

LA NECESIDAD DE GESTIONAR EL CAMBIO CULTURAL Y ORGANIZATIVO HACIA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ABIERTA, DIGITAL, SOSTENIBLE Y SOCIAL

por:

M. Ascensión Moro Cordero

Gestora de Sistemas de Calidad en la Administración pública y Directiva Pública Profesional. Responsable de la Unidad de Gestión del Conocimiento y Calidad del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat.

El pasado 12 de noviembre tuve la oportunidad y el honor de estar presente en la sesión de presentación del libro de J. Javier Cuenca Cervera “Transparencia y Función Pública” que, estoy convencida, será referente para todos los operadores, técnicos y jurídicos, tanto en el ámbito de recursos humanos como de cumplimiento del marco normativo en materia de transparencia, acceso a la información y buen gobierno.

Y es que la temática que se aborda en el libro no puede ser más oportuna. Las administraciones públicas se encuentran actualmente inmersas en un proceso de cambio profundo y de transformación integral que afecta a múltiples dimensiones y que, más allá de las obligaciones normativas, requiere de un análisis previo sobre qué es lo que nos está haciendo cambiar y por qué.

La realidad es que estamos en una sociedad cada vez más digital, que pide nuevas formas de relación con las administraciones públicas y que exige, porque así lo está

experimentando en otros aspectos de su vida cotidiana, poder acceder a los servicios públicos de modo más fácil, más personalizado, en cualquier momento y por cualquier canal. Además, la desafección que ha ido creciendo de manera exponencial en la ciudadanía hacia las instituciones públicas hace necesario un cambio de modelo hacia un gobierno más abierto, basado en la transparencia de la actividad administrativa, la planificación y evaluación de las políticas públicas, el establecimiento de compromisos en la prestación de los servicios públicos y la rendición de cuentas a la ciudadanía, la garantía del derecho de acceso a la información pública, la adopción de un sistema de integridad institucional que garantice el buen gobierno y la buena administración, incorporando la participación y la colaboración como formas de relación tanto dentro de las organizaciones como con la ciudadanía y las empresas.

Por otro lado, las administraciones públicas están también inmersas en un proceso de transformación digital, en que las tecnologías son un instrumento capital que debe posibilitar la conversión de todo el océano de datos que se gestiona en las instituciones públicas en verdaderas islas de conocimiento, generando y creando valor público a partir de toda esa información. Técnicas como el *Big Data*, el *Open Data*, el *IoT* y otras tecnologías emergentes (*IA*, *blockchain*...) deben permitir un cambio radical en la forma de prestación de los servicios públicos, situando realmente a la ciudadanía en el centro y la razón de ser de la gestión pública, para poder ser más proactivas e incluso predictivas, respetando, entre otras, todas las garantías legales en materia de protección de datos personales.

Es evidente que la progresiva incorporación de tecnologías digitales supone un importante cambio e impacta en diferentes aspectos clave de la sociedad que evidencian una evolución. Pero conviene tener presente, y a veces se olvida, que el objetivo de esta necesaria reforma integral de las administraciones públicas no es incorporar tecnología a aquello que ya se está haciendo, sino que se trata de utilizar toda esa tecnología para transformar nuestra forma de trabajar y nuestros procesos.

Además, este nuevo modelo de gobernanza se sustenta en una arquitectura normativa que tiene como denominador común, como mínimo, dos dimensiones: acelerar el

proceso de transformación digital de las administraciones públicas y hacer posible la libre circulación de bienes, servicios y personas por todo el territorio de la UE.

Por este motivo, aspectos como el despliegue de la administración electrónica, los servicios públicos digitales por defecto y la capacitación y formación, entre otros, ya formaban parte de la Agenda Digital Europea para 2020¹; y la transparencia es uno de los siete principios obligatorios presentes en el Plan de Acción de Administración Electrónica de la UE 2016-2020².

A nivel estatal, se ha aprobado recientemente un Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030³, alineada con los 17 objetivos mundiales de desarrollo sostenible (ODS). Y, en concreto, el objetivo 16 contempla, entre otras cuestiones, la adecuación de los gobiernos locales a los nuevos retos de una administración digital, transparente y basada en el principio de la rendición de cuentas a la ciudadanía.

La transparencia es un valor y una actitud que tiene que ver con generar confianza y legitimar a las instituciones públicas para disminuir esa desafección manifiesta de la ciudadanía; tiene que ver también con la participación, la colaboración y la corresponsabilidad con la ciudadanía y, sobre todo, tiene que ver con la buena gestión pública, basada en datos, en evidencias, en poder demostrar qué estamos haciendo, cómo hemos llegado a tomar decisiones y poder rendir cuentas de forma continua.

La transparencia es también un principio transversal en todo el proceso de transformación digital de las administraciones públicas. Pero para garantizar una transparencia real y de calidad es absolutamente imprescindible desplegar la Administración digital como medio para estructurar toda (o la mayor parte) de la

¹ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245R\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245R(01)&from=EN)

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&from=ES>

³ <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/PLAN%20DE%20ACCION%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20AGENDA%202030.pdf>

información pública de tal manera que su publicación, en cualquier formato (comprensible pero también en datos abiertos que permitan la reutilización), se haga directamente desde el origen para garantizar la actualización permanente de toda esa información. Es preciso superar el concepto “cosmético” de la transparencia e incorporar este principio al ADN de la actividad administrativa.

Estamos pues, ante un cambio de paradigma de una trascendencia extraordinaria, que requiere ineludiblemente la integración de múltiples disciplinas (jurídica, tecnológica, archivística...). Y, por supuesto, la gestión de personal es un ingrediente clave de esta transformación. El sistema de gestión de recursos humanos no puede quedar al margen de los objetivos generales de la organización, porque el principal motor del cambio son las personas. Hay que avanzar en la automatización de la “micro-gestión” de personal y definir una estrategia de cambio cultural y organizativo con el objetivo de facilitar dicha transición. Se trata de una oportunidad magnífica para los profesionales de la gestión de personal para acompañar en esta transformación a las empleadas y los empleados públicos, incorporando nuevas formas de trabajo más colaborativas, fomentando la gestión y la formación para competencias, la evaluación del desempeño; pero también abordando nuevos retos como el teletrabajo, la captación de talento, los nuevos perfiles profesionales, la transferencia de conocimiento ante las jubilaciones de profesionales que se esperan en los años venideros o el diseño de nuevos procesos de selección más innovadores y adaptados a las necesidades actuales.

Es un gran reto, ciertamente. Pero poder participar activamente en esta transformación es realmente apasionante.