

# El factor humano en el proceso de transformación digital de la Administración Pública

Fecha de publicación 01/04/2016  
Informática El Corte Inglés

OBSERVATORIO  
SECTOR PÚBLICO

INFORMÁTICA *El Corte Inglés*





© Este documento es propiedad intelectual e industrial de Informática El Corte Inglés SA. Se autoriza la difusión de su contenido total o parcial siempre que se mencione la autoría del Observatorio del Sector Público de Informática El Corte Inglés.

## Presentación

---

El Observatorio del Sector Público (OSPI), como centro de conocimiento de Informática El Corte Inglés para la Administración Pública, organiza una serie de encuentros periódicos con especialistas orientados a fomentar el impulso de la transformación digital del entorno público.

El presente documento es el resultado del coloquio celebrado el pasado mes de febrero entre diferentes expertos en el ámbito de la gestión, pública y privada, la tecnología y los recursos humanos. Miembros de la Administración Pública, representantes de empresas privadas, escuelas de negocio y asociaciones, intercambiaron opiniones acerca del papel estratégico de las personas en el proceso de transformación de la función pública e identificaron los principales retos en el campo de la gestión de las personas para impulsar la Administración Digital.

## Introducción

La necesidad de transformar el empleado público tradicional en un empleado público digital fue el argumento con el que el panel de expertos inició el debate sobre “El Factor Humano en la Transformación Digital”. Bajo la premisa de impulsar el cambio digital en el empleado público y la transversalidad de un proceso sin retorno, el moderador estructuró el debate en tres grandes bloques temáticos que los especialistas fueron desgranando a lo largo del encuentro.

- Principales retos a los que se enfrenta el sector público en el proceso de transformación digital y cómo el sector privado puede impulsar esta transformación.
- Las distintas fases del ciclo de vida del empleado público, desde su selección, hasta su salida del sistema.
- Los nuevos perfiles profesionales.

Situar a las personas en el centro del proceso transformador fue el primero de los retos identificados por los expertos, quienes coincidieron al señalar que a pesar de la importancia *per se* que tienen en sí mismas las personas, su papel queda relegado, muy a menudo, en beneficio de la tecnología o los cambios de la organización. Esto hace que fracasen muchos proyectos de modernización porque las personas, lejos de situarse en el centro del cambio, como sus dinamizadores, acaban ocupando espacios menores en las últimas etapas del cronograma.

El panel de expertos ha analizado también algunas cuestiones relacionadas con el ciclo de vida del empleado público, desde su selección, hasta su salida del sistema, poniendo el punto de mira en la necesaria reorganización interna de la propia Administración. Todos ellos, han coincidido al señalar la necesidad de rediseñar procedimientos y arquitecturas y poner en valor el papel de las personas, impulsando medidas orientadas a mejorar la motivación y el desempeño del empleado público.

Finalmente, el panel de expertos debatió sobre la necesidad de incorporar nuevos perfiles profesionales al ámbito de la Administración Pública, primero para gestionar y analizar el gran volumen de datos que se genera y circula en el entorno público y, segundo, para fomentar la innovación en todos los niveles de la Administración. Se busca un empleado multidisciplinar, con conocimiento del “negocio”, que imprima un mayor dinamismo al proceso transformador.

## Conclusiones generales

- El principal reto es tener en cuenta a las personas en la agenda de la transformación digital.
- Es necesario abordar un plan de choque de competencias digitales para los empleados públicos, tomando como referencia el marco europeo.
- Debemos entender que la transformación digital no es algo que afecte exclusivamente a las Unidades TIC, sino que afecta a toda la organización, a la que hay que impulsar globalmente en el marco de un proyecto transversal.
- La transformación requiere un verdadero Plan de gestión del cambio, dotado de medios, que dé lugar a un nuevo modelo, en el que prime la agilidad, la cultura innovadora. Tal vez convendría llevar a cabo este cambio a dos velocidades: una para el mundo de las garantías, de la actuación administrativa, siguiendo procedimientos y jerarquías establecidas, y otra para la exploración, la escucha permanente de las necesidades de los ciudadanos, la participación...
- Un nuevo perfil profesional que sería muy útil en esta fase de la digitalización es el que podríamos denominar “dinamizador de la transformación digital”, con una perspectiva transversal, que podría apoyarse en experiencias de otros sectores o de proveedores que hubieran llevado a cabo internamente este proceso.
- Hay que institucionalizar la innovación para darle visibilidad y reconocimiento, al margen de la tecnología que debe entenderse siempre como un elemento instrumental para impulsar el cambio.
- La producción de nuevas normas puede ser un requisito para abordar los cambios, pero las leyes por sí solas no resuelven los problemas, hay que implementarlas. Y hay que valorar su impacto.

# Principales retos a los que se enfrenta el sector público en el proceso de transformación digital y cómo el sector privado puede impulsar esta transformación

La necesidad de incluir el factor humano en la agenda de la transformación digital; la consideración multidisciplinar de esta transformación, que debe englobar aspectos tecnológicos, culturales y de negocio; o la aceleración del cambio que ha traído la creciente digitalización de la sociedad, fueron algunos de los principales retos señalados por los expertos al comenzar el debate.

Circunscribir la transformación digital al ámbito tecnológico es un grave error, porque el cambio ha de venir impulsado por la voluntad, la capacidad y el compromiso de las personas, en un modelo organizativo en el que, además, confluyen distintas generaciones. Los expertos enfatizaron la necesidad de ayudar a superar la aversión que algunas personas siguen teniendo a *lo digital* para evitar el fracaso de los proyectos transformadores.

Se habló también, sobre cómo contar con un capital humano en el que se confiera mayor valor al mérito y capacidad que a la confianza política y en el que la innovación forme parte esencial de la cultura de servicio público. Para ello, valoraron positivamente el trasvase de experiencias y de talento del ámbito privado, adaptadas, eso sí, a la naturaleza de la Administración.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Hay que situar a las personas en el centro de los procesos de transformación digital.
- Aunque la transformación digital esté orientada a mejorar la vida de las personas, en ocasiones se percibe como algo que va “contra las personas”.
- Hay que desligar la transformación digital de las TIC. Se trata de un proceso transversal en el que confluyen aspectos tecnológicos, culturales y de gestión.
- Cómo infundir confianza en los cambios que implica la transformación digital en el trabajo del día a día en la Administración. Es un aspecto clave en organizaciones en las que la edad media de los empleados públicos es relativamente alta.
- Hay que impulsar la gestión del talento dentro de la Administración para facilitar la transformación digital. Y hay que tratar de hacerlo a partir de los recursos con los que ya cuenta la propia Administración, tanto humanos, como normativos y presupuestarios.
- Elevar el nivel de motivación de los empleados públicos aportará mayor dinamismo al cambio y aumentará la probabilidad de éxito.

- Hay que reorientar el sistema de gestión de la función pública para estimular y reconocer la innovación. Se precisa evolucionar desde el actual sistema garantista hacia un modelo que prime la responsabilidad y el compromiso del empleado público. También los resultados.
- Muchos empleados públicos no han trabajado nunca en el sector privado. Esta falta de experiencia puede ser un inconveniente a la hora de asociar proyectos con regulaciones, con plazos de desarrollo o con presupuestos adecuados.
- Se parte de un modelo de administración excesivamente burocrático que condiciona la gestión de las personas. El objetivo se centra en avanzar hacia un modelo de gestión en el que las personas sean activos del talento para que puedan impulsar el cambio. Hay que pasar de la gestión de personal a la gestión del talento, que se articula en equipos.
- El papel político debe ser un habilitador del liderazgo de los intra-emprendedores públicos. Aunar impulso político, emprendimiento interno y vocación de servicio impulsará el cambio y la innovación.

# Las distintas fases del ciclo de vida del empleado público, desde su selección, hasta su salida del sistema

Los expertos pusieron énfasis en la necesidad de impulsar la formación como palanca de la transformación, buscar fórmulas que incrementen la motivación e incorporar nuevos sistemas de gestión, por ejemplo, evaluación del desempeño, con amplio recorrido en el ámbito empresarial. Pero sin olvidar que los ecosistemas de los sectores público y privado son diferentes, por lo que no se trata de copiar miméticamente experiencias que hayan resultado exitosas en otros contextos, sino de adaptarlas a la propia naturaleza de la Administración.

Dos cuestiones adicionales que se han suscitado en esta parte del debate han sido la necesidad de una mayor profesionalización de los directivos públicos, en línea con las previsiones del Estatuto Básico del Empleado Público, así como la necesidad de que las competencias digitales constituyan no sólo un requisito para el acceso a la Administración de todo tipo de profesionales, sino también un ingrediente clave de la formación permanente, ya que nadie puede sustraerse a la transformación digital: la Administración digital forma parte de la Sociedad digital. Esta formación permanente debe acompañarse de experimentación y puesta en práctica de las nuevas herramientas y metodologías de trabajo para afianzar el aprendizaje y la transformación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La captación y retención de talento, motivación, formación continua y gestión por objetivos de los funcionarios públicos puede ser la mejor garantía de éxito de los planes de transformación de la Administración.
- Modificar los sistemas de entrada a la Administración implementando modelos más acordes con las funciones a desempeñar.
- Buscar nuevas fórmulas para evaluar el desempeño del empleado público que eleven sus niveles de implicación y motivación y permitan impulsar la innovación, implantando programas de incentivos, más allá de los económicos.
- La planificación de la formación se debe basar en el análisis de los puestos y en las competencias asociadas a cada uno y construir itinerarios formativos ad-hoc en los que nunca deben faltar las competencias digitales. La Administración debería evitar los modelos de gestión formativa excesivamente distribuidos y apostar por una gestión más global.
- Las competencias digitales deben ser indispensables en el perfil del trabajador público, sea cual sea el puesto que ocupe. El empleado público debe ser digital.
- Impulsar la escucha activa a los ciudadanos, proporcionando a los empleados públicos las herramientas necesarias para que puedan expresar abiertamente nuevas propuestas que permitan acercar la función pública al ciudadano y mejorar los servicios que se le prestan.
- Revisar los modelos de inversión y asumir que el desarrollo de proyectos transformadores de gran calado, exigen la adjudicación de presupuestos acordes con la magnitud de los trabajos que implican.
- Superar el horizonte temporal del ciclo político de cuatro años que obliga a abordar los objetivos por aproximaciones sucesivas, y apostar por una visión a largo plazo que dé continuidad a las acciones e independice los ciclos políticos de la gestión pública. A ello contribuirá la creación del directivo público profesional.



# Nuevos perfiles profesionales

Antes de abordar de lleno este asunto, los expertos se refirieron a la obsolescencia profesional de los empleados públicos. En términos generales, todos aceptaron, como un hecho objetivo, que la edad media de los funcionarios es alta, pero entienden que combinar el empuje y las habilidades de los nativos digitales y de los profesionales más jóvenes, con la experiencia de los funcionarios senior aporta complementariedad, permite la transmisión de conocimiento intergeneracional -también de competencias digitales- y suma más que resta al proceso transformador.

Por otro lado, los expertos han puesto de manifiesto que los datos constituyen un gran dinamizador de la transformación digital, si bien no se trataría de introducir la figura del *Chief Data Officer* en los organigramas administrativos: lo que hace falta es que alguien se ocupe de los datos como activo público. Pero lo que más se ha resaltado es la necesidad de reforzar tanto el espíritu de servicio público como el papel de los empleados innovadores, a los que hay que identificar y estimular, sin que ello tenga porqué hacerse exclusivamente vía aumento de las retribuciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El envejecimiento del personal de la Administración Pública es un hecho, pero asociar la edad a la capacidad de innovación de un empleado es un error.
- La Administración Pública se enfrenta a la paradoja de que, por un lado, cada vez tiene menos funcionarios y menos capacidad para gestionar el conocimiento interno y, por otro, tiene que abordar los nuevos retos de una sociedad avanzada. Por tanto hay que optimizar recursos y gestionar el cambio.
- Administración digital y sociedad digital forman parte de un mismo entorno. El funcionario es al mismo tiempo ciudadano, en un momento en el que la sociedad avanza a buen ritmo en su proceso transformador. La clave para que el funcionario - ciudadano asuma la digitalización en su entorno laboral es conseguir que las competencias digitales sean atractivas también para su vida privada, como ciudadano.
- El volumen de datos que existe en las Administraciones exige un plan que permita catalogarlos, organizarlos y analizarlos para aprovechar las oportunidades que se esconden entre tanta información. Pero, más allá de contar o no con un *Chief Data Officer*, la Administración deberá buscar a alguien capaz de liderar la gestión del cambio y aunar el esfuerzo de todos para poner en marcha una Administración centrada en los datos.
- Profesionales capaces de dinamizar la transformación digital son los nuevos perfiles que necesita la Administración Pública en este escenario de cambio de paradigma.
- El sector público precisa otros perfiles muy específicos para ubicarlos en posiciones estratégicas, transversales por su propia naturaleza. Para conseguirlos puede apoyarse en el sector privado, pero salvando las distancias que separan ambos sectores. Y procurando siempre que el conocimiento permanezca dentro de la función pública.
- El carácter transversal y omnipresente de la digitalización en el ámbito público impone la necesidad de ubicar la responsabilidad del proceso en el más alto nivel de la organización.
- Las Universidades públicas y privadas, deberían diseñar y ofrecer las nuevas titulaciones que requiere la economía digital.

## Sobre el Observatorio del Sector Público (OSPI)

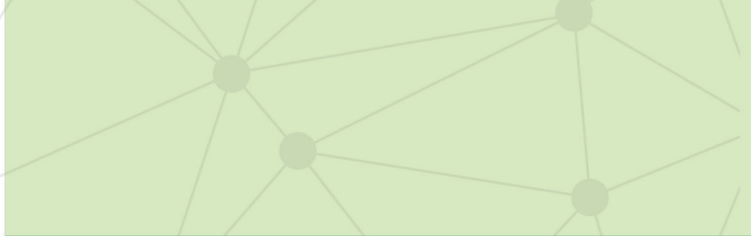
Con el foco puesto en la transformación digital de las Administraciones Públicas y tomando como marco de referencia la iniciativa puesta en marcha por Informática El Corte Inglés, Administración Digital 2020, el Observatorio del Sector Público lleva a cabo tareas de identificación, ordenación, valoración y difusión de políticas públicas, planes de acción, proyectos y servicios exitosos para la transformación digital, provenientes principalmente del ámbito internacional, a partir de los cuales se pueden efectuar propuestas aplicables al sector público español, dando lugar a un verdadero centro de conocimiento de la Administración Digital.

### **OTRAS PUBLICACIONES:**

[www.administraciondigital2020.com/observatorio.html](http://www.administraciondigital2020.com/observatorio.html)







**OBSERVATORIO  
SECTOR PÚBLICO**

INFORMÁTICA *El Corte Inglés*

