

SERVICIOS DIGITALES CRÍTICOS

Retos y soluciones para una Administración resiliente

Continuidad · operación preventiva ·
modernización · ciberseguridad · capacidad
pública

Antonio Fernández Requejo
Director General de Servicios Digitales Críticos

SOCINFO · Mérida · 15 de octubre de 2026



Muchos retos. Un único propósito: que los servicios públicos funcionen.



No se trata de abordar cada reto por separado, sino de gobernarlos como un sistema.

El cambio cultural: de ejecutar proyectos TIC a operar servicios públicos digitales

La tecnología deja de ser un fin y pasa a formar parte del servicio público.

ANTES

GESTIONAR PROYECTOS TIC

- Entregables y plazos
- Sistemas aislados
- Éxito al finalizar el proyecto
- Tecnología como soporte interno

DESPUÉS

OPERAR SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES

- Disponibilidad y continuidad
- Experiencia de principio a fin
- Mejora continua y medición
- Responsabilidad durante todo el ciclo de vida

CIUDADANÍA Y EMPRESAS EN EL CENTRO

El éxito no es entregar tecnología; es mantener un servicio útil, sencillo, seguro y disponible.

La transformación digital necesita estrategia, liderazgo e inversión sostenida

Sin estas condiciones, la tecnología produce iniciativas; con ellas, genera capacidad pública y resultados.

01

ESTRATEGIA

Una hoja de ruta común que convierte objetivos políticos en prioridades, responsables y resultados.

02

APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Patrocinio visible, decisiones transversales y capacidad para superar silos organizativos.

03

INVERSIÓN SOSTENIDA

Financiación para construir, operar, proteger, mantener y evolucionar los servicios.

CAMBIO DE MIRADA

Tecnología: de gasto operativo a inversión en capacidad, resiliencia y valor público.



No todo lo que llamamos “reto” es nuevo

Medir la calidad permite distinguir entre un desafío de futuro y un déficit actual en la prestación del servicio público.

LO PRESENTAMOS COMO RETO

Digitalizar más trámites

Mejorar la experiencia de usuario

Aumentar la disponibilidad

Reducir los tiempos de respuesta

Avanzar en accesibilidad

Mejorar la interoperabilidad

Conocer la satisfacción



PERO PUEDE SER UN DÉFICIT DE SERVICIO

Un trámite esencial todavía no puede completarse íntegramente en línea

El servicio resulta complejo, poco homogéneo o difícil de utilizar

El servicio no ofrece la continuidad esperable de un servicio público

La ciudadanía espera más de lo razonable para completar o resolver una gestión

Parte de la ciudadanía encuentra barreras para utilizar el servicio

Se siguen solicitando datos o documentos que la Administración puede obtener

No estamos preguntando de forma sistemática si el servicio satisface la necesidad

MEDIR → RECONOCER → PRIORIZAR → CORREGIR → VOLVER A MEDIR

La autocrítica no debilita a la Administración: convierte la evidencia en mejora continua.

Cuando falla la tecnología, se resiente el servicio público

Los servicios digitales son servicios públicos.

CONTINUIDAD

Servicios esenciales disponibles.

SEGURIDAD

Información y operación protegidas.

RECUPERACIÓN

Restauración en plazos controlados.

EVOLUCIÓN

Modernización sin interrupciones.

Funcionar · proteger · recuperar · evolucionar

Diez prioridades para hacer governable la complejidad

Del mapa general de desafíos a una agenda concreta de actuación.

01**Continuidad****02****Operación preventiva****03****Gestión homogénea****04****Deuda tecnológica****05****Modernización****06****Ciberseguridad****07****Proveedores****08****Información para
decidir****09****Capacidad pública****10****Adopción responsable
de la IA**

Reto → riesgo para el servicio público → respuesta → resultado

Garantizar la continuidad de los servicios críticos

La dependencia tecnológica amplifica el impacto de cualquier indisponibilidad.

EL RETO

Un fallo puede afectar simultáneamente a múltiples aplicaciones y procesos administrativos.

LA RESPUESTA

- CPD y alta disponibilidad
- Respaldo y recuperación
- Nube híbrida según criticidad
- Observabilidad extremo a extremo

Mantener los servicios esenciales y recuperarlos en plazos controlados.

De la operación reactiva a la preventiva

Detectar antes, comprender mejor y recuperar más rápido.

SUPERVISAR

Visión extremo a extremo

CORRELACIONAR

Eventos y dependencias

AUTOMATIZAR

Procedimientos autorizados

ESCALAR

Especialistas por excepción

ITSM + Centro de Supervisión + SOC



Gestión homogénea y medible con NEXO

Un modelo ITSM corporativo visible para los usuarios

01 · CATÁLOGO

Qué servicios
prestamos

02 · DEPENDENCIAS

Qué sostiene cada
servicio

03 · COMPROMISOS

Responsables y
niveles

04 · CONOCIMIENTO

Soluciones
reutilizables

05 · MEDICIÓN

Calidad y satisfacción

Resultado: servicios transparentes, medibles y con responsabilidades claras.

Controlar la deuda tecnológica y modernizar sin interrumpir

Conocer, priorizar, actuar y prevenir.

INVENTARIAR

Aplicaciones, integraciones y contratos

EVALUAR

Obsolescencia, seguridad y calidad

PRIORIZAR

Riesgo, valor público y coste

TRANSFORMAR

Actualizar, refactorizar o sustituir

RETIRAR

Eliminar de forma controlada

PREVENIR

Arquitectura, pruebas y documentación

**Modernización incremental con continuidad del servicio.
La modernización debe ser una política continua, no una reacción tardía**

Reforzar la ciberseguridad y la resiliencia digital

La seguridad protege información, identidades, operación y continuidad.



PREVENIR

Riesgos e identidades

DETECTAR

SOC y vigilancia

RESPONDER

Coordinación

RECUPERAR

Continuidad operativa

Gobernar proveedores y dependencias

La Administración conserva dirección y control.

EL RETO

La fragmentación contractual puede ocultar dependencias y debilitar el conocimiento interno.

LA RESPUESTA

- Contratos vinculados a servicios
- SLA e indicadores verificables
- Transferencia de conocimiento
- Reversibilidad tecnológica

Los proveedores aportan escala y especialización; la Administración conserva dirección y control.

Información ejecutiva para decidir

Medir para priorizar por riesgo, resultados y valor público.

CONTINUIDAD

Disponibilidad · restauración

SEGURIDAD

Vulnerabilidades · respuesta

EFICIENCIA

Observabilidad · automatización

EVOLUCIÓN

Deuda · modernización

PROVEEDORES

SLA · transferencia

EXPERIENCIA

Satisfacción · adopción

Lo que no se conoce no puede gobernarse; lo que no se mide difícilmente puede mejorarse.

Construir capacidad pública estable

Conocimiento, responsabilidad y capacidad de decisión.

CUBRIR

Vacantes esenciales

ESPECIALIZAR

Cloud, datos, IA y seguridad

ESTRUCTURAR

Coordinación y responsabilidades

CONSERVAR

Documentación y conocimiento

Los proveedores complementan la capacidad pública; no la sustituyen.



Capacitar al empleado público para un uso responsable de la IA

Las personas capacitadas convierten la IA en valor público.

COMPRENDER

Capacidades, límites y riesgos

APLICAR

Casos administrativos y prompting

VALIDAR

Revisión crítica y supervisión

PROTEGER

Datos y herramientas autorizadas

COMPARTIR

Comunidades de práctica

Itinerarios según perfil, responsabilidad y contexto de uso.



No son diez proyectos independientes

Gobierno, operación y capacidades al servicio de las personas.

GOBIERNO	Estrategia · arquitectura · riesgos · indicadores
OPERACIÓN	NEXO · ITSM · supervisión · SOC · continuidad
TECNOLOGÍA	CPD · nube · comunicaciones · identidad
SISTEMAS	Mantenimiento · modernización · deuda tecnológica
PROVEEDORES	SLA · control · transferencia · reversibilidad
CAPACIDAD PÚBLICA	Equipos · conocimiento · responsabilidad
ADOPCIÓN RESPONSABLE	Alfabetización · uso autorizado · supervisión

Seguridad · cumplimiento · trazabilidad · mejora continua

NUESTRA ASPIRACIÓN

Una Administración de la que la ciudadanía se sienta orgullosa

Esta debe ser nuestra aspiración.

No solo una Administración que funcione, se proteja, se recupere y evolucione. También una Administración cercana, confiable y útil, capaz de acompañar a las personas y de convertir cada servicio digital en valor público.

FUNCIONAR · SERVIR · ACOMPAÑAR · GENERAR CONFIANZA

GRACIAS

