

# CONCLUSIONES DEL III CICLO DEL FÓRUM DE RRHH DEL SP

RETOS Y REALIDADES DE LOS  
PROCESOS DE DIGITALIZACIÓN  
EN EL CONJUNTO DE LAS  
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Septiembre 2021 a Enero 2022

Con la participación de



Con el apoyo de





El **Tercer Ciclo de Sesiones del Fórum de RRHH del Sector Público**, celebrado entre septiembre 2021 y enero 2022 lo hemos dedicado al análisis de los procesos de digitalización en el conjunto de las AAPP.

Este III Ciclo ha contado con.

- 4 sesiones (tres virtuales y 1 en formato híbrido).
- Una investigación con el mismo objeto.
- 23 distintos ponentes /participantes en los debates.
- 16 diferentes organizaciones.
- 243 participantes síncronos y 349 asíncronos hasta 28/02/22.

Y se ha desarrollado con el apoyo de nuestros partners y la colaboración especial de FEDECA y de la UNIVERSIDAD VILLANUEVA.

Las sesiones integras y las píldoras con los contenidos más relevantes están a accesibles en el web del **FORUM** y en el canal de youtube.

Al cierre de este Ciclo los datos globales de la actividad del FORUM desde su puesta en marcha en 2019 eran los siguientes:

- 1346 participantes
- 92 organizaciones e instituciones
- 7 actividades desarrolladas.
- 182 miembros en la COMUNIDAD FORUM

Nota: La Comunidad Fórum es un proyecto puesto en marcha en Marzo 2021 tras el lanzamiento del MANIFIESTO PARA IMPULSAR LA TRANSFORMACION DIGITAL DEL SECTOR PUBLICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS, accesible en **Manifiesto**.



El conjunto del Sector público (que supone -contando con los puestos directos y los indirectos- aproximadamente el 23% de la Población Activa del País) no puede ser ajeno a los procesos de digitalización si desea seguir prestando servicios y no ser una “carga social”. **Al contrario, debería de ser un espejo a admirar por parte de los ciudadanos por sus niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.**

En el conjunto de las sesiones del CICLO y específicamente en la sesión de cierre desarrollada en formato híbrido en el campus de la Universidad Villanueva en Madrid, se han formulado **un conjunto de reflexiones centradas en el análisis de los procesos de digitalización.**

Recordemos que **uno de los signos de identidad del FORUM** es el de disponer de una **“mirada diferente”** y para ello nuestro esfuerzo para dar la palabra a los y las **“profesionales del sector público”**. Por ello creemos en la posibilidad de mezclar y poner en común experiencias y realidades experimentadas en entornos diferentes, **minimizando la estructura de “silos” en los que hoy está estructurada la Administración Pública.**



***Hemos de dirigir todos los esfuerzos a tener una administración pública digitalizada, ágil y, a la vez, cercana al ciudadano.***





Somos conscientes de que para que la innovación y el cambio se consoliden es **necesario desarrollar una cultura favorable al aprendizaje, la relación y el intercambio de experiencias**. Estamos convencidos que la innovación no se genera por los expertos ni en una cátedra/laboratorio. La innovación es el resultado de poner en una “coctelera” los elementos anteriores, e involucrar a personas motivadas y comprometidas en un entorno en el que existan unos incentivos para que esta se desarrolle.

## CUESTIONES PARA EL DEBATE:

El conjunto de los 4 debates realizados durante el ciclo, se plantearon bajo la misma perspectiva, cambiando en todo caso, el perfil profesional de los participantes entre los que había representantes de todos los ámbitos funcionales. **En otras palabras, no ha sido un debate por y para los profesionales de RRHH.**

### **Cuestiones iniciales:**

- Con qué actitud afrontas este debate.
- Cuál es el mensaje que te gustaría transmitir.

### **Cuestiones debate:**

- Tu visión sobre los procesos de digitalización y cambio en el SP.
- Tu visión sobre los desarrollados en tu organización/sector.
- Qué se ha hecho bien y que se ha hecho mal.
- Existen dos enfoques en la gestión de los procesos de digitalización: La búsqueda de la eficiencia y la respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Cuál ha sido el enfoque primordial en tu entorno.
- Cuál ha sido el rol de los diferentes actores:
  - La dirección política.
  - La dirección profesional y los equipos funcionales.



- Los interlocutores sociales.
- Los consumidores/ciudadanos.
- Los proveedores externos (procesos y tecnología).
- Si fuera posible volver a empezar qué cosas crees que deberían de haberse hecho de otra manera.

### **Otras cuestiones conceptuales:**

- Diferencias entre Digitalización, Innovación y Transformación.
- Cuáles son los frenos estructurales más importantes para el desarrollo de estos procesos en el Sector Público.
- Crees que hay diferencias fundamentales entre las diferencias instancias en las que se estructura el Sector Público.
- Qué diferencias crees que existen (si existen) entre la gestión de estos procesos en los ámbitos privados y los de carácter público.
- Porqué somos tan buenos en el diagnóstico y no somos capaces de encontrar, proponer e implementar las soluciones adecuadas.

### **Claves o conclusiones de los debates anteriores:**

- No debemos entender la digitalización como un mero proceso de incorporación de tecnología en los procesos analógicos.
- No podemos empezar un proceso de digitalización sin dedicar esfuerzos y recursos al análisis y el cambio en los procesos.
- Debemos preocuparnos de las personas. No podemos seguir pensando que sólo con formación vamos a conseguir el cambio cultural.
- Debemos desarrollar estrategias e crear incentivos para que las personas participen y asuman los procesos de innovación.

## IDEAS CLAVES:

Durante el desarrollo de las sesiones se formularon un conjunto de ideas, planteamientos entre las que, al margen de las recogidas en las conclusiones destacamos las siguientes:

### **Gestión del cambio:**

Al conjunto de las AAPP de nuestro país le falta tener una mayor atención a las necesidades de los ciudadanos. No podemos hacer responsables a éstos de no ser capaces de acceder a los servicios digitales de los que se ha dotado la administración.

El tema de gestión del cambio es demasiado abierto. La viabilidad y la profundidad del cambio depende fundamentalmente de la posición y la reacción de las estructuras jerárquicas. Necesitamos direcciones públicas más profesionales y flexibles.

El sector público es poco eficiente en transformar la formación en aprendizaje que resulta fundamental para que el cambio sea posible. Los cambios más difíciles son los que implican modificaciones culturales. A la gente hay que explicarles las cosas. Los profesionales públicos no son distintos del resto de personas que vivimos en este mundo. Chocamos con la capacidad de adaptación del ser humano y las restricciones organizativas.

Hemos de trabajar para conseguir que las organizaciones sindicales no vean los procesos de digitalización del sector público como una amenaza.

### **Innovación y Digitalización**

El nivel de digitalización del conjunto de nuestro Sector Público es relativamente potente comparado con el otros entornos/países. Esto ha sido constatable durante el periodo de pandemia.

La digitalización es un proceso que permite hacer más cosas y de mejor manera. Tenemos que revisar los procesos antes de digitalizarlos.

Tenemos mucho talento mal organizado. La innovación exige disponer de personas con mentalidad de hacker. Esto supone (a) conocer el sistema, (b) analizar otras formas de hacer las cosas, (c) tener capacidad para asumir riesgos, (d) disponer de la capacidad/autoridad/liderazgo para implementarlas. Debemos comprender y superar las reticencias a los procesos de innovación: Reticencias previas, actitudes negativas, falta de recursos, brecha digital, estructuras obsoletas. Debemos plantearnos la innovación con una cierta mentalidad de hacker. Los hackers no son necesariamente “malignos”, sino personas que quieren hacer las cosas de manera diferente, planteando alternativas a lo establecido. Es necesario crear una voluntad política de innovar lo que supone (1) Interés y motivación e interés por saber lo que hacen los otros, (3) Una mirada a medio plazo por parte de los responsables políticos y (3) Crear estructuras “pilotos” que cuenten con el apoyo de las estructuras políticas.

Debemos de ser conscientes de la relevancia de los factores implícitos en los procesos de innovación.

- Voluntad positiva. Implica pasar de los conceptos a la acción.
- Interés en el aprendizaje, y el conocimiento y la inteligencia colectiva.
- Entornos de trabajo colaborativo.
- Presencia de incentivos “reales” para que la innovación se consolide.
- Certeza de que no podemos seguir haciendo lo mismo.
- Establecer elementos de control y evaluación de los resultados.

Hemos podido constatar que los entornos (países/instituciones) que mejores respuestas han dado a los procesos de transformación son los que: (a) Tienen una gestión centralizada ya que la descentralización actúa como factor que frena estos procesos, (b) Han sido capaces de introducir elementos de medición de las políticas y las acciones públicas, (c) Existe una conciencia social favorable sobre las AAPP.



## **Gestión de Personas**

Necesitamos hacerlo todo más fácil. Esto es responsabilidad de la administración. Deberíamos de dejar de mirarnos en el ombligo. El Sector Público tiene como asignatura pendiente la de atracción y retención del talento.

Debemos abrir el sector público a sectores y ámbitos sociales que tradicionalmente no se han sentido atraídos por la función pública sobre todo en los entornos profesionales más cualificados.

La digitalización debe de plantearse como un elemento para favorecer el teletrabajo. Tenemos que modificar el concepto y probar lo que funciona o no. El proceso es irreversible. Vamos a hablar de trabajo distribuido.

Disponemos de las herramientas, pero lo que nos falta es la voluntad política y la capacidad directiva/técnica para seguir con su implantación. Aquí tendemos a ser poco flexibles... nos basamos en normas y seguimos trabajando en líneas de blanco y negro... los grises no existen.

La pandemia ha mostrado la capacidad de los profesionales públicos y la de los ciudadanos para responder a situaciones complejas basándose en un principio de confianza mutua. La excepción (actitudes negativas) no debe de convertirse en la regla general. Deberíamos ser capaces de crear incentivos para facilitar el compromiso de los profesionales del sector público en los procesos de innovación. Unos incentivos que no sólo deben de ser de carácter económico sino incorporar los criterios de libertad, confianza y seguridad, de reconocimiento.

## **Relaciones entre sectores:**

Hay que minimizar las reticencias tradicionales.

El sector privado y el tercer sector son colaboradores claros del sector público. Necesidad de replantear los modelos de relación e intervención. EL SP no debe ver al resto de sectores únicamente como proveedores de servicios.





***El cambio tecnológico tiene que tener en cuenta la cultura social y las necesidades de la ciudadanía. Nada es perfecto ni puede ser permanente. Si las necesidades cambian los instrumentos también.***



## CONCLUSIONES FINALES:

Al margen de constatar la evidencia que el cambio no es posible si sólo incorporamos tecnología y formación basada en contenido, las conclusiones más relevantes son las siguientes:

- Entender que ante el permanente cambio tecnológico lo esencial es entender **"qué somos como administración"** y **"qué hacemos para con la ciudadanía"** y que una vez hayamos identificado los **"porqués"** **la tecnología será una herramienta más para facilitar todo tipo de relaciones y experiencias positivas "en la" y "con la" ciudadanía.**
- Tomar consciencia que la digitalización como un mero proceso de incorporación de tecnología en los procesos analógicos, lo que implica que **no podemos empezar este proceso sin dedicar esfuerzos y recursos al análisis y el cambio en los procesos.**
- Escuchar y preocuparnos de las personas. Ello supone no solo pensar en los recursos internos. Debemos tomar en cuenta que **no solo con formación vamos a conseguir el cambio cultural, necesario para que el proceso de digitalización tenga éxito.**
- Desarrollar estrategias e **crear incentivos para que los "profesionales públicos" participen y asuman los procesos de innovación.** Cuando se genera la participación colectiva nos encontramos con un elemento dinamizador del cambio.

- Poner el foco en el ciudadano y en el servicio y no en el procedimiento. Y ello supone **romper el sentido tradicional de los criterios de seguridad y equidad** centrados en los intereses de la propia estructura que en la respuesta a las necesidades de los ciudadanos.
- Potenciar **la autonomía de las organizaciones y ámbitos del Sector Público** pueda que éstas pueden tomar sus propias decisiones, en materia de digitalización y de gestión de personas.

Que se concretan en las propuestas siguientes:

- Evitar las grandes reflexiones estratégicas (que a menudo se quedan en grandes propósitos sin aplicación real) y poner el foco medidas concretas que respondan a un propósito **«qué somos como administración»** y a un fin **«qué hacemos para y con la ciudadanía»**.
- Poner en marcha iniciativas que faciliten la mejora de las relaciones con los ciudadanos y ser conscientes de que podemos usar a la tecnología para facilitar **todo tipo de relaciones y experiencias positivas «en la» y «con la» ciudadanía**.
- Debemos escuchar y preocuparnos de las personas, lo que supone hacer que **los profesionales públicos participen y hagan suyo estos procesos de innovación**.
- Dedicar tiempo y esfuerzos al análisis y el cambio en los procesos. Ello supone que no debemos entender a ésta **como un mero proceso de incorporación de tecnología en los procesos analógicos**.
- Generar **espacios de conocimiento, información y benchmark** entre los diferentes entornos del Sector Público.



Paralelamente y en el ámbito de la gestión de personas, las propuestas formuladas por los participantes en los debates (que recordemos que en su gran mayoría no eran profesionales de RRHH) se propone:

(1) Hacer uso de las posibilidades establecidas en la legislación vigente con el objeto de crear un **nuevo marco/sistema de relaciones laborales** en el que se prime los intereses de los ciudadanos y la calidad del servicio.

(2) Modificar los criterios con los que se desarrollan **los procesos de reclutamiento y selección en la Función Pública** y que estos estén dirigidos no tanto a medir/evaluar el nivel de conocimientos (habilidades duras) como a las capacidades (competencias blandas).

(3) Rediseñar los sistemas de **cooptación de profesionales del sector público**, estableciendo medidas que faciliten el acceso a toda la ciudadanía y corrigiendo los sesgos actuales centrados en aspectos geográficos y en otros de tipología social, familiar y grupal.

(4) Impulsar la **movilidad interna entre los diferentes ámbitos del conjunto de las AAPP**, corrigiendo la estructura actual fundada en “silos cerrados”, los criterios corporativos y los derivados de una negociación colectiva.

(5) Replantear **los planes y estrategias retributivas** que primen y favorezcan el compromiso de los profesionales públicos, y la eficiencia en la prestación de los servicios.



Al margen que desde el FORUM seamos conscientes de las dificultades que todo ello conlleva y de que hoy no disponemos de un “clima político” para la introducción de determinadas reformas **hemos de tomar conciencia de la necesidad del cambio e incluso de minimizar el riesgo de que se replanteen grandes “reformas” (que en el supuesto caso de ser posibles) se queden en meros eslóganes de “marketing”.**

Al contrario, **creemos en la posibilidad de implementar medidas que,** como las propuestas en este documento, y aunque no sean tan “impactantes ni mediáticas” son viables, **no exigen modificaciones normativas que pueden resultar complejas de implementar, y se centren en la consecución de resultados en la dirección adecuada.**



Con la participación de



Con el apoyo de



**Este documento consta de 11 páginas y contiene información confidencial.**

No puede ser distribuido, duplicado o utilizado sin autorización expresa.

**Copyright © Data2 y FORUM DE RRHH DEL SP 2022**