

# Desafíos colaterales de la transformación digital

## La transformación cultural y organizativa

MARIO ALGUACIL

**B**ajo los proyectos de transformación digital se esconden grandes desafíos no resueltos en otros procesos anteriores de transformación de las organizaciones. Si recordamos entre ellos estaban aquellos aspectos relacionados con la calidad, la gestión por procesos, la selección por competencias, la orientación a la ciudadanía, la simplificación, la eficiencia y la eficacia en la gestión de los recursos y la rendición de cuentas. Tal vez sea un buen momento para combinar algunas de esas asignaturas pendientes con la transformación digital.

A favor de esta idea podemos identificar dimensiones del problema que nos pueden ayudar. En estos momentos nadie cuestiona un marco normativo extenso que justifica estos movimientos; tampoco se cuestiona el empoderamiento de la ciudadanía, preparada para exigir servicios públicos de calidad, gestión eficiente de los recursos (limitados en muchos aspectos por cuestiones presupuestarias o de contratación de personal), una creciente sensibilidad por

el medio ambiente, la sostenibilidad, las cuestiones sociales, la innovación o la gestión inteligente..., en definitiva palancas de cambio concurrentes en el tiempo.

En contra podemos identificar unas organizaciones burocratizadas de forma vertical, con divisiones competenciales sin espacio para la colaboración o para la transversalidad, sistemas de información sectoriales y propietarios, procesos

automatizados provenientes de modelos analógicos sin aprovechar las oportunidades que aporta la tecnología o la reingeniería.

Atendiendo al ritmo de transformación asincrónico de las administraciones, y sin perder de vista la interoperabilidad como asignatura todavía pendiente, subyace una necesidad de intervención a nivel de organización, en cada una de las instituciones, al estilo de los procesos de implantación de la gestión documental, con



cuadros de clasificación en el origen y sistemas de gestión de los documentos durante todo su ciclo de vida, aterrizando en las unidades administrativas y repensando de cero. Este necesario cambio cultural en las organizaciones no lo solucionará la tecnología, porque tiene que ver sobre cómo hacemos las cosas y cómo deberíamos hacerlas.

Es necesario por tanto centrar el problema en esos aspectos no resueltos mientras hemos sido seducidos por grandes proyectos de administración electrónica, gobierno abierto o smart city tendentes a digerir grandes cantidades de recursos económicos (me atrevería a decir de forma incompleta), y poner el foco de atención en la gestión de las plantillas, las relaciones de

Las oportunidades son extraordinarias por el contexto, la madurez de la tecnología, el relevo generacional, la capacidad de análisis de los datos, pero necesitamos profesionales en el sector que quieran trabajar para lo público, atraerlos, conservarlos e incentivar su contribución a este proceso de transformación, favorecer la colaboración y la innovación dentro de las organizaciones, el desarrollo de competencias y la carrera profesional, todo ello nada nuevo en el horizonte pero sí en un momento adecuado para combinar con otras partes del proceso.

Como recursos ineludibles para el buen gobierno de este desafío, necesitamos de liderazgo, de estrategia compartida, de dirección pública profesional, de la gestión del conocimiento y de la colaboración generosa de actores como re-

vos de información con la seguridad que este modelo requiere, pero ofreciendo niveles de apertura, transparencia y acceso propios del momento social que vivimos. Como señala Carles Ramió, la Administración pública está anclada en un modelo organizativo y un sistema de gestión de sus recursos humanos totalmente obsoleto y "los retos del siglo XXI no pueden enfrentarse con un modelo conceptual propio del siglo XIX". La realidad es que, a pesar de avanzar hacia la transformación digital de las Administraciones públicas, la gestión de los recursos humanos se sigue llevando a cabo de forma analógica, con el mismo marco organizativo, de competencias, de formación, de acceso, de carrera profesional y de evaluación del desempeño.

La gobernanza del cambio debe recaer en instrumentos diseñados para este cometido, donde la dirección profesional

puestos de trabajo, la formación, la carrera profesional, la dedicación, la selección..., en definitiva, en todos los aspectos relacionados con la gestión del capital intelectual de la organización, además de los procesos de gestión y de la gobernanza de los datos.

presentantes políticos, sindicales y empleados públicos.

La estrategia es configurar organizaciones gestionadas de forma digital en términos absolutos y capaces de interoperar en confianza servicios públicos electrónicos de extremo a extremo, administrando los acti-

de la organización debe proyectar de forma viable aquellos procesos de transformación necesarios, identificando objetivos alcanzables, alineando los



recursos disponibles y rindiendo cuentas de los niveles de mejora alcanzados. De hecho, la OCDE en 2014 ya recordó a España la necesidad de “priorizar el desarrollo de un liderazgo estable y sostenible con las cualidades apropiadas para gestionar una transformación a largo plazo.” En este mismo informe de la OCDE sobre gobernanza pública en España, se recomienda la utilización de métodos y buenas prácticas llevadas a cabo en otros países, para reclutar, desarrollar y evaluar el desempeño de los líderes ejecutivos de las Administraciones públicas. No obstante, como señala reiteradamente Jiménez Asensio, la implantación de la Dirección Pública Profesional (DPP) es “prácticamente anecdótica y escasamente funcional. La Administración pública debe ser capaz de dotarse de los mejores pro-

do o algunas Comunidades Autónomas, como por ejemplo el Consorcio AOC en Catalunya), puede ser un gran aliado del proceso de transformación, entendiendo que para ello se requerirá la incorporación de tecnología y conocimiento inexistente en la organización. En el caso de optar por la contratación, se requiere un buen diseño de pliegos técnicos y administrativos que garanticen una buena licitación, seleccionando empresas solventes para este cometido. No es tanto un acopio extraordinario de recursos como de alineación ordenada y sostenida a lo largo del dilatado proceso que supone un cambio de esta magnitud (sobre este punto, recomiendo la lectura del reciente post de Víctor Almonacid a propósito de la Sentencia del Tribunal Constitucional de 24 de mayo de 2018, relativa a la constitucio-

procesos de cambio, por tanto, proliferarán plataformas colaborativas, redes sociales o espacios virtuales necesarios para combinar la actividad cotidiana con la contribución al cambio.

Otro complemento interesante para esta transformación será disponer de un buen mapa de competencias clave de la organización y un mapeo de los activos presentes en la estructura productiva, ello nos permitirá diseñar un buen plan de formación estratégica y un itinerario profesional que facilite la alineación de perfiles.

En definitiva, estamos en un momento idóneo para rescatar antiguos problemas relacionados con la cultura de nuestras organizaciones y afrontarlos a la luz de los nuevos retos que nos plantea este cambio social que estamos viviendo, y que aprovechemos el ciclo generacional para renovar nuestras plantillas incorporando y/o ca-

fesionales para liderar este proceso de cambio, mediante un sistema de acceso y permanencia basado en la objetividad y la profesionalidad en el ejercicio del cargo, así como la acreditación de la competencia profesional.

La contratación de bienes y servicios (o la adhesión a los que proporciona tanto el Esta-

nalidad de algunos preceptos de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común, sobre todo lo que hace referencia a la Disposición Adicional segunda de la citada Ley).

La transferencia de conocimiento también será un aspecto clave para gestionar la innovación o la colaboración en los

pacitando los perfiles profesionales necesarios, agudizando nuestro ingenio porque la limitación de recursos estará presente en el proceso, sin duda, a corto y medio plazo. Pero ¿no es un desafío ilusionante poder mejorar “el alma” de la Administración pública por medio de nuevos enfoques para viejos problemas? ■