

Priorizar y rentabilizar

A la hora de abordar cuáles deben ser las líneas de actuación en un marco de austeridad, es importante establecer simultáneamente dos condiciones: por una parte, identificar claramente los objetivos previstos para el periodo en cuestión y, por otra, asignar las prioridades de los mismos. La disminución presupuestaria obliga a los distintos responsables a buscar soluciones para poder mantener o mejorar los niveles de servicio exigibles.

POR DANIEL AVEDILLO

En un escenario presupuestario restringido quizás no puedan abordarse todos los proyectos posibles, con independencia de las actuaciones que se realicen por la vía de los incrementos de productividad, optimización, compartición de recursos, nuevas modalidades de acceso a las TIC etc.

La disminución presupuestaria (en sus distintas variantes: no disponibilidad, recorte a posteriori, etc.) obliga a los distintos responsables a buscar soluciones para poder mantener y mejorar los niveles de servicio exigibles. Varias son las líneas de actuación posibles, y la solución, probablemente, sea una combinación lineal (mezcla) de todas ellas. En general, se puede optar, bien por tratar de mantener la cartera actual de proyectos y servicios, o bien por identificar cuáles de esos proyectos y servicios son prioritarios, y centrarse en ellos. En los dos casos, la relación cantidad/calidad se ve afectada de alguna manera. Así, el primer escenario parece dar peso a la cantidad,

mientras que, el segundo, haría mayor hincapié en la calidad, en un ámbito de acción más reducido, eso sí.

Modelo de mejora en la gestión TIC

Se podría optar, en cambio, por mantener operativos todos los objetivos actuales y futuros de la organización, generalmente planteados en momentos de coyuntura económica más favorable, para lo cual el acento se ha de poner en obtener una mayor eficacia de los recursos disponibles.

En este caso, nos encontramos con modelos basados en la mejora de la gestión, entendida ésta en sentido amplio; es decir, generar ahorros en todas las fases posibles, introduciendo mejoras en la contratación, en la reusabilidad, utilización de entornos o formas de uso de las TIC menos costosas, y así un largo etc., en el que habría que incluir las que podríamos llamar soluciones “milagrosas”, que permitan la reducción de costes en otro momento impensables.

Esta estrategia, de indudable utilidad, no parece que por sí sola pueda dar solución al problema planteado, teniendo en cuenta los porcentajes de disminución de los presupuestos disponibles que se está produciendo y que es probable que hayan venido para quedarse un tiempo.

Para afrontar esos retos, propios de una coyuntura de reducción presupuestaria, como se ha dicho, es necesario abordar una mejora de la gestión TIC. Cuatro son las líneas en las que se puede avanzar en esa mejora:

1. Revisión de las necesidades de infraestructura tecnológica, tratando de adaptar al máximo la adquisición de tecnología (cuál y cuánta) a los verdaderos requerimientos de los organismos.

2. Optimización de las inversiones. En este apartado, caben una multiplicidad de iniciativas, tanto en el campo del hardware, como sobre todo, en el mundo de las aplicaciones y las telecomunicaciones, basadas en análisis de costes, metodologías o software abierto, entre otros, que

pueden aportar importantes rebajas a la factura TIC.

3. Reusabilidad. Se trata de evitar la múltiple implantación, en lugares diferentes, de soluciones similares o, incluso, diferentes, para satisfacer las mismas necesidades. Ello, además, en pro de una mejora en la capacidad de interoperabilidad en la Administración.

4. Posibilidades aportadas por la forma de contratar o adquirir las TIC. Este punto, además, puede representar un aspecto diferencial entre el sector público y el privado, derivadas tanto del marco normativo de contratación, como de las diferentes posibilidades de financiación.

Posibles aportaciones de las nuevas modalidades de contratación

En este apartado se pueden contemplar distintas líneas de trabajo:

-Nuevas formas de comercialización, en las que, por decirlo de alguna manera, el peso estaría en las empresas TIC. En este apartado encajaríamos todos los sistemas de pago por uso, “cloud computing”, externalización de infraestructuras, etc.

-Nuevas figuras en la contratación, que llevarían a obtener las mejores condiciones posibles en los contratos. Aquí se incluyen los nuevos modelos establecidos en la Ley de Contratos del Sector Público, como el diálogo competitivo, los acuerdos marco, la agregación de contrataciones (centrales de contratación), la colaboración público privada, etc. Estos modelos pueden permitir una mayor aproximación entre las partes e, incluso, una cierta corresponsabilidad sobre resultados.

-Por último, el campo de la externalización de los servicios TIC abre otra vía de posibilidades, susceptibles



de aportar soluciones, con el alcance y la problemática que ello trae consigo.

Este apartado de la contratación, sin embargo, puede plantear problemas de ajuste y de tiempos. Así, en relación con nuevas modalidades de contratación, nos enfrentamos con la necesidad, en algunos casos, de cambiar la normativa, el esquema presupuestario e, incluso, la cultura administrativa. Piénsese, por ejemplo, que la actual separación entre los capítulos presupuestarios II (gasto) y VI (inversión), con las distintas formas de tratamiento que eso implica, convierten determinados contratos en impensables, por la dificultad exis-

tente en el capítulo II (arrendamiento, hosting, posiblemente el pago por uso, etc.)

No obstante, el problema de la utilización de las nuevas herramientas establecidas en la Ley de Contratos del Sector Público puede ser transformado en una oportunidad que debemos considerar a la hora de reducir la factura TIC.

Priorizar y rentabilizar en la Administración

También existe otro acercamiento al problema (no excluyente con el anterior), que es tratar de rentabilizar al máximo los recursos disponibles, esto es, recuperar el a veces olvidado

ROI, en este caso social. Es decir, el modelo inglés del value for money: conseguir el mayor valor posible de nuestra inversión. Lo cual pasa por analizar la rentabilidad de los proyectos existentes y futuros a la luz de su utilidad, medida ésta en términos sociales y económicos e, incluso, políticos, e incidiendo en los parámetros que determinan si un proyecto de la Administración es rentable o no.

Este análisis permitiría una priorización de los proyectos en base a su utilidad social, tanto por el tipo de colectivos a los que va dirigido, como por el número de personas que los integran, introduciendo en ese análisis el grado de cobertura a alcanzar para que el proyecto sea rentable.

En ese sentido, podrían derivarse recursos de aquellos proyectos no prioritarios en la actual situación, concentrando los escasos recursos en aquéllos que presentan un grado de utilidad más alto; pudiendo aportar, asimismo, recursos para la adecuada difusión de los proyectos y servicios y, sobre todo, para las actividades de formación que se puedan requerir, de cara a facilitar la utilización de dichos servicios por parte de sus destinatarios.

En la actual situación de la Administración, en la que se han dado enormes pasos en la introducción de las TIC en los procesos de relación con el ciudadano, fruto, entre otras, de las iniciativas de la Ley 11/2007, y en la que queda mucho por hacer, debemos:

* Por un lado, priorizar los proyectos para centrarse en aquellos de mayor utilidad, lo que permitiría concentrar los escasos recursos en ellos, manteniendo en situación de stand by el resto; es decir, no abandonarlos, pero sí congelarlos.

* Por otra parte, y muy importante,

obtener el mayor rendimiento de las inversiones realizadas, rentabilizarlas. Para ello, se deberá llevar a cabo un análisis de utilidad de los proyectos, medida en función de su uso, así como será preciso el establecimiento de políticas activas de difusión, promoción, formación etc., a las que habría que dotar económicamente para lograr tal rentabilización.

Todo esto supone el diseño de métodos y procedimientos que nos permitan, como se ha subrayado, “priorizar y rentabilizar”. Simultáneamente, existiría un fondo de proyectos de interés, pero menos prioritarios, pendientes de la necesaria dotación económica. Lo cual, además, permite visualizar, de forma importante, los problemas que se derivan de la escasez presupuestaria en el mundo TIC.

A este planteamiento general cabría añadir otros dos aspectos que, en un acercamiento global, son de enorme importancia pero que, en estas situaciones de carencia presupuestaria, son difíciles de integrar en la solución y, en general, pueden no aportar soluciones prácticas a corto y medio plazo:

1) El ahorro que la inversión en innovación TIC supone en el modelo de negocio (empresa, departamento) a medio largo plazo (productividad, modernización)

2) Los ahorros en costes medioambientales que pueden aportar el uso de las TIC, tanto internamente, avanzando en el uso de lo que se ha venido llamando “green IT”, como en el resto de los procesos

La complejidad de la solución

Visto todo lo anterior no parece que exista una solución basada en un aspecto concreto, sino más bien la necesidad de realizar, en cada or-

ganización, el análisis de objetivos y limitaciones. A partir de ahí, se establecerá la base que podrá permitir encontrar un conjunto de medidas a las que se les va a pedir que funcionen muy rápidamente y, a la vez, que puedan mantenerse en los próximos años.

Por otra parte, habrá que conjugar las posibilidades de actuación con la propia cultura de cada organización, y con las expectativas de servicio de los ciudadanos a los que se dirige la misma.

Todas las posibilidades descritas, aun considerándose de enorme importancia, en la mayoría de los casos no dejan de ser modelos o herramientas que permitan mejorar los aspectos económicos de las TIC. El mensaje que debería quedar claro, y en el que debería integrarse todo lo anterior, sería el de “priorizar y rentabilizar”. 📌

Daniel Avedillo
Subdirector General de Compras
D.G. Patrimonio del Estado
Ministerio de Economía y Hacienda