



## RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL SEGUNDO CICLO DEL FORUM DE RRHH DEL SP “Realidades y retos de la función de RRHH” Febrero a Mayo 2021

Nadie podía imaginar en Enero del 2020 (recordemos que han transcurrido solamente 18 meses), cómo iba a cambiar el mundo como consecuencia de lo ocurrido con la pandemia del Covid-19. De una manera parecida a la aceleración de la tecnología, lo que hemos vivido nos ha mostrado lo interdependientes que **somos y cómo podemos, en tan sólo 12 meses, ver alterados nuestros sistemas y vivencias sociales, políticos y económicos.**

Cuando ya empezamos a percibir el escenario post-pandemia, constatamos como los países, las organizaciones y las personas hemos sido puestas a prueba y como hemos sido **capaces de responder a los nuevos retos y reflexionado sobre las soluciones que debemos de implementar, tanto a corto como a medio plazo**, empezando por haber sido capaces de desarrollar, en este corto plazo de tiempo, diversas vacunas.

Una capacidad de respuesta que ha afectado también al conjunto de las Administraciones Públicas que han tenido que mostrar su capacidad de adaptación, trabajar de manera ágil, adaptativa, innovadora y colaborativa, de flexibilizar la gestión de los recursos humanos y de usar nuevos métodos, prácticas y herramientas tecnológicas. **Muchos se han sorprendido del compromiso que las personas han sido capaces de ofrecer en estos momentos de crisis.**



En muchos contextos (y también en el sector público) hemos podido desarrollar nuevos procesos que en una situación normal se hubiesen desarrollado en un periodo de 5/6 años. A título de ejemplo: superar la tendencia dominante a trabajar en silos, a evitar el riesgo, a no compartir información, conocimientos y/o personas. Paralelamente hemos superado desde las estructuras excesivamente jerárquicas hasta los modelos cerrados para la toma de decisiones.

La pandemia también está generando **destellos de innovación que, sin duda, impulsan la posibilidad de cambio en las Administraciones Públicas.**

**Pero el Covid-19 ha mostrado, también, las debilidades y las áreas de mejora en la gestión de las Organizaciones del Sector Público.** Ha interrumpido el funcionamiento ordinario de los gobiernos y de responsabilidades concretas, como la formulación de políticas, la provisión de servicios básicos, la aplicación de la ley y el trabajo de la Administración de Justicia. Además, ha obligado a la adopción de leyes de emergencia que limitan el control parlamentario de los gobiernos y permiten suspender las libertades individuales **alterando los equilibrios existentes en las sociedades en términos de desigualdad, participación responsabilidad y transparencia.**

A falta de tener una perspectiva a más largo plazo y analizar las consecuencias futuras, los países, organizaciones y personas que han respondido de manera más eficaz a los desafíos de la pandemia son aquellos que tenían un propósito, una visión y una cultura estratégica.

**Hemos constatado que las organizaciones que contaban previamente con una dirección más comprometida, con una cultura transparente, con estructuras flexibles, etc son las que han sido más capaces de dar respuesta a los nuevos retos.**

De toda situación se puede aprender y la pandemia nos ha traído, con la inmediatez del conocimiento de lo que sucede en cualquier parte del mundo, un conjunto de buenas prácticas y de reflexiones desde múltiples puntos de vista. **El reto que tenemos ahora es el de conocerlas, estudiarlas, filtrarlas, adaptarlas, diseñar su implantación y, en su caso, institucionalizarlas.**



Sobre este conjunto de temas hemos reflexionado en este **(II) Ciclo de sesiones del FORUM de RRHH del Sector Público** que hemos desarrollado con la colaboración de organizaciones como: **Cornerstone, DxC, ORH, SUEZ, Talent Tools y UP** dando continuidad a las conclusiones del Ciclo (I) que resumimos en la frase de que **“La transformación es un imperativo para todos, organizaciones, personas... y también para la Administración Pública”**.



Un ciclo cuyos datos más relevantes han sido las siguientes:

- 4 sesiones de trabajo con un total de 12 horas (en formato virtual).
- 8 ponentes externos.
- 26 diferentes organizaciones.
- 183 participantes.

En cuanto a los ponentes externos queremos agradecer expresamente la participación y colaboración recibida por parte de:

- ✓ **Alberto Andreu** (Universidad de Navarra)
- ✓ **Carles Arias** (CEB)
- ✓ **Jorge Cagigas** (Epictetes)
- ✓ **Alfred Lacasa** (Ajuntament de Granollers)
- ✓ **Marcelo Lasagna** (Protea)
- ✓ **Olga Miro** (DIBA)
- ✓ **Elena Quiroga** (Junta de Andalucía)
- ✓ **Iñaki Velaz** (Universidad de Navarra)



Un ciclo en el que además hemos lanzado el “**MANIFIESTO PARA LA TRANSFORMACION DIGITAL DEL SECTOR PUBLICO**” accesible en el link [Manifiesto | FORUM RRHH Sector Público \(forumrrhhsp.com\)](https://forumrrhhsp.com), y en el que hemos desarrollado la Investigación sobre “**LAS RELACIONES ENTRE LAS DIRECCIONES TECNICAS Y POLITICAS EN EL SP**” cuyo informe de conclusiones esta accesible en <https://youtu.be/DiISrKiFZIA>

## **RESUMEN DE LAS SESIONES DEL CICLO:**

En la primera de las sesiones se plantearon y revisaron algunos de los elementos que definen la situación actual.

Se constató la necesidad que las administraciones públicas sean más consistentes (en otras palabras, antifrágiles), se evidenció que el centro de gravedad no son sólo las personas sino las relaciones entre ellas. Se habló de cómo gestionar, en este nuevo contexto, las capturas corporativas, políticas y sindicales (parafraseando los conceptos definidos por el Profesor Ramió) y la necesidad de superarlas y **se constató que para ello adquirirían gran relevancia los procesos formativos (aptitudes/contenidos) y de aprendizaje (actitudes/competencias) aunque por lo primero que deberíamos de empezar es por el desaprendizaje.**

Se planteó la necesidad de establecer dinámicas de propósito compartido para y dar valor a la respuesta dada, de forma autónoma, por la mayor parte de las personas, y la necesidad de establecer criterios de movilidad interna que eviten los “silos” funcionales y/o departamentales.

**La clave del cambio son las personas y el centro de gravedad está en establecer un marco de relaciones eficiente entre personas, procesos y tecnologías.**

La segunda de las sesiones se dedicó en su parte central a la presentación del **MANIFIESTO** que surge como respuesta a la necesidad de impulsar y promover los cambios necesarios que doten a la Administración Pública **de una cultura de gestión basada en las personas y en los principios de agilidad, flexibilidad, apertura y eficiencia que le permitan responder a los retos de transformación en un entorno global.**



Un proceso de cambio que debe basarse en 5 principios “guía” que deben de actuar como “norte” de este proceso de transformación. A saber: **Apertura, Aprendizaje, Conexión, Flexibilidad y Valor.**

La sociedad digital es también la sociedad de la **Apertura**, la comunicación abierta y de la colaboración. Las personas solo apoyan lo que han creado y lo que entienden. La clave está en abrir conversaciones dentro y fuera de las instituciones, en participar y en colaborar.

En un mundo en constante cambio el **Aprendizaje** es una responsabilidad individual y colectiva. Las AAPP deben incorporar en sus procesos de gestión la cultura del aprendizaje continuo, abierto, diverso y colaborativo.

Un sistema capaz y resiliente debe basarse en la conectividad de todas las partes. En el Sector Público ello se traduce en un modelo de trabajo en red que maximice las relaciones, la **Conexión** y la colaboración de la Instituciones y Organizaciones Públicas con sus entornos.

Operamos en entornos complejos, híbridos y dinámicos que hacen de la **Flexibilidad**, una competencia básica para gestionar equipos y tomar decisiones. Una Administración Digital ha de primar las dinámicas frente a los organigramas y los roles frente a los puestos para permitir que el talento “fluya hacia el trabajo” y el trabajo “fluya hacia el valor”.

Los sistemas de gestión han de centrarse en el **Valor** que aporta cada proceso, lo que supone revisar los procedimientos y hacerlos más operativos manteniendo en todo caso los criterios de equidad y seguridad y no discriminación básicos en la gestión pública. Para ello es necesario generar sistemas ágiles e iterativos capaces de dar respuesta rápida a las necesidades.

La tercera sesión se centró de una parte en el análisis de las necesidades y en segundo término en la presentación de los objetivos de la **Investigación sobre las RELACIONES ENTRE DIRECCION TECNICA Y POLITICA EN EL SECTOR PUBLICO.**



Respecto al análisis de necesidades surgieron los elementos siguientes:

- La necesidad **de crear un “nuevo sector público”** que sea capaz de dar mejores respuestas a los retos del futuro.
- La presencia de una **voluntad “política y/o directiva”** para gestionarlo.
- La demanda de **corrección de los “malos hábitos”** en la gestión pública que básicamente se centran en dar respuesta a los intereses corporativos (de los propios miembros de la función) que los de los ciudadanos.
- La urgencia de redefinir los criterios de “seguridad” y “equidad”.

Y por último se planteó la **oportunidad que había supuesto la pandemia y que deberíamos de ser capaces de aprender y consolidar todos los aprendizajes adquiridos en este periodo.**

Respecto a la **INVESTIGACION** (en la que contamos con la colaboración de **e.motiva**) y cuyos resultados se presentaron en la cuarta y última sesión los elementos más relevantes fueron los siguientes:

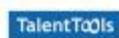


## **Relaciones entre dirección técnica y política en el sector público**

Investigación ciclo II

Mapa de situación

14 de mayo de 2021





En cuanto al “mapa de situación” los elementos más relevantes son:

- a) Confusión y desconocimiento de los roles. **Desconfianza mutua** entre los directivos profesionales y los de dirección política. Los técnicos deberían aprender a entender mejor las **perspectivas políticas**.
- b) Desconfianza, **falta de coordinación**, intromisión de los 'políticos' sobre las parcelas técnicas.
- c) Dado que los puestos 'políticos' son ocupados por personas de confianza que desconocen las necesidades técnicas terminan **interfiriendo más que ayudando**.
- d) Habilitar espacios de **formación y trabajo conjunto** que permitan tejer relaciones de confianza y de mayor comprensión.

En la última sesión además presentamos el proyecto de los **LABORATORIOS DE INNOVACION** accesible en [https://youtu.be/IR\\_cvSdw9NM](https://youtu.be/IR_cvSdw9NM), realizamos un primer análisis y la puesta en común de las conclusiones y propuestas que se incorporan en este informe. También contamos con la participación de los profesores Andreu y Velaz de la Universidad de Navarra que nos presentaron el informe desarrollado con DCH (Directivos de Capital Humano), sobre la **IMPLANTACION DEL TELETRABAJO EN ESPAÑA**. Una presentación accesible en <https://youtu.be/iwv2QW6FkHg> y que se fundamenta en experiencias de organizaciones privadas pero cuya aplicabilidad es total para el sector público.

Un informe cuyas conclusiones más relevantes son las siguientes:

- ✓ Estamos evolucionando a modelos híbridos en los que (salvo las actividades que exijan una presencia física) serán **compatibles las prestaciones presenciales con las no presenciales**.
- ✓ Las fórmulas de trabajo a distancia **van a exigir cambios en los modelos de gestión y en los de liderazgo**.
- ✓ La **inteligencia colectiva y los factores culturales exigen del contacto físico** y comportan una determinada presencialidad.
- ✓ Esta presencialidad se **incrementa en las actividades estratégicas** aunque la movilidad y los desplazamientos se reduzcan de forma sustancial.
- ✓ El trabajo a distancia **aporta elementos de mejora en cuanto al clima laboral, la organización, la conciliación etc.**
- ✓ Al margen de cuestiones legales (seguridad, riesgos) y otras de carácter cultural **el proceso es irreversible**.



## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS:

Las conclusiones más relevantes que se obtienen del conjunto de debates, ponencias y opiniones formuladas a lo largo de las sesiones de este **SEGUNDO CICLO** son las siguientes:

- **La administración pública no puede seguir viviendo a espaldas de los procesos de transformación.** Necesitamos superar los frenos que existen (de carácter legal, cultural y estructural) para implantar la innovación.
- El cambio no depende tanto **de la tecnología ni de los procesos sino de la voluntad, motivación y capacidad de las personas para asumirlos.**
- **Debemos impulsar los cambios culturales y legislativos para que todo este proceso sea posible.** Y particularmente reducir el impacto de lo “político” en la gestión pública.
- **Necesitamos compromisos sociales y ciudadanos amplios** para que estos cambios sean posibles. **Ni los políticos ni los directivos públicos van a ser, por si solos, los motores del cambio en la Administración Pública.**
- Constatamos que **los ciudadanos no somos suficientemente exigentes en la evaluación de las políticas públicas** de la misma forma que debería de incrementarse el rol de control por parte de los medios de comunicación.

Respecto a las propuestas las más relevantes son las siguientes:

- a) **Crear un órgano legal que evalúe y valide en el momento de su implementación las políticas públicas,** evitando que estas puedan ser revocadas judicialmente al cabo de 10 años.
- b) Modificar el estatuto de la función pública para que regule adecuadamente **el rol de los cargos de confianza política** y limite su número.
- c) Crear un marco legal que **articule los roles de dirección política y técnica en el conjunto de las organizaciones del Sector Público.** Un proceso que debería estar unido a unas dinámicas dirigidas a dar más peso a los elementos profesionales/técnicos.
- d) **Modificar los criterios de elección de los altos niveles de dirección de los órganos estatales** reduciendo la vinculación e influencia política en este proceso. Se propone la elección por sorteo.



Y como propuestas “concretas” en el ámbito de la gestión de personas se formularon las siguientes:

- Definir el marco legal dirigido a permitir que RRHH pueda **desarrollar una estrategia blindada y profesional al margen de los imperativos políticos.**
- Establecer criterios que faciliten la **movilidad interna y externa de los recursos dentro del conjunto del Sector Público**, tanto desde la perspectiva de provisión de recursos como desde la de gestión y promoción del talento.
- Modificar los **criterios de reclutamiento, selección y contratación** reduciendo la precariedad contractual en la mayoría de las organizaciones.
- **Modificar el régimen disciplinario** al objeto de incrementar la capacidad correctora y sancionadora respecto a las personas integradas en el sector público.
- Generar dinámicas que **permitan la atracción y retención del talento** iniciándose por una estrategia de dirección y retribución por objetivos.
- Redefinir el **rol de la representación sindical.**

**Este documento consta de 9 páginas y contiene información confidencial.**

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

**Copyright © Data2 y FORUM DE RRHH DEL SP 2021**