesos que anteriormente la ciudadanía debía hacer de forma presencial y en el presente ya pueden efectuarse de manera online, desde el ordenador y en cualquier lugar sin necesidad de desplazarse a una sede en concreto.

Primero tendrá que responder algunos datos sociológicos

1. Edad

Marca solo un óvalo.

- De 18 a 24 años
- De 25 a 34 años
- De 35 a 44 años
- De 45 a 54 años
- De 55 a 64 años
- Más de 65 años

2. Tamaño del núcleo urbano en el que reside

Marca solo un óvalo.

- Pueblos y ciudades pequeñas (menos de 20.000)
- Ciudades medianas y grandes (entre 20.000 y 300.000)
- Grandes capitales (+ 300.000 habitantes)

3. Situación profesional

Marca solo un óvalo.

- Trabaja por cuenta propia
- Trabaja por cuenta ajena
- No trabaja
- Estudiante
- Jubilado

En el siguiente apartado le preguntaremos sobre su conocimiento sobre la Transformación Digital de en la Administración Pública

4. ¿Es consciente de que la Administración Pública se está haciendo más digital?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

5. Más específicamente, ¿es consciente de que el Ministerio de Justicia se está haciendo más digital?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Si ha dicho que sí, responda a la siguiente pregunta, si no, pase a la siguiente.

6. ¿A través de qué medios ha sabido usted que el Ministerio de Justicia se está digitalizando? [Puede elegir varias respuestas]

Selecciona todos los que correspondan.

- A través de las redes sociales de la institución
 A través de redes sociales en general
 A través de medios de comunicación tradicionales
 A través de los portales/páginas web del Ministerio de Justicia

Ahora le preguntaremos por su experiencia con los trámites online

7. ¿Alguna vez ha realizado trámites de manera online? (Por ejemplo: Descarga o consulta del certificado de antecedentes penales, certificado de matrimonio, certificado de nacimiento...)

Marca sólo un óvalo.

- Sí
 No

8. De ser así ¿Le ha resultado sencillo? [Si ha dicho que no en la respuesta anterior, NO responda a esta pregunta]

Marca sólo un óvalo.

- Sí
 No
 No lo recuerdo

9. Como ya ha realizado trámites online, ¿Prefiere esta forma de realizar trámites o prefiere realizarlos por la vía tradicional (presencialmente)? [Responda a esta pregunta SÓLO SI HA PODIDO RESPONDER A LA ANTERIOR, si no, pase a la siguiente]

Marca solo un óvalo.

- Mejor online
- Mejor presencial

Para terminar, le haremos unas preguntas sobre sus hábitos para informarse

10. ¿Cuál es el principal canal o canales que emplea para informarse en su día a día? [Puede marcar varias respuestas]

Selecciona todos los que correspondan.

- Televisión
- Prensa en papel
- Prensa digital
- Radio
- Redes Sociales
- Otros (páginas web, podcast, etc)

11. Si tuviera que realizar un trámite de manera online (con el ordenador o teléfono móvil en lugar de presencialmente), ¿A través de qué medio se informaría antes de realizarlo? [Puede marcar varias opciones]

Selecciona todos los que correspondan.

- Buscadores de Internet (Google, Mozilla, etc)
- Redes sociales institucionales (del Ministerio o institución en cuestión)
- De manera presencial o telefónica en la propia institución u organismo
- Webs institucionales (del Ministerio o institución en cuestión)

12. ¿De qué manera le resultaría más sencillo obtener información sobre los trámites que puede realizar desde su casa?

Marca sólo un óvalo.

- Webs institucionales (del Ministerio o institución en cuestión)
- Buscadores de Internet (Google, Mozilla, etc)
- Redes sociales institucionales (del Ministerio o institución en cuestión)
- De manera presencial o telefónica en la propia institución u organismo

13. ¿Qué tipo de contenido le resulta más útil a la hora de entender los pasos a realizar para cumplimentar un trámite de manera online?

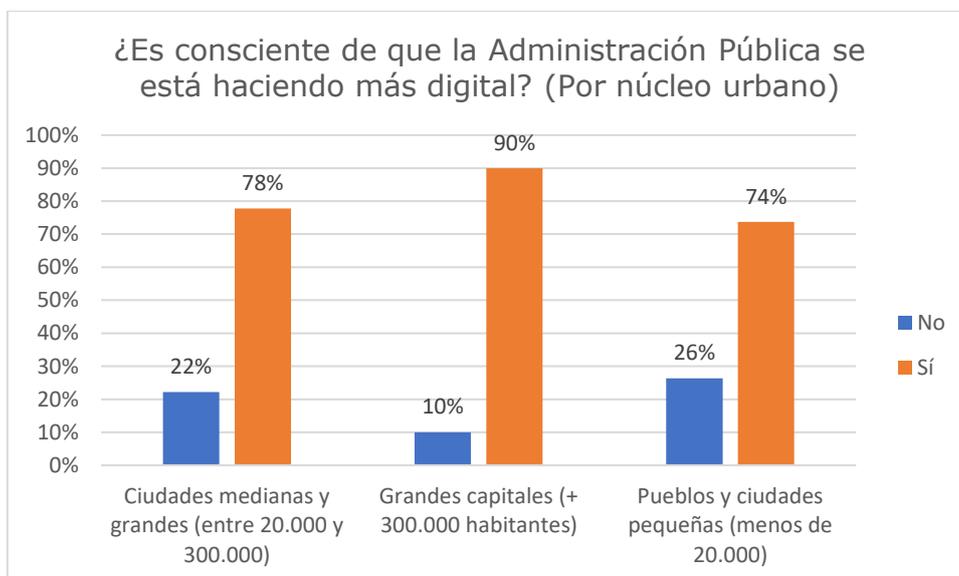
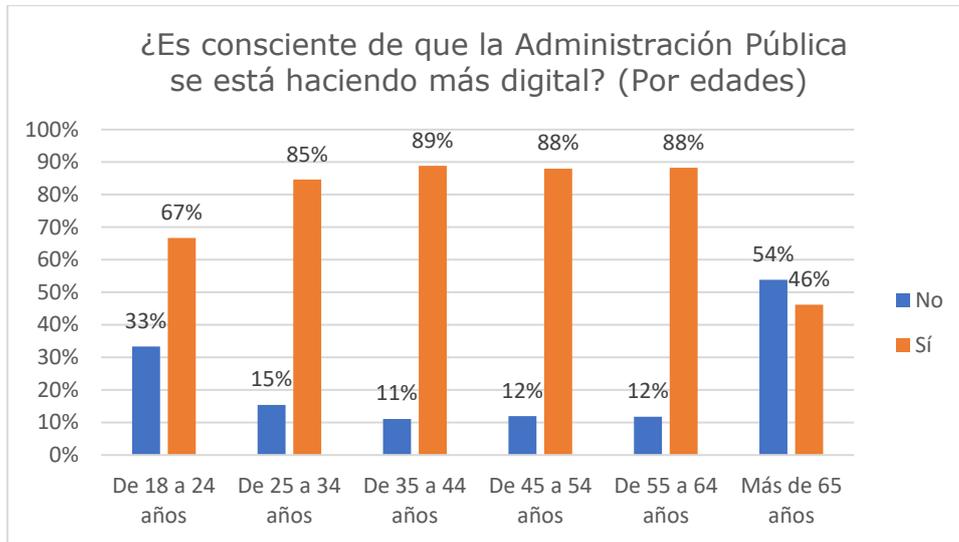
Marca sólo un óvalo.

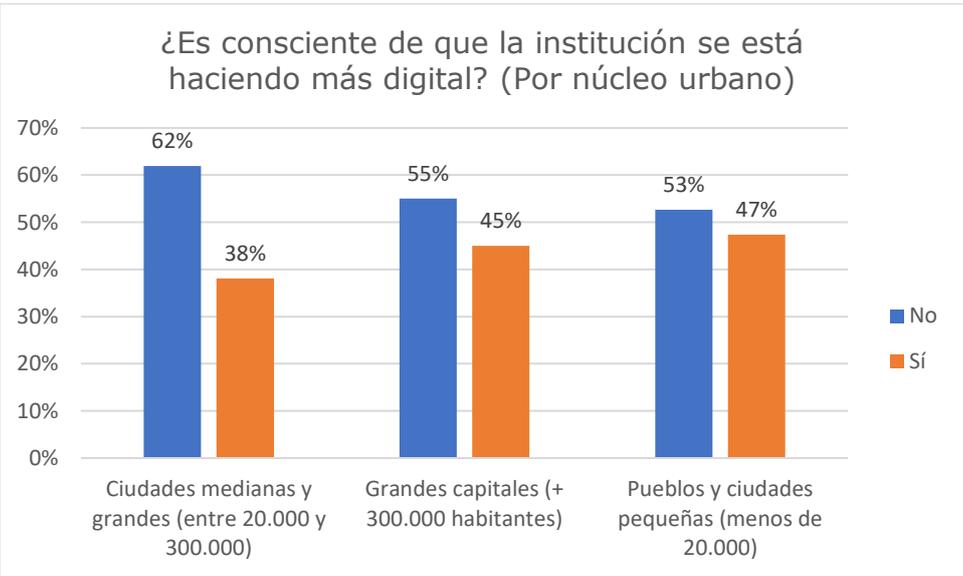
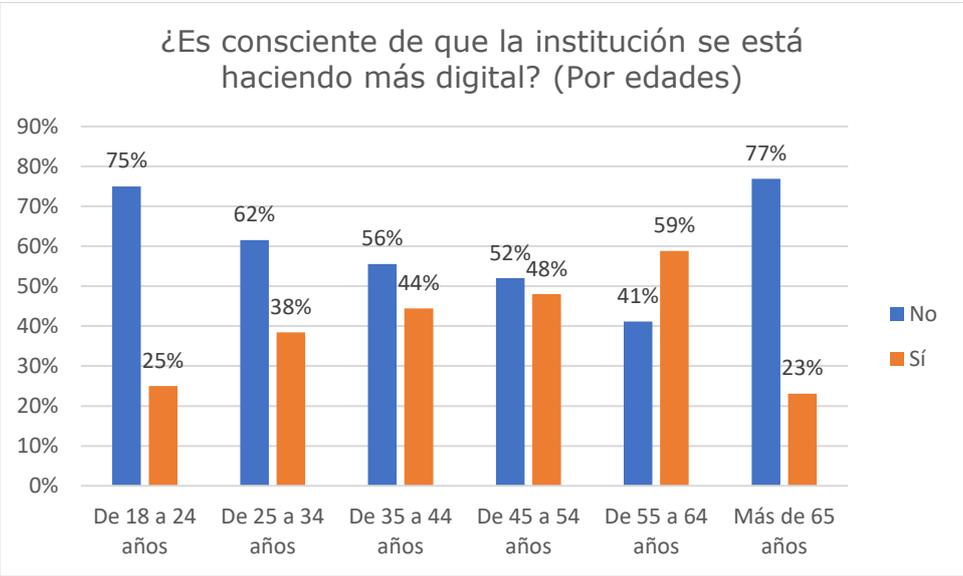
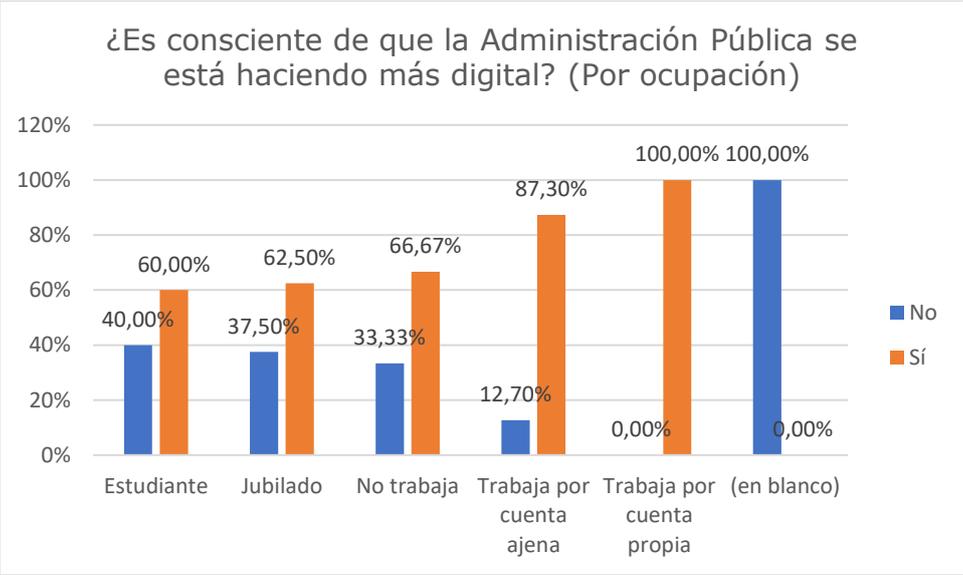
- Vídeo tutorial
- Infografía
- Manual en texto donde se recojan los pasos a seguir

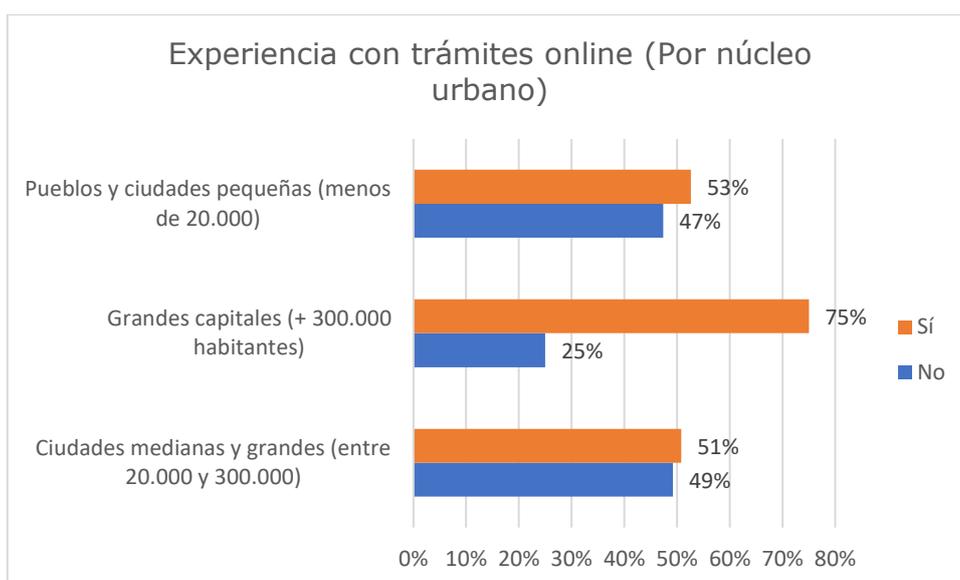
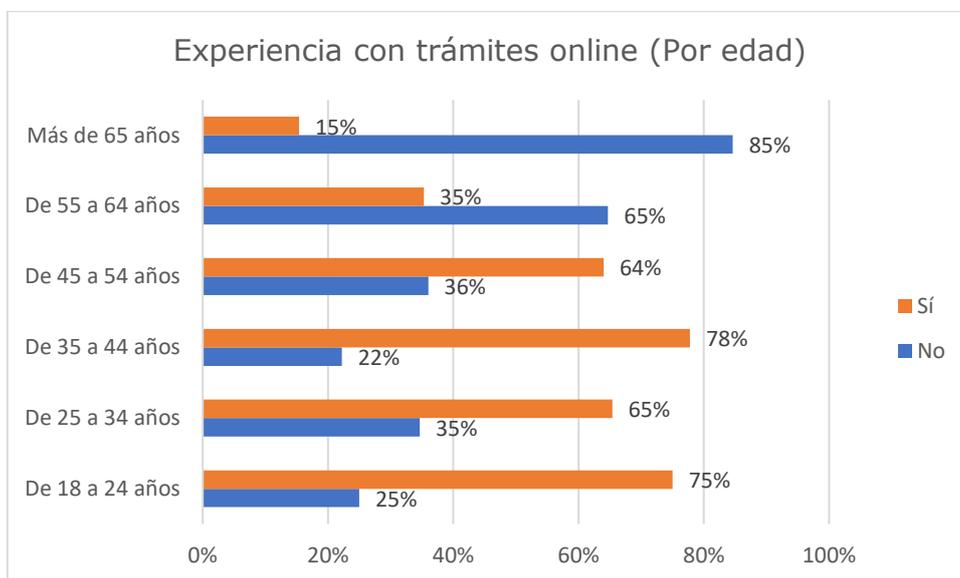
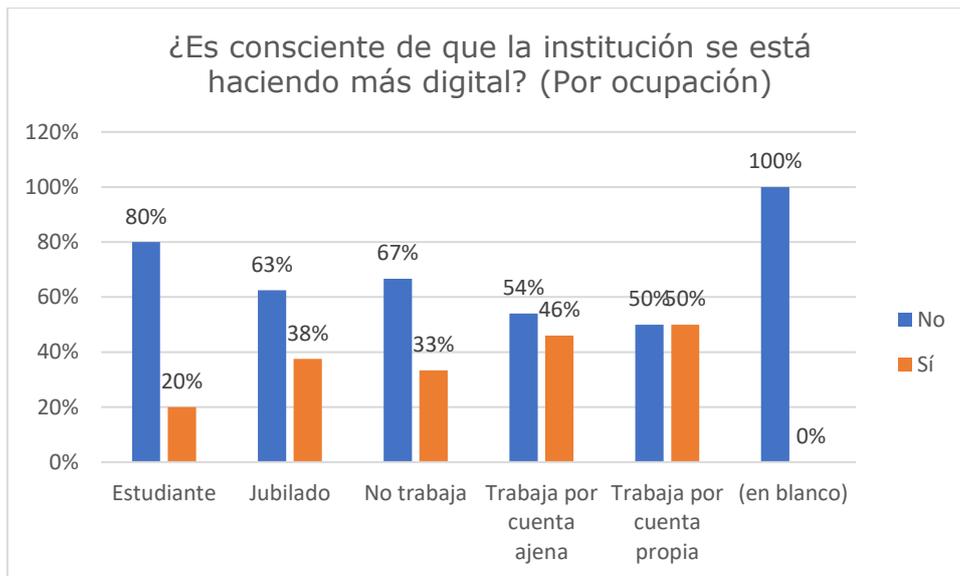
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

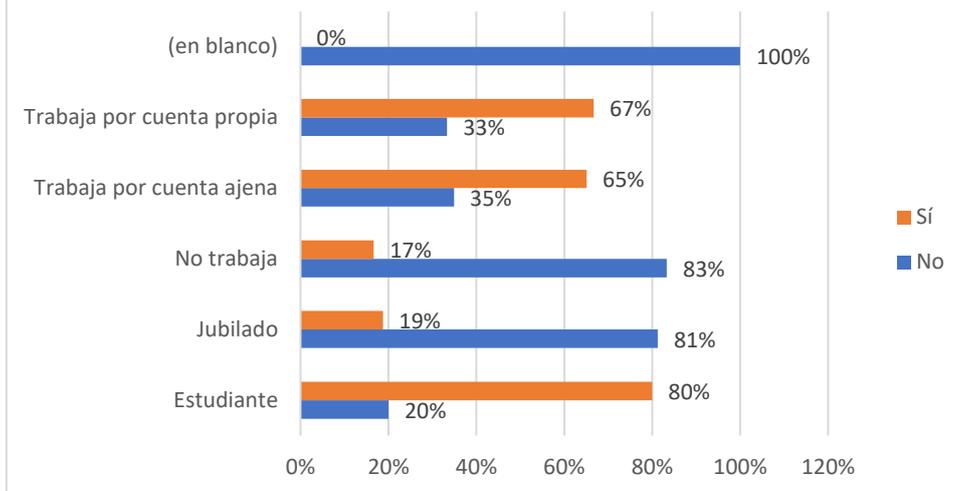
Anexo 6. Gráficos resultado del cruce de variables del cuestionario



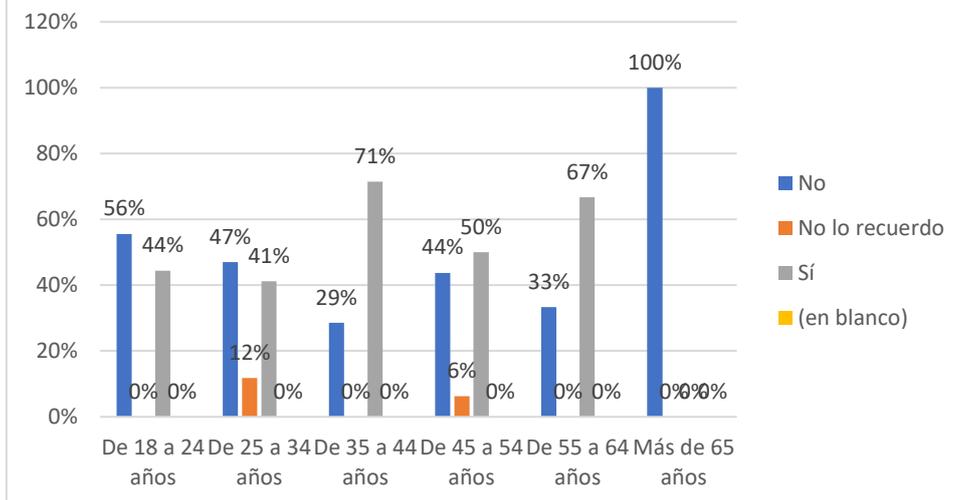




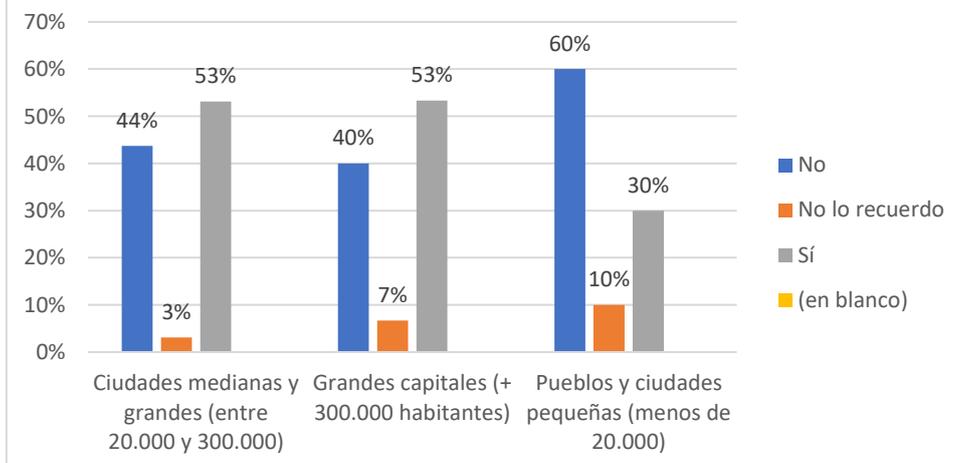
Experiencia con trámites online (Por ocupación)

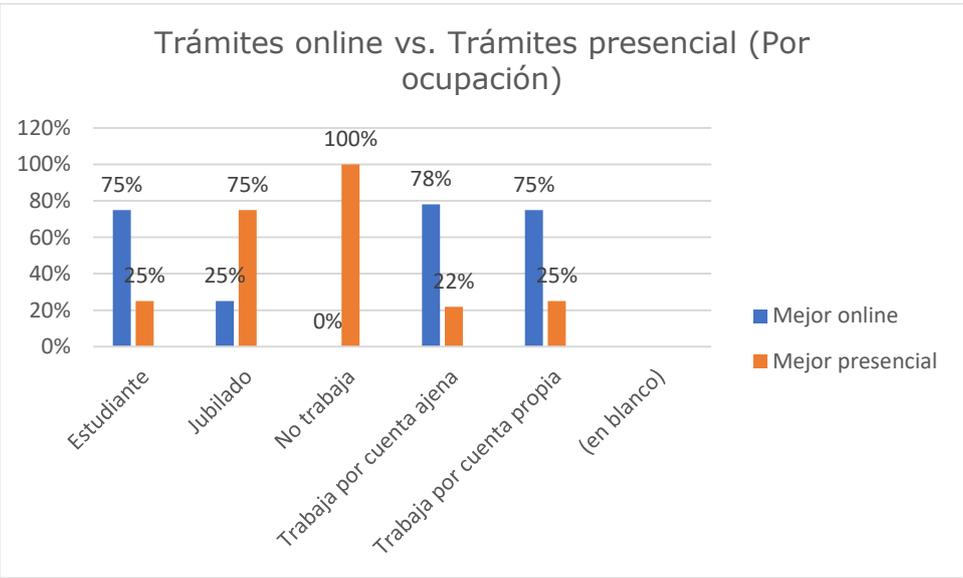
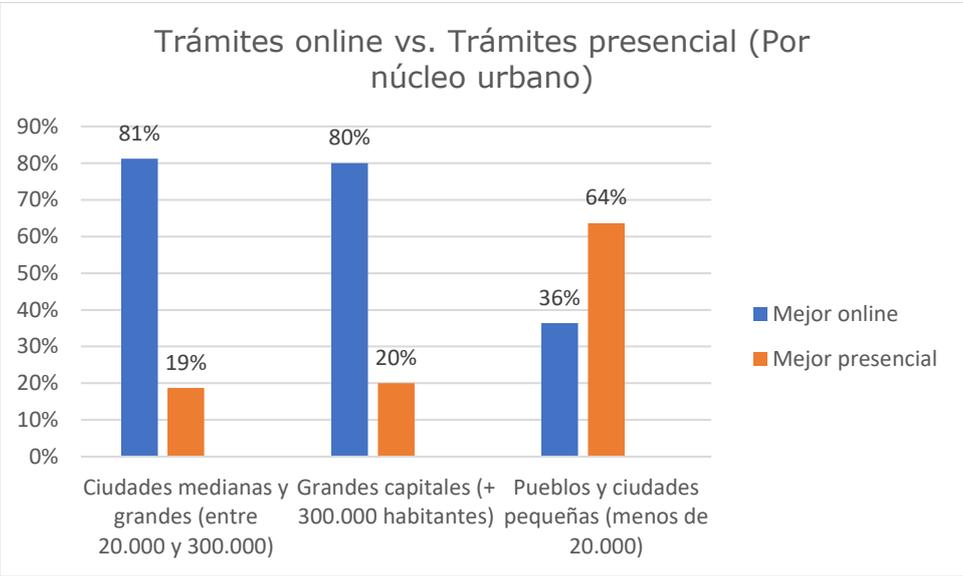
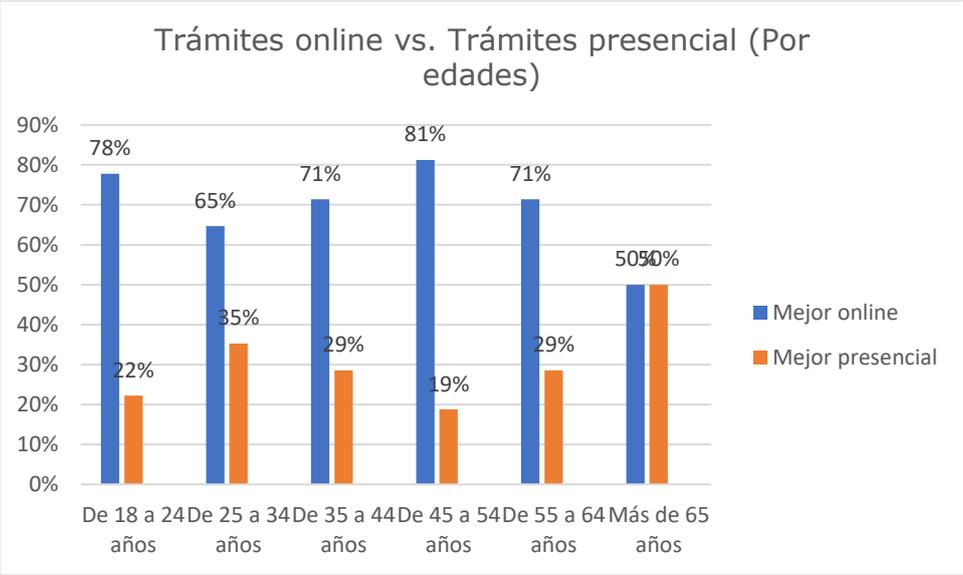


Sencillez en los trámites online (Por edad)

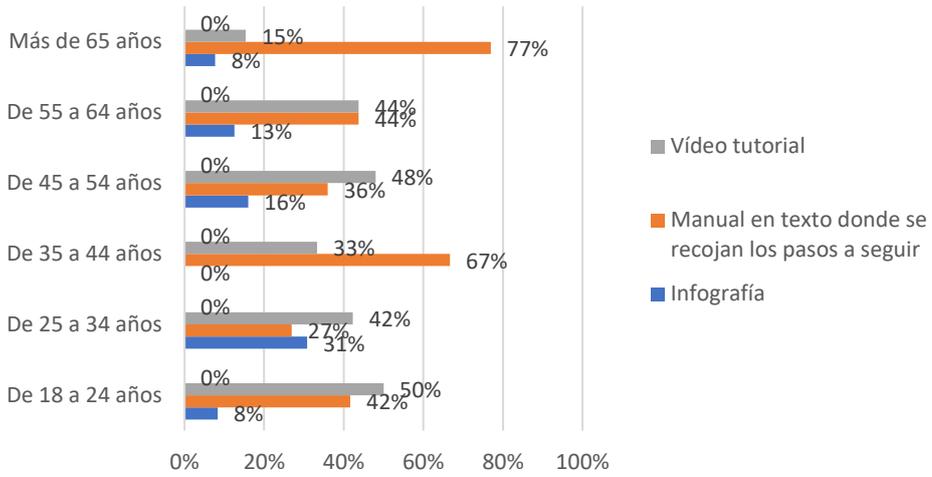


Sencillez en los trámites online (Por núcleo urbano)





Tipo de contenido preferido (Por edades)



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relaciones y diferencias entre los diferentes conceptos de la digitalización en el sector público	25
Tabla 2. Medidas para la Administración Pública en la Agenda España Digital	34
Tabla 3. Medidas desarrolladas en materia de competencias digitales en la Agenda España Digital 2026	36
Tabla 4. Ejes y medidas del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (PDAP)	39
Tabla 5. Líneas de actuación y medidas del Plan Nacional de Competencias Digitales.	41
Tabla 6. Cuadro de gaps	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación "Servicios públicos digitales" España -UE.	16
Figura 2. Pilares del Gobierno Abierto.....	18
Figura 3. IV Plan de Gobierno Abierto.....	20
Figura 4. Antecedentes en la Transformación Digital de España	31
Figura 5. Ejes de la Agenda España Digital 2026	32
Figura 6. Posibles brechas entre organización y públicos	45
Figura 7. Conocimiento de la ciudadanía sobre la digitalización de la Administración Pública	64
Figura 8. Conocimiento por núcleo urbano sobre la digitalización de la Administración Pública	64
Figura 9. Conocimiento de la ciudadanía sobre la digitalización de la institución estudiada.....	65
Figura 10. Conocimiento por edades sobre la digitalización de la institución estudiada.....	66
Figura 11. Medios a través de los cuales la ciudadanía conoce la digitalización de la institución	66
Figura 12. Experiencia con los trámites online	67
Figura 13. Sencillez de la experiencia al realizar un trámite online	67

Figura 14. Preferencia vía online vs vía presencial.....	68
Figura 15 Facilidad por edades para realizar trámites online	69
Figura 16. Canales preferidos por los usuarios para informarse diariamente (pregunta multirrespuesta)	70
Figura 17. Elección de canales de información a la hora de realizar un trámite online. Pregunta multirrespuesta.	70
Figura 18. Preferencia (por sencillez) de canales de información. Pregunta multirrespuesta.	71
Figura 19. Preferencia de contenido explicativo para comprensión de trámites online	71