

# El coste de no hacer nada: por qué la productividad en el sector público es más baja que en otros sectores\*

Descubra qué piensan los responsables de TI del sector público sobre el futuro de la IA,  
la transformación y el puesto de trabajo digital.

## ENCUESTA ELABORADA POR VANSION BOURNE

\*Respuestas de responsables de TI que trabajan en administraciones públicas, entidades sin ánimo de lucro y otras instituciones públicas con más de 1500 empleados en Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Alemania.



# Introducción

Mientras que las industrias privadas en Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania compiten por ser los primeros en la aplicación de la IA y la adopción de las últimas innovaciones, las organizaciones del sector público permanecen atascadas a causa de sistemas obsoletos, infraestructuras fragmentadas y una fuerza laboral que lucha por adaptarse. La deuda técnica, las herramientas obsoletas y la lentitud de las iniciativas de modernización tienen un coste de miles de horas a la semana, lo que socava tanto la productividad de los empleados como la confianza en lo público.

Pero, donde la mayoría ve problemas, nosotros vemos oportunidades.

Este informe explora las causas fundamentales detrás de muchas de las críticas al sector público, en los países en los que se ha realizado la encuesta, y puede que también en otros, y dónde los líderes de TI pueden marcar la diferencia.

## Contenido del informe

Alerta: la productividad es inferior a la de otros sectores.....	3
Más allá de la tecnología: se necesita ayuda para llevar a cabo la adopción digital.....	5
La inevitable alianza entre RR. HH. y TI: ¿quién liderará el camino?.....	10
Acerca de la encuesta .....	12



# **Alerta: la productividad es inferior a la de otros sectores**

De media, las organizaciones del sector público dedican miles de horas a la semana a intentar solucionar problemas de conexión, fallos técnicos y redes inestables. De hecho, en el sector público se pierden, de media, casi 2000 horas más a la semana que en otros sectores a causa de estos problemas.

**¿Cuántas horas cree que su organización pierde en total a la semana debido a un DEX deficiente?**

	Todos los sectores	Sector público
Media	<b>3817</b>	<b>5761</b>



# Análisis



**En Estados Unidos**, la lentitud de la digitalización y la deuda técnica son las principales culpables de la pérdida de productividad. Varias organizaciones grandes del sector público han tenido dificultades para actualizar sus entornos de trabajo digitales a lo largo de los años. Por ejemplo, el **Departamento de Asuntos de los Veteranos de Estados Unidos** ha sido especialmente lento en la gestión de la acumulación de reclamaciones por discapacidad y actualizar sus sistemas de registros médicos electrónicos.

El sector público estadounidense también tiene una mayor deuda técnica en sus infraestructuras de TI que otros segmentos de mercado. Por ejemplo, muchas aplicaciones se están migrando ahora de los sistemas mainframe. Además, la pérdida de productividad puede atribuirse al precario entorno en el que se encuentran los trabajadores federales en la actualidad. Se calcula que, desde la llegada del nuevo gobierno al poder, **el 10 % de los trabajadores federales** han sido despedidos o han aceptado la jubilación anticipada o indemnizaciones.



**En el Reino Unido**, la pérdida de productividad en el sector público puede atribuirse a la antigüedad de la infraestructura de TI (**el 30 % de los sistemas de TI del gobierno central se consideran obsoletos**) y a la fragmentación del panorama tecnológico. Sobre esto último, **NHS England**, por ejemplo, utiliza 50 plataformas de CRM distintas, y existen 190 servicios de autorización distintos en los diferentes departamentos del gobierno. Sin la plataforma DEX adecuada, las integraciones correctas y el equipo que lidere la estrategia DEX, hacer encajar todas esas piezas va a ser muy difícil.



**En Francia**, la limitada inversión en tecnologías digitales y la escasa adopción de la nube y la inteligencia artificial han contribuido a los problemas de productividad del sector público. Solo **el 22,9 % de las organizaciones del sector público francés utilizan soluciones en la nube**, y el 5,9 % han adoptado tecnologías de IA. Ambas cifras se sitúan por detrás de la media de la UE.



**En Alemania**, la **fragmentación de las responsabilidades** entre los gobiernos locales, estatales y federal se señala como uno de los mayores obstáculos al progreso del trabajo digital, junto con la lenta implementación de los proyectos digitales.

El país solo ha implementado **60 de los 334** proyectos de política digital previstos, lo que indica que es necesario redoblar los esfuerzos para cumplir los objetivos de digitalización.

# Más allá de la tecnología: se necesita ayuda para llevar a cabo la adopción digital

Los encuestados señalaron una serie de preocupaciones en materia de adopción que requieren un análisis más profundo. Muchos reconocen que sus empleados necesitan una mejor asistencia con las nuevas tecnologías y que, debido a esta carencia, son más vulnerables a sufrir experiencias de adopción insatisfactorias que los empleados de otros sectores.



## ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?

Es probable que los usuarios se vean sobrepasados por las **nuevas tecnologías** (como la IA generativa), por lo que **necesitarán más ayuda con la adopción** que en otros proyectos de transformación anteriores.

Todos los sectores	Sector público
De acuerdo	<b>88 %</b>
En desacuerdo	<b>12 %</b>

Además, la mayoría de los responsables de TI del sector público creen que el número de usuarios en su organización es demasiado elevado como para que el departamento de TI pueda ofrecer la asistencia en la adopción adecuada.

**¿Está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?**

En nuestra organización, el número de usuarios es demasiado elevado como para que el departamento de TI pueda ofrecer la asistencia en la adopción adecuada.

	Todos los sectores	Sector público
 De acuerdo	<b>61 %</b>	<b>68 %</b>
 En desacuerdo	<b>39 %</b>	<b>32 %</b>



Como señalábamos en el anterior [Informe sobre la ciencia de la productividad](#), una de las principales trabas en la adopción digital radica en las limitadas **competencias digitales**. Y, casualmente, las variables que más afectan a las competencias digitales en el sector público son las mismas que en los demás sectores.

### ¿Cuáles son los principales impedimentos para mejorar las competencias digitales de los empleados en su organización?

Combinación de respuestas clasificadas en primer, segundo y tercer lugar.

#### Todos los sectores

**1100**

#### Sector público

**220**

Resistencia al cambio	51 %	56 %
Incapacidad de demostrar el valor de las tecnologías nuevas	62 %	64 %
Incapacidad de TI de ganarse el apoyo de las demás partes de la empresa	68 %	69 %
Falta de formación/recursos	55 %	46 %
Prioridades poco claras	45 %	52 %
Otros	0 %	0 %
No hay impedimentos para mejorar las competencias digitales de los empleados	2 %	1 %
No sé	0 %	0 %
<b>Resumen: Hay impedimentos para mejorar las competencias digitales de los empleados</b>	<b>98 %</b>	<b>99 %</b>

# Análisis

**¿Por qué los encuestados señalaron tantos problemas con la adopción? Estos son algunos de los motivos:**



## Trabajadores de mayor edad

Independientemente del país, los empleados del sector público tienden a ser de mayor edad y no suelen ser nativos digitales. En consecuencia, factores como el escaso apoyo a la adopción digital afectan a este grupo aún más que al empleado promedio de otros sectores.



## Sistemas obsoletos

Además, se ha constatado que muchas agencias federales (en EE. UU., por ejemplo) siguen trabajando con sistemas críticos anticuados, algunos de los cuales tienen décadas de antigüedad. La persistencia de estos sistemas legacy puede afectar tanto a la exposición de los trabajadores a tecnologías más nuevas como a su nivel de competencia al usarlas.



## Estrategias de TI anticuadas

Gran parte de la estrategia de TI en el sector público también se ha quedado obsoleta, pues está anclada en el modelo de asistencia reactivo basado en las llamadas al equipo de soporte. De ahí que tantos encuestados crean erróneamente que el número de usuarios es lo que determina la calidad del soporte que puede ofrecer su empresa. En términos generales, las prácticas de contratación en el sector público tienden a atraer a un segmento de trabajadores que prefieren la rutina (consistencia y repetición en las operaciones). Las aplicaciones que se utilizan en el sector público suelen estar personalizadas, y la “memorización” del proceso tiene más peso que las metodologías dinámicas para realizar tareas. El resultado es que pocas veces se llevan a cabo iniciativas de modernización y que los usuarios se resisten a los cambios en los procedimientos.



**En Estados Unidos**, por ejemplo, los responsables de TI deben centrarse en reemplazar los sistemas heredados (p. ej., sistemas mainframe), optimizar los servicios a la ciudadanía y modernizar la ciberseguridad. Muchas agencias en los Estados Unidos siguen dependiendo de infraestructuras con varias décadas de antigüedad, y la transformación digital pública está fragmentada debido al aislamiento entre los distintos departamentos y a las complejas normativas de adquisición.



**En el Reino Unido**, los responsables de la toma de decisiones deben centrarse en integrar los entornos digitales en el gobierno a todos los niveles, especialmente en los ámbitos de la salud, las ayudas sociales y las autoridades locales. A pesar de que el Reino Unido ha sido pionero en la creación de sitios web como [Gov.uk](#) y en el desarrollo de proyectos relacionados con los datos, el progreso se ha estancado debido a las presiones presupuestarias derivadas del Brexit, a los sistemas heredados y a niveles de competencias digitales desiguales.



**En Francia**, sería recomendable que los responsables del sector público siguieran incentivando la [participación de las pymes \(pequeñas y medianas empresas\)](#) en las plataformas de administración digital y que aceleraran la adopción de la nube en los distintos ministerios. A pesar de contar con sólidas políticas digitales a nivel nacional, la adopción en el sector público ha sido desigual, sobre todo en los ministerios más importantes y en los municipios rurales.



**En Alemania**, los responsables de TI deberían concentrar sus esfuerzos en digitalizar ciertos servicios administrativos básicos (como la emisión de documentos de identidad, la declaración de la renta o la solicitud de permisos) y en simplificar la burocracia. El motivo es que Alemania sigue yendo [por detrás en varios de los objetivos de digitalización de la UE](#) y muchas de sus oficinas públicas siguen dependiendo en gran medida de los procesos basados en papel.

# La inevitable alianza entre RRHH y TI: ¿quién liderará el camino?

Según el Informe sobre la ciencia de la productividad ([parte 2](#)), la mayoría de los responsables de TI (el 64 %) cree que RRHH y TI se fusionarán en los próximos cinco años. Pero, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores, los líderes de TI del sector público están más convencidos de que esta fusión estará dirigida, bien por el CIO, bien por un cargo nuevo (como «director/a de la experiencia del empleado»).

**¿Quién cree que debería dirigir un posible departamento híbrido de RRHH y TI en su organización?**

**Todos los sectores**

**1100**

**Sector público**

**220**

Director/a de TIC (CIO)	<b>29 %</b>	<b>40 %</b>
Director/a de (CHRO)	<b>16 %</b>	<b>8 %</b>
Director/a de operaciones (COO)	<b>15 %</b>	<b>9 %</b>
Un cargo nuevo (p. ej., director/a de la experiencia del empleado)	<b>40 %</b>	<b>42 %</b>
No sé	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>



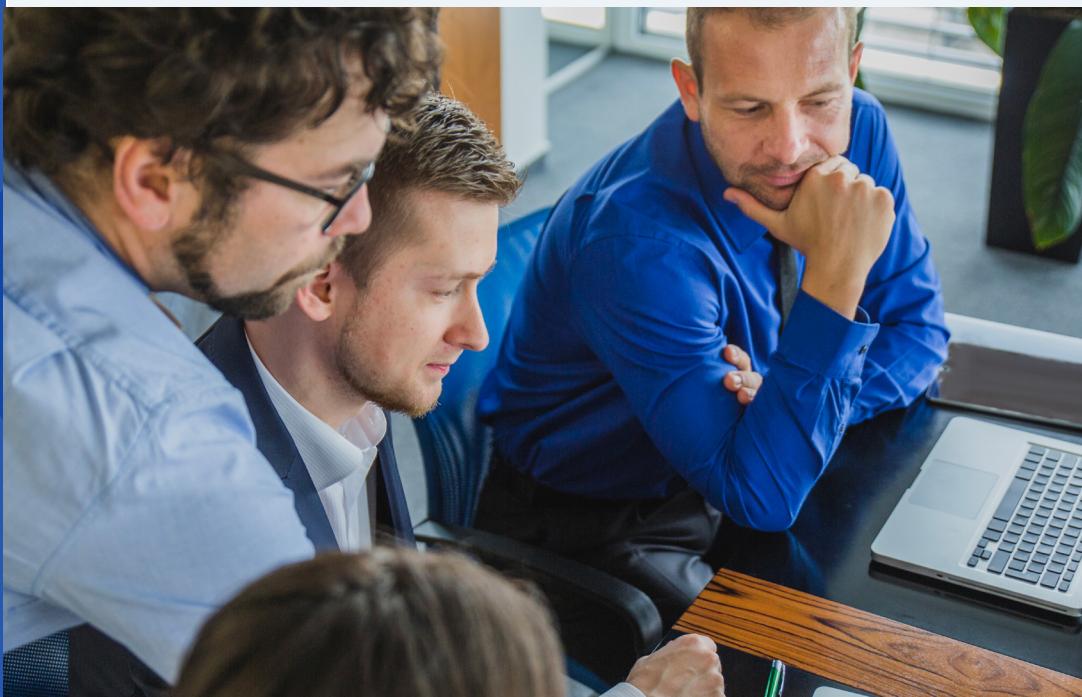
# Análisis

A pesar de haber recibido críticas por su lentitud al innovar, el sector público estadounidense ha sido de los primeros en adoptar nuevos cargos híbridos, como el de director/a de la experiencia (CX). Por ejemplo, en los últimos cinco años, la mayoría de las agencias federales del país han creado una oficina para el CX que combina las responsabilidades de los departamentos tradicionales de RRHH y de TI. Sin embargo, es poco probable que esas oficinas supervisen una lista exhaustiva de responsabilidades de ambos departamentos.

¿Por qué es poco probable que el próximo líder venga de RRHH?

Independientemente del país (EE. UU., Alemania, Francia o Reino Unido), dentro del sector público existe la percepción de que RRHH no está actualmente preparado para liderar las conversaciones sobre la experiencia general del empleado. RR. HH. es visto como un departamento que se encarga de establecer procedimientos laborales, y no como una entidad capaz de influir o asesorar en materia de desarrollo profesional o de planificación del rendimiento. Por su parte, los CIO están acostumbrados a supervisar métricas y mejorar los resultados de rendimiento, con lo que tienen una serie de competencias que resultan fundamentales para diseñar experiencias del empleado digitales y escalables.

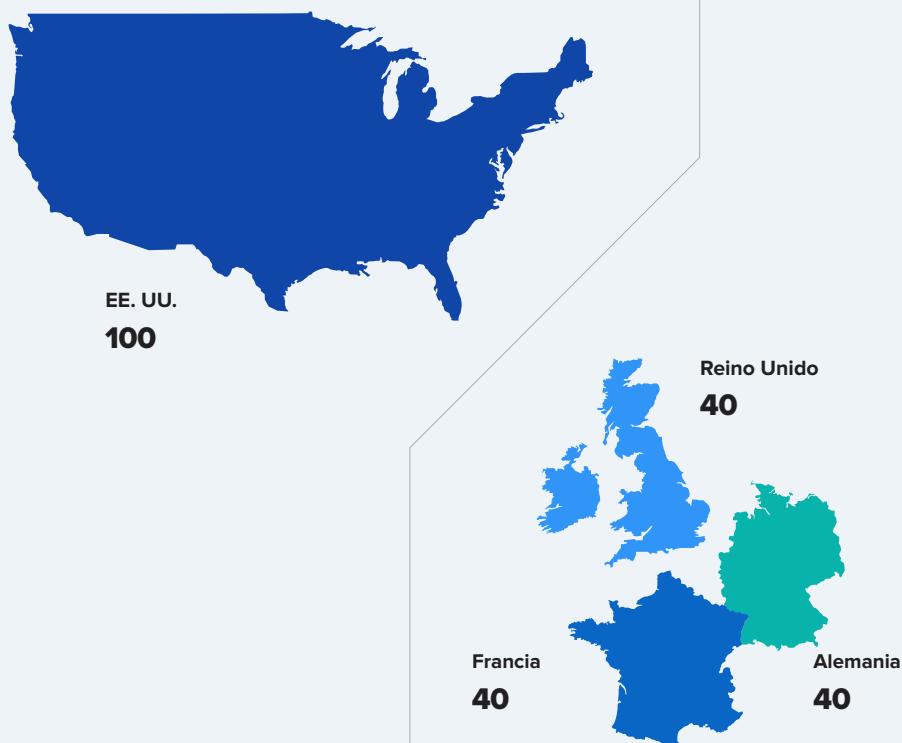
Cabe destacar que, en el caso de los líderes de RRHH en el ámbito comercial, probablemente tengan una comprensión más amplia del impacto de la tecnología en la satisfacción y el rendimiento del personal. Si tuviéramos que apostar quién liderará un departamento conjunto de RRHH y TI, apostaríamos por un puesto de CIO o un puesto de CX ampliado (es decir, alguien con grandes conocimientos técnicos y con experiencia en el mundo empresarial, probablemente del ámbito comercial).



## Acerca de la encuesta

Los datos contenidos en este informe proceden de una encuesta de mayor alcance realizada en colaboración con Vanson Bourne. Dicha información puede consultarse en el Informe sobre la ciencia de la productividad ([partes 1](#) y [2](#)). La encuesta matriz cuenta con la participación de 1100 personas. En lo que respecta al sector público, registramos las respuestas de 220 responsables de TI que trabajan en administraciones públicas, entidades sin ánimo de lucro y otras instituciones públicas. Los encuestados son procedentes de Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Alemania y trabajan en organizaciones de 1500 empleados o más.

País



## Acerca de Nexthink

Nexthink es el líder mundial en la gestión de la experiencia digital de los empleados. Sus productos permiten a las empresas crear entornos de trabajo digitales altamente productivos para sus empleados al ofrecer experiencias óptimas al usuario final. Gracias a una combinación única de análisis en tiempo real, automatización y funciones que permiten conocer la opinión de los empleados en todos los dispositivos, Nexthink ayuda a los equipos de TI a satisfacer las necesidades de los entornos de trabajo digitales modernos.

¿Tiene alguna pregunta sobre la plataforma Nexthink?

[CONTACTAR](#)

nexthink

[nexthink.com](http://nexthink.com)