

Del VERSO al METAVERSO

LAS ADMINISTRACIONES LOCALES COMO MOTOR DEL CAMBIO PARA LOGRAR LA ELIMINACIÓN DE LAS BRECHAS TECNOLÓGICAS

Juan ALFARO MÁRQUEZ

*Director Estratégico de Innovación Económica y Social
Diputación de Huelva*

SUMARIO:

1. PRESENTACIÓN

- 1.1. La sociedad cambia, la administración también.
- 1.2. Organizaciones resilientes, organizaciones inteligentes.

2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA ADMINISTRACIÓN CONTRUYENDO LAS ADMINISTRACIONES DEL FUTURO.

- 2.1. Análisis del Contexto tecnológico.
- 2.2. Administración-Ciudadanía, nuevos modelos de relación.
- 2.3. La Mística de lo público. El Smart Government
- 2.4. Revolu-Acción. Administraciones con propósito.

3. CIUDADANÍA DIGITAL. EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES EN LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DIGITALES.

- 3.1. Dificultades de la ciudadanía para acceder a la administración.
- 3.2. Brechas digitales y desigualdad social. Usabilidad y facilidad de acceso.
- 3.3. Inventario de competencias digitales de los trabajadores públicos.
- 3.4. Nuevas herramientas de interacción con la ciudadanía.

4. AUTOMATIZACIÓN E INTELIGENCIA PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

5. CONCLUSIONES

1. PRESENTACIÓN.

*Si te dan un papel pautado,
escribe por detrás.*

Juan Ramón Jiménez

(1881-1958) Escritor moguerño

Premio Nobel de Literatura en 1956

Como bien dice el poeta, mucho cuidado con las pautas, mucho cuidado con las reglas impuestas, mucho cuidado con no cuestionarlo todo... Y como no podía ser de otra forma, lo primero en cuestionar sería este documento.

Este artículo, documento, notas, o como queramos llamarlo, solo pretende abrir una ventana hacia la reflexión. Hoy en día el espíritu crítico debe ser un valor en la administración pública. Cuestionarse las reglas, la forma de relacionarnos con la ciudadanía o la forma en la que estamos organizados, es imprescindible para avanzar.

¿Vivimos en la Era del METAVERSO o vivimos en la Era del VERSO?

Si nos vamos a Wikipedia, enciclopedia de referencia del siglo XXI, - parece mentira que en 20 años se ha convertido en la fuente de información más utilizada y ha conseguido que los vendedores de enciclopedia pasen a la historia como profesión de riesgo por desaparición -, la definición de METAVERSO es la siguiente:

“Los metaversos son entornos donde los humanos interactúan social y económicamente como avatares, a través de un soporte lógico en un ciberespacio, el que

actúa como una metáfora del mundo real, pero sin las limitaciones físicas o económicas allí impuestas”¹.

Si leemos atentamente esta definición, encontramos palabras que hace años no existían: avatares, ciberespacio, etc. Palabras, que para las generaciones más jóvenes no suponen una dificultad entenderlas, ni llaman su atención, pero que sin embargo para generaciones “más maduras”, a veces, son difíciles de hacerlo.

Por otro lado, es conocido que la edad media del personal de las administraciones públicas está muy por encima de los 40 años. En el caso de la Administración del Estado, la proyección futura a 2031, dentro de 8 años, sitúa a sus empleados y empleadas en una media de edad de 51,53 años, con el 65,54% de su plantilla por encima de los 50 años².

En el caso de la Diputación de Huelva, el número aproximado de personas que se jubilan en los próximos años es de más del 40%, y en un estudio que se hizo hace 3 años, solo había 69 personas menores de 40 años.

¿A dónde se quiere llegar con todo esto? ¿Están preparadas las personas que componen la administración pública para favorecer este cambio de era? ¿Está preparada toda la ciudadanía para asumir este nuevo modelo de relación?

A mi entender, creo que todavía nos encontramos en la “Era del VERSO”. Es verdad que en los dos últimos años ha habido un aumento exponencial de la utilización de la tecnología como medio de relación entre la ciudadanía y la administración forzada por la situación de pandemia. Pero también somos conscientes que ha aumentado la brecha

¹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Metaverso>

² Estudio sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado 2021 y proyección futura a 2031.
<https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/Ultimas-Novedades/NoticiaEstudioenvejecimiento2021.pdf.pdf>

digital, y que muchas personas han tenido y tienen dificultad para poder acceder a los servicios públicos, ya sea por falta de medios o de conocimiento.

1.1. La sociedad cambia, la administración también.

Aunque suene reiterativo vivimos un cambio de ciclo. Como dicen varios autores, no se sabe bien el origen de la cita:

“No es una Era de Cambios, lo que estamos viviendo es un Cambio de Era”

Y la adaptación de las Administraciones Públicas a esta nueva circunstancia es fundamental, no nos podemos permitir quedarnos atrás.

El papel que ha jugado, y que juega, la Administración Pública es fundamental para conseguir una sociedad más democrática e igualitaria. Además de garantizar los derechos fundamentales como la justicia, la seguridad o la libertad, debe ser la protagonista en dar impulso al **bienestar de la ciudadanía** y al desarrollo económico de los territorios. No se puede olvidar en este contexto la función social y la participación activa en la transformación del modelo de sociedad.

Nos enfrentaremos a **retos extraordinarios** en los próximos años. Un escenario cada vez más complejo, donde, la globalidad es nuestra compañera de viaje, los cambios tecnológicos son exponenciales, las transiciones de nuestro modelo económico continuas, y la perplejidad forman parte de nuestro día a día. Todo esto sumado a los riesgos económicos, medioambientales, políticos y sociales.

El universo de actores, cada vez, es más complejo y fragmentado. Una sociedad que envejece y unas generaciones nacidas en un entorno exclusivamente digital polarizan cada vez más el perfil de la ciudadanía. Los **grandes cambios tecnológicos** están favoreciendo

que la desigualdad avance a pasos agigantados. Eliminar las diferencias entre los territorios rurales y las ciudades es uno de los mayores retos de la sociedad actual.

Por otro lado, existe un descrédito generalizado de las instituciones, esas que deben liderar los cambios de la sociedad y que necesitan de la confianza de la ciudadanía para convencerlos de que un nuevo modelo de relación es posible. **La digitalización es el tsunami** que está detrás de gran parte de estos fenómenos.

Es imprescindible acortar la distancia entre este entorno cambiante y las administraciones públicas. Unas administraciones que tradicionalmente están basadas sobre premisas de estabilidad, y que su propia transformación es el mayor de los obstáculos.

1.2. Organizaciones resilientes, organizaciones inteligentes

Podemos entender la resiliencia de las organizaciones como la capacidad para adaptarse y afrontar con mejores garantías las dificultades, así como la posibilidad de crecer frente a ellas, siendo más resistentes y flexibles frente a futuros retos.

En este sentido, las **entidades locales se encuentran en primera línea** con la ciudadanía, y por lo tanto deben incorporarse mucho más rápido a esta nueva realidad. El papel que juegan es muy importante, disponer de ciertos lazos de confianza por su cercanía es un valor, pero por otro lado, habitualmente, existe falta de capacitación y de los recursos necesarios para poder hacerlo.

Las Entidades Locales necesitan un **nuevo enfoque**, una nueva forma de hacer y entender los problemas, cada vez más complejos, a los que se enfrentan, un nuevo paradigma en el que los procesos de modernización y cambios caracterizan los grandes retos organizativos actuales.

Esta incorporación a la Sociedad de la Información dependerá en gran medida de la evolución de otros sectores relacionados con el ente local: su estructura organizativa, el impulso de sus líderes, y sobre todo la motivación de sus personas. **El cambio siempre es cuestión de personas**, de conocimiento tácito y de la importancia del aprendizaje entre pares.

No hay duda que la visión estratégica y su agilidad para adaptarse a los cambios, la modernización de las administraciones y la innovación pública, **desde el talento y la creatividad de las personas** del sector público, son las verdaderas palancas de la Transformación Digital.

Juan Carlos CUBEIRO define el **Talentismo** como:

“El Régimen económico y social, en el que el Talento, es más escaso y por tanto más valioso que el Capital”³.

El talento es el motor del cambio de las organizaciones, tiene que ver con lo interno, con la motivación, y está directamente relacionado con la parte emocional, esa parte intangible que genera valor.

Para poder llevar a cabo un plan de transformación, hay que poner el **foco en las personas** de la organización, invertir en ellas, el cambio nunca será posible sin su complicidad e implicación. Se debe fomentar el desarrollo personal de aquellos que quieren cambiar, e incentivar que aumente este querer.

³ “El Régimen económico y social, en el que el Talento, es más escaso y por tanto más valioso que el Capital”.
Libro: Del capitalismo al talentismo. Juan Carlos CUBERO VILLAR

Se necesitan personas comprometidas, que crean en el proyecto, que se sientan partícipes, va a ser muy importante trabajar la identidad corporativa, la comunicación y la **creación de espacios que faciliten el diálogo creativo.**

Es necesario transformarse en una organización vitalista, positiva y motivadora, con pasión, vocación y cultura de la generosidad, en continuo movimiento, abierta, capaz de vivir en fase beta, valiente y **capaz de asumir riesgos.**

Para poder llevar a cabo todo esto va a ser necesario un **liderazgo natural, fuerte, colaborativo**, que sea capaz de transmitir estos valores. Necesitamos un nuevo vocabulario para encontrar el sentido a las cosas y la fuerza necesaria para llevar adelante los emprendimientos necesarios para conseguir avanzar. Que se hable de GEFE, “Gestor de Felicidad” en vez de Jefe, que se hable de proyectos y no de trabajo, que se hable de creatividad en vez de repetición, en definitiva nuevos conceptos para poder dar respuesta a las nuevas demandas de la ciudadanía.

2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA ADMINISTRACIÓN. CONSTRUYENDO LAS ADMINISTRACIONES DEL FUTURO.

2.2. Análisis del Contexto Tecnológico.

Para entender lo que está ocurriendo y poder actuar desde el punto de vista tecnológico, es imprescindible comprender estos **cuatro conceptos** que están transformando la sociedad actual:

A. Transiciones

Hablar de las 3 grandes transiciones, es hablar de transformación de la sociedad. De qué elementos están afectando a nuestras vidas profundamente y suponen una nueva

manera de relacionarnos, de pensar, etc. Es hablar de Digitalización, de Economía Circular y de lo Intangible:

- 1ª Gran Transición: de lo Analógico a lo Digital. La transformación digital se describe como el efecto social global de la aplicación de las tecnologías digitales en todos los aspectos de la sociedad humana.

Estamos inmersos en una revolución tecnológica, donde la información y el conocimiento están al alcance de “casi” todos, donde la inteligencia es distribuida a través de las redes y cuyo impacto en nuestras vidas es total.

Ha cambiado radicalmente desde los actos más cotidianos y sencillos: escuchar música, consumir televisión, interactuar con nuestro banco, el comercio, etc., hasta en la transformación completa de los modelos productivos.

La Administración Pública no está ajena a estos cambios y se está adaptando a pasos agigantados, pero la sociedad siempre va por delante. Estructuras distribuidas, neutralidad, servicios, control, datos, INTERNET, etc. Son conceptos imprescindibles hoy día para entender lo que está pasando.

- 2ª Gran Transición: de lo Lineal a lo Circular. “La economía circular es una estrategia que tiene por objetivo reducir tanto la entrada de los materiales vírgenes como la producción de desechos, cerrando los «bucles» o flujos económicos y ecológicos de los recursos”⁴.

- Preservar y mejorar el capital natural, usar cada vez mejor y más eficiente utilización de los flujos de recursos naturales y renovables.

⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Economía_circular

- Optimizar el uso de los recursos. Lograr un mayor ciclo de utilización y por lo tanto un mayor ciclo de vida.

- Fomentar la eficacia del sistema. Reducir las externalidades de los procesos de utilización de recursos naturales buscando sinergias entre los diferentes agentes que intervienen en el mismo.

Pero hoy día va más allá de relacionar esta transición solamente con el medio ambiente. Se trata también de hablar de reutilización de la información, de sostenibilidad de los sistemas, de racionalidad económica, de un cambio del modelo de consumo: “Dueños de nada usuarios de todo”.

- 3ª Gran Transición: de lo Material a lo Intangible. Se define intangible como aquello que no puede ser tocado. Aquellos activos que producen beneficios parecidos a los que producen los bienes de uso o de renta y que no pueden materializarse físicamente. La Economía Digital, que está muy relacionada con este concepto, estudia el costo marginal nulo de bienes intangibles.

Por poner algunos ejemplos: que vale una marca, un logo, una identidad corporativa, etc. Lo son todo para un modelo de negocio y si cualquiera de estos elementos se ve amenazado puede afectar al valor de la empresa.

¿Cuánto vale la inteligencia de una empresa medida por la suma de la inteligencia de sus recursos humanos? ¿Cuánto valen los datos o la información a la que puede tener acceso? ¿Cuánto vale el talento?

Si nos hacemos cualquiera de estas preguntas responderemos a la importancia que tiene hoy día los intangibles. Las administraciones públicas, a veces ajenas a esta situación, deben plantearse como puede garantizar, fomentar y transformar sus bienes intangibles en oportunidades para mejorar sus capacidades.

B. Disrupción

Hablar de disrupción o tecnologías disruptivas, es hablar de innovación, es hablar de nuevas formas de trabajar, compartir y colaborar. Esta palabra tan de moda, responde a cuando una tecnología “cambia las reglas del juego”, la vida de las personas o a una sociedad entera.

El presidente del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, anticipó, que la Cuarta Revolución Industrial está cambiando el mundo de una forma que hoy solo alcanzamos a sospechar y que "cambiará no solo lo que hacemos, sino también lo que somos".

Vivimos en “Tiempos Líquidos”⁵. *La hipótesis de Bauman afirma que el cambio social tiene que ser un producto necesario y dinámico. Una vez comprendida la relación entre la sociedad sólida (seguridad, contenidos, valores) y la sociedad líquida (movilidad, incertidumbre, relatividad de valores), el segundo paso necesario es modificar la realidad y comprender que la vía del cambio es la única posible y la única necesaria, además del hecho de que es oportuna, para evitar los conflictos sociales y mejorar las condiciones de vida.*

Las nuevas propuestas de valor y los nuevos modelos de negocio están propiciando un cambio de las reglas del juego y una redefinición de los sectores económicos. Ejemplos como: UBER, Airbnb, Bizum, etc. son claros de cómo los sectores tradicionales se ven amenazados por estos cambios tecnológicos y tienen que competir con pequeñas startup que están revolucionando el mercado. **Vivimos en una continua obsolescencia programada.**

⁵ BAUMAN, Zygmunt.
https://es.wikipedia.org/wiki/Zygmunt_Bauman

C. Exponencialidad

Entendiendo la exponencialidad como el factor de evolución de las tecnologías de la información que siguen habitualmente la pauta de un crecimiento exponencial. La Ley de Moore Moore's expresa que aproximadamente cada dos años se duplica el número de transistores en un microprocesador. Esto supone que cada vez tenemos mayor potencia de procesador a menor coste y capacidad de escalar cada vez problemas más complejos.

Hace 15 años la capacidad de cálculo de un teléfono móvil era semejante al cerebro de una rana. Se cree que para el 2025 la capacidad de cálculo de un smartphone será semejante a la del cerebro humano, y que en 2027 se volverá a duplicar. De hecho en los últimos 15 años hemos avanzado tecnológicamente más que en los últimos 150 años. ¿Verdad que da miedo?

La robótica, la inteligencia artificial, la confluencia de datos y la capacidad de cálculo, van a permitir dar soluciones sencillas a las necesidades cotidianas. En una competición entre grandes maestros de ajedrez y amateurs con tecnología, claramente ganaron los segundos, está claro que el futuro está en manos de aquellas personas que utilicen bien las tecnologías.

D. Perplejidad

Y por último, y no menos importante, la perplejidad o la incertidumbre, como queramos llamarla. La incertidumbre se refiere a esas situaciones que implican información imperfecta o desconocida. Estamos en un momento donde “Ya no se entiende lo que pasa, o no pasa lo que entendemos”.

Y aunque la incertidumbre, lo desconocido, han sido el motor de evolución de la humanidad, y que como punto de partida es positivo nos activa, no se puede convertir en

una situación cotidiana, no se puede estar constantemente en la perplejidad, corremos el riesgo de no avanzar, de quedarnos paralizados.

Por lo tanto, es muy necesario preparar a las personas que componen las administraciones públicas a normalizar que estamos en un continuo cambio y tenemos que ir adaptándonos a los mismos.

2.2. Administración-Ciudadanía, nuevos modelos de relación

¿Cómo tendría que ser la Administración en 2030?

La Administración pública debe redefinir su misión para dar respuesta a unas demandas sociales que van por delante en la próxima década. Tendrá que ponerse al servicio de la sociedad, y no estar la sociedad a su servicio. Deberá centrarse en lo básico, servicios que garanticen derechos y que difícilmente el mercado pueda ofrecer. Deberá proporcionar estabilidad, seguridad y continuidad en situaciones de incertidumbre. Tendrá que reconvertir el músculo actual en más inteligencia. Deberá ser sostenible y facilitar el desarrollo económico y social. Habrá de ir por delante e incorporar una serie de atributos como proactividad, flexibilidad, inteligencia, humildad, amabilidad, responsabilidad, sostenibilidad, sencillez, diversidad o accesibilidad.

En definitiva, la Administración de 2030 tendrá que ser íntegra y centrada en el ciudadano. Con una burocracia más líquida que la haga ágil en sus respuestas. Digital, profesional y con talento. A un coste razonable y continuamente evaluado.⁶

⁶ Administración 2030: Una visión transformadora. Propuestas para la próxima década.

Rafael CATALÁ y Óscar CORTÉS lo definen muy bien en estos dos párrafos. Tenemos que trabajar por un nuevo modelo de relación, que se adapte a esta nueva sociedad, que utilice su lenguaje, sus herramientas tecnológicas, que facilite la vida a las personas que tienen que dirigirse a la administración.

Una perspectiva más humana y democrática del uso de las TIC es imprescindible. Más humana desde el punto de vista que hemos comentado antes: utilizando el lenguaje y la tecnología de la “vida cotidiana”, es decir, aquél que usamos en nuestra vida diaria. Conseguir que los trámites sean fáciles o ir mucho más allá, que las opciones nos vengan preconfiguradas de oficio, solo preparadas para aceptarlo o pedir su revisión. Y más democrática, porque además de transparente, llegue a todos.

La sociología de la información es la ciencia que estudia y analiza la evolución de los procesos de transmisión del mensaje en la sociedad. Esta forma de comunicar está influenciada por el contexto económico, cultural y social. Examina los mensajes mediáticos y cómo influyen en el comportamiento a nivel de grupo e individual.

Es inevitable que las transformaciones sociales producidas por la tecnología generen conflictos con las formas sociales vigentes y con sus partidarios. Siempre detrás de una transformación social hay conflicto, primero por las diferencias que se crean, segundo por los intereses de las distintas partes y tercera por la inmovilidad del status quo.

Hoy en día, es muy importante tener en cuenta estos factores. La administración pública tiene que velar por la igualdad, debe ser garante y poner el foco en los más vulnerables tecnológicamente hablando. Tiene que poner en marcha medidas correctoras y compensatorias que velen por esta igualdad de oportunidades, para ello debe tener personal cualificado, formado, y que esté al día de las nuevas tendencias.

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/observatorio-pwc-esade-administracion-2030.pdf>
CATALÁ, Rafael & CORTÉS, Oscar.

La solución pasa por tratar el problema desde un enfoque sistémico y no individualizado y para ello se necesitan equipos multidisciplinares en el que se incluyan además de tecnólogos y especialistas en la materia, personas que puedan analizar la realidad social.

2.3. La Mística de lo Público. El Smart Government

¿Qué es “La Mística de lo Público”?

Definimos “Mística” como una actividad espiritual, quizás incluso divina, que aspira a conseguir la unión o el contacto con el alma, divinidad o como queramos llamarlo.

El concepto “Mística de lo Público” se refiere al conjunto de valores que engloba el amor por lo público. La vocación por un sistema de todos, un sistema que sea capaz de dar respuesta útil a la sociedad, que engloba a aquellas personas que en su día a día tienen un ideario de servicio público, y como no decirlo, aquellas personas que lo hacen desde el amor por su profesión.

Y por otro lado, el “Smart Government” o Gobierno Inteligente, no solo engloba las políticas que promuevan la incorporación de las TIC en su modelo de relación con la ciudadanía, sino que además engloba todo aquello relacionado con la participación, el gobierno abierto, la transparencia, la rendición de cuentas, etc.

Para poder conseguir estos objetivos, la administración pública debe *mejorar su capacidad institucional y su inteligencia*⁷. Empezando por mejorar la capacidad legislativa, adaptándola a los nuevos tiempos y continuar por la mejora organizativa, sobre todo mejorando trabajando la inteligencia colectiva.

⁷ RAMIÓ, Carles.

A estas alturas, - ¡creo que nadie se cuestiona! -, si necesitamos administraciones públicas, pero si alguno todavía lo duda, habría que explicarle que las administraciones:

1. Velan por la igualdad, porque esa igualdad supone progreso, porque las administraciones proporcionan equidad y porque trabajan por el bien común. El “Mercado” desde luego no vela por ninguno de estos valores.
2. Tienen legitimidad democrática, porque el sector público es de todos, sus dirigentes lo elegimos entre todos. Puede que el sistema no sea perfecto pero trabajemos para que lo sea.
3. Dan estabilidad. Necesitamos la administración porque nos une y vela por las reglas del juego. Permite tener una perspectiva de proyectos a largo plazo, darle coherencia y visión.
4. Y porque se han convertido en un Metagobernador, que tiene que contrapesar el poder que están ejerciendo las multinacionales digitales, que prácticamente se han convertido en cuasimonopolios.

Por lo tanto nos encontramos ante grandes retos, necesitamos simplificar nuestra administración, conseguir una administración donde la información fluya, fácil, de altas capacidades y rápida como una autopista:

- Una administración abierta a la participación del exterior, que se convierta en un reflejo de la sociedad.
- Una administración conectada a las redes del territorio, conectada a otras administraciones y sobre todo conectada a sí misma.

- Una administración en continuo movimiento, que pase de su estado estático a un estado dinámico, con capacidad de cambio, con capacidad de adaptación, con estructuras flexibles y con servicios adaptables.
- Una administración común, de software abierto, que intercambia conocimiento con otras y que huya de soluciones cerradas.

Los intermediarios que no aportan valor desaparecen, es lo que está pasando en esta nueva sociedad. ¿Qué ha pasado con las agencias de viajes?, ¿Qué está pasando con el comercio tradicional? ¿Qué va a pasar con los bancos? y la pregunta del millón: ¿Qué va a pasar con aquellas administraciones que no aporten valor?

Por lo tanto, tenemos que actuar y aprender del ecosistema actual, ¿cómo podemos hacerlo?:

1. Las **personas en el centro**, que participen como coproductores de los servicios, que participen en el diseño y puedan aportar distintas miradas.
2. **Funcionar como una startup**. Una organización con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios de gran innovación, altamente deseados, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.
3. Con **metodologías que las hagan más ágiles** a la hora de diseñar los servicios: LEAN, SMART, DESIGN THINKING, etc.
4. **Utilizando técnicas de Cool Huntig en el sector público**, que no es más que la ciencia y el arte de leer, interpretar y decodificar las tendencias. Que lo podemos simplificar en: Entender lo que está ocurriendo e incorporar estas disrupciones.

5. **Aprovechar el empoderamiento de la ciudadanía**, es decir, que participe no solo en el diseño sino en todo el proceso que genere valor del servicio.

2.4. Revolu-Acción. Administraciones con propósito.

El término “Revolu-Acción”, que no existe... quiere resumir nuestra actitud a la hora de afrontar este nuevo modelo de administración. Por un lado, tener un sentido revolucionario, que inspire una actitud de cambio continuo, que plantee una revisión de la forma de actuar, y por otro lado, tiene que venir acompañado de acción, de movimiento, de cambio.

Para poder tener esa visión crítica que necesitamos es imprescindible tener “propósito”, visión futura, valores y actitud ante la vida. Los japoneses lo llaman IKIGAI, que es una palabra que se compone de dos: iki, que significa vida, y gai, que describe valor o mérito. Para ellos ikigai encarna la idea de “la felicidad de vivir”, “el propósito de la vida”, “la razón por la que te levantas cada mañana”.

Esta forma de ver la vida debería servirnos de modelo como servidores públicos. Es imprescindible establecer estos valores en nuestra administración, ser capaces de transmitir la importancia que tiene lo colectivo y el bien común, donde el valor del equipo reemplaza al individual, cuya principal motivación es ser útiles a los demás.

Otra de las cuestiones tiene que ver con la velocidad de los cambios. Si no podemos cambiar todo, cambiamos lo que se pueda, cada uno en nuestro ámbito de actuación. En muchas ocasiones pretendemos de golpe conseguir los objetivos marcados y llegamos a frustrarnos.

Como decía Joseph SCHUMPETER: “*La innovación es un proceso de destrucción creativa*”⁸, es decir, partimos de una etapa inicial que de alguna manera debe destruir lo anterior y a partir de ese escenario construir una nueva versión. Esto conlleva una gran resistencia debido sobre todo a la dificultad para cambiar rutinas, espacios de confort, cuotas de poder, etc. Para poder hacer frente a esta situación se requiere valentía, los equipos que quieren poner en marcha una estrategia de gestión del cambio tecnológico deben conocer previamente estos obstáculos y prever soluciones que lo minimicen.

En un proceso de transformación digital, el 10% de este proceso de cambio está relacionado con la tecnología y el 90% restante con la cultura de la organización. No solo hay que adaptarse a los cambios, hay que generarlos, y poner en marcha una estrategia donde la comunicación, concienciación e implicación son fundamentales para garantizar su éxito.

Otro factor a tener en cuenta es el de conseguir el equilibrio entre el IMPULSO del cambio y la CONSOLIDACIÓN de la situación actual. No podemos pretender parar la organización para realizar este proceso de transformación, a veces, la pasión puede cegar y poner en riesgo la estabilidad de la organización. Es importante conseguir un equilibrio entre la pasión y la razón.

Para poder poner en marcha una transformación digital en nuestra organización es imprescindible:

- Definir qué modelo de transformación se quiere realizar. Está claro que esta fase es una de las más importantes por el calado de la misma. En ella se incluirían las tecnologías, el alcance, calendarización, etc.

⁸ SCHUMPETER, Joseph A. Libro *Capitalism, Socialism and Democracy*. 1942 (Harper & Brothers)

- Realizar un mapa de actores implicados (formales y no formales). A veces es más importante localizar los actores no formales que los formales, éstos en la mayoría de los casos tienen mayor poder de influencia y sin participar activamente en el cambio pueden frenarlo.

- Identificar las resistencias al cambio: Falta de información (ambigüedad, miedos, beneficios no percibidos), Factores históricos (experiencias incompletas, errores), Amenaza al status quo (ganar, perder, antigüedad) y Amenazas al poder (toma de decisiones, generadores de influencia).

- Poner en marcha una estrategia de comunicación teniendo en cuenta: La gestión de las expectativas en relación los cambios propuestos, comunicar claramente el alcance del proyecto y analizar el impacto en la realidad de la organización.

- Organizar la gestión del cambio: creación de los equipos, búsqueda de aliados, negociación y contraprestaciones, etc.

- Poner en marcha nuevas herramientas que nos den nuevos enfoques, soluciones creativas. Para ello se necesitan espacio y tiempo para la reflexión, para pensar y para reinventarse, enfocar las energías en la solución y por supuesto habilitar espacios de creación.

Otro factor clave a tener en cuenta en una organización es la inteligencia emocional. La “buena salud emocional” de una organización puede suponer el éxito o el fracaso de un proyecto de esta envergadura. Las emociones juegan un papel importante, no es posible un comportamiento 100% racional, el rechazo al cambio obedece más a un aspecto emocional que racional. Comprender el perfil emocional de las personas que “pretendemos cambiar” es importante y hablar su mismo idioma mucho más.

3. CIUDADANÍA DIGITAL. EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES EN LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DIGITALES.

3.1. Dificultades de la ciudadanía para acceder a la administración.

“La Administración parte de una visión muy tradicional en la que el centro del mundo era ella misma, no el ciudadano. El giro copernicano ha pasado del geocentrismo al heliocentrismo, es decir, que tenemos que pasar de la endogamia para abrirnos a la sociedad”⁹.

Esta frase de Concepción Campos, experta en gestión pública, resume muy bien el rol que han jugado las administraciones públicas durante mucho tiempo. Muchos de los procedimientos administrativos han estado orientados más a la necesidad de la administración por sí, que al servicio hacia la ciudadanía por el cual se crearon.

Son muchos los factores que influyen en esas dificultades de interacción ciudadanía-administración. Analicemos algunos de ellos:

REQUISITOS. Aquellos relacionados con la documentación necesaria para poder acceder al servicio, en muchos casos complejos, redundantes e incluso en posesión de la propia administración.

PROCEDIMIENTOS. Complejidad de los pasos y fases de los procedimientos, muchas veces, mal comunicadas o incluso dependientes entre ellos.

LENGUAJE UTILIZADO. En la mayoría de los casos no claros, a veces ambiguos y por supuesto lejos del lenguaje cotidiano de la ciudadanía.

⁹ CAMPOS, Concepción. Doctora en Derecho, Directiva Pública Profesional y Secretaria de Administración Local.

TECNOLÓGICOS. Aquellos relacionados con la necesidad de estar en posesión del medio o de los conocimientos necesarios para poder realizarlos.

En esta ocasión nos vamos a centrar en estos últimos.

3.2. Brechas digitales y desigualdad social. Usabilidad y facilidad de acceso.

Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura trabaja para reducir la brecha digital y garantizar el acceso igualitario a la información y el conocimiento que se transmite por las redes.

El concepto brecha digital no se puede simplificar clasificando aquellas comunidades o grupos sociales que disponen del servicio de Internet y aquellas que no lo tienen. Va más allá, tiene otro alcance más amplio, tiene que ver con el acceso a todos los instrumentos relacionados con el uso de las TIC, (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

Por tanto, profundizar en la brecha digital nos ayuda a entender las diferencias que se producen en los grupos, personas y territorios en el acceso a la tecnología, su uso normalizado, y lo más importante, a la capacidad de beneficiarse de las ventajas que aporta.

El concepto de “capacidad de beneficio” está directamente relacionado con la alfabetización digital, que no es más que garantizar que la ciudadanía tenga las competencias básicas para hacer un uso normalizado de las TIC. Estas competencias se adquieren por supuesto por la vía formación, pero también con un acompañamiento y una asistencia personalizada, según el perfil de los grupos, durante el momento de relación con la administración.

Existen varios tipos de brechas que tenemos que tratar de distinta forma, adaptando la acción a la causa por la cual se han generado:

Brecha de género: Aquella que se produce por la diferencia en el uso de las tecnologías entre hombres y mujeres, en la mayoría de los casos relacionadas con causas históricas y/o culturales, que existen, que están ahí, demostradas científicamente, y que no podemos ignorar.

Para poder minimizar este tipo de brecha, es necesario poner en marcha programas específicos, adaptados, acompañados de una potente estrategia de comunicación, y mucha pedagogía. Por supuesto contando con los colectivos para su implicación tanto en el diseño como en la ejecución.

Brecha territorial: Las conexiones de banda ancha han llegado tarde o en muchos casos no ha llegado a las zonas rurales. Este pilar básico de la transformación digital supone un grave problema de cohesión territorial, la puesta en valor de los recursos de las zonas rurales y la diversificación de las actividades económicas.

El Gobierno ha elaborado un plan de conexión cuyo objetivo es que en 2025 todos los hogares tengan acceso a internet de al menos 100Mb, basado en el despliegue de fibra óptica y 5G en todo el territorio nacional.

Brecha generacional: Es evidente que los cambios tan radicales que se están produciendo en la sociedad con respecto al uso de las TIC no afectan de igual forma las generaciones. Es obvio que los jóvenes son más receptivos al uso de las TIC que las personas de edad más avanzada y que son capaces de adquirir vía formación las habilidades necesarias para su uso.

Por tanto, no nos podemos dirigir de igual forma a los jóvenes que a los mayores, ni podemos utilizar el mismo lenguaje, ni podemos poner los mismos requisitos, ni podemos utilizar los mismos canales. Desde las administraciones, es

muy importante poner en marcha herramientas de atención directa que no pongan en peligro la igualdad de acceso a los servicios públicos: Las Oficinas de Digitalización, campañas informativas específicas, talleres para mayores, etc.

3.3. Inventario de competencias digitales de los trabajadores públicos.

Si pensamos que lo que está ocurriendo, que la brecha digital existe solo fuera de las administraciones, la “presbicia” nos ha invadido. La administración no es ajena a los distintos tipos de brecha anteriormente expuestos: género, territorial y generacional, pero existe una más específica de la función pública, que está relacionada con la rigidez y los espacios de confort anteriormente comentados.

El uso de las TIC va a determinar un nuevo marco de diferenciación. Las capacidades de adaptación entre los distintos niveles de administración van a propiciar diferencias, e incluso, brechas entre ellas por diversas causas: recursos económicos, tamaño, flexibilidad normativa, envejecimiento de la plantilla, dispersión territorial, competencias, etc.

En el caso de las Administraciones Locales, está claro que está suponiendo un gran reto. Primero porque al estar en primera línea de contacto con la ciudadanía le llegan los problemas ocasionados por el resto de las administraciones. Nadie es ajeno a que las ventanillas de los ayuntamientos atienden problemáticas que no son de su competencia. Y segundo, porque su financiación históricamente ha sido insuficiente. Por todo ello, es muy importante poner en marcha planes especiales que permitan a la administración dar respuesta, que permita formar y dotar de elementos TIC a su personal.

Cada vez más, los puestos de trabajo se van a ir definiendo en la medida que el trabajador tenga o no conocimientos tecnológicos. Las empresas están incorporando todos estos elementos para mejorar su productividad y competitividad, la administración pública

debe hacerlo también, se abre un mundo nuevo de oportunidades y de nuevos nichos de negocio que pueden ser una oportunidad. Quién no se apunte a este carro difícilmente podrá cogerlo dentro de unos años, quién no se forme en las habilidades y destrezas adecuadas para incorporarse a estos puestos con necesidades tecnológicas tendrá dificultades para conseguir un puesto de trabajo.

Las competencias en TIC, es decir, las habilidades necesarias para manejar los recursos tecnológicos no están solo centradas en adquirir el conocimiento necesario de las herramientas, debe incorporar la transformación de la mentalidad, la capacidad de relacionar elementos y saber trabajar con los nuevos recursos.

El INAP, Instituto Nacional de Administraciones Públicas, que tiene asignadas las competencias digitales para empleadas y empleados públicos, ha dado pasos en esta línea de trabajo y ha desarrollado Plan Estratégico de formación y certificación, (*Competencias Digitales de las Empleadas y los Empleados Públicos*)¹⁰, que permitirá a las personas que trabajan en la Administración pública contar con un marco de referencia en competencias digitales necesarias para garantizar un desempeño adecuado del servicio público.

“El Plan Estratégico 2021-2024 del INAP pone de manifiesto que, para responder a las necesidades de la ciudadanía, la Administración del siglo XXI debe profundizar en la digitalización y mejora de los servicios y en el refuerzo de programas de captación y de selección de talento, y de formación y capacitación. Una de las líneas del Plan estratégico plurianual del INAP 2021-2024 es desarrollar y aplicar un enfoque por competencias. El INAP lleva varios años trabajando en la necesidad de poner el foco en

¹⁰ https://www.inap.es/documents/10136/1976576/Marco_competencias+digitales_EEPP.pdf/a049ece6-999e-17f1-d819-b4d7f58fe515

el desarrollo de las competencias profesionales más que en la mera adquisición de conocimientos”.

Y lo hace estructurando el plan en 6 áreas:

- Área 1. Alfabetización digital, información y datos
- Área 2. Comunicación y colaboración
- Área 3. Creación de contenidos digitales
- Área 4. Seguridad
- Área 5. Resolución de problemas
- Área 6. Transformación digital e innovación

3.4. Nuevas herramientas de interacción con la ciudadanía.

No puede existir una Administración innovadora si no se apoya en empleados públicos innovadores. La realidad es bien distinta, el sistema de empleo público actual no favorece, ni fomenta la innovación. Por otro lado, la congelación de la tasa de reposición durante años, ha negado el acceso de talento joven. Se necesitarán años para recuperar este equilibrio.

Carles RAMIÓ lo identifica muy bien en un artículo que escribió para El País, “Una Administración pública obsoleta”¹¹, donde hace referencia a la “obsolescencia programada de los empleados públicos”, como consecuencia de las deficiencias del sistema de acceso al empleo público y del inexistente campo de desarrollo profesional.

¹¹ RAMIÓ, Carles. “Una Administración pública obsoleta”. El País.
https://elpais.com/elpais/2017/07/08/opinion/1499529337_276630.html#:~:text=Muchos%20son%20los%20retos%20y,conceptual%20propio%20del%20siglo%20XIX.

La obsolescencia programada u obsolescencia planificada es la determinación o programación del fin de la vida útil de un producto, de modo que, tras un período de tiempo calculado de antemano por el fabricante o por la empresa durante la fase de diseño de dicho producto, este se torne obsoleto, no funcional, inútil o inservible por diversos procedimientos, por ejemplo por falta de recambios, y haya que comprar otro nuevo que lo sustituya¹².

La pregunta sería si esto podría ser esto aplicable a los empleados públicos, o más allá aún, ¿sería aplicable a la forma de interacción con la ciudadanía? Evidentemente la respuesta es que sí. Innovar es adaptarse a esta nueva realidad y hablar de nuevas herramientas es hablar de:

NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN. Hoy día las redes sociales han tomado un protagonismo esencial en la comunicación. Pero no solo desde el punto de vista informativo, sino también como canal de comunicación bidireccional entre la ciudadanía y la administración. Igual que se debe adaptar el mensaje a los distintos perfiles, debemos actualizar los canales por los cuales nos dirigimos.

Canales como Facebook, Instagram, WhatsApp, etc., son cada vez más demandados y pasan a un segundo plano las webs, correos electrónicos, etc. Además el uso del móvil es generalizado frente a la interacción por otros canales. El siguiente paso es el diseño de servicios públicos orientados a asistentes virtuales del hogar o Smart TV, cuya utilización aumenta exponencialmente.

NUEVOS MODELOS DE PAGO. La revolución de las nuevas fórmulas de relación en las transacciones económicas es evidente: nuevas monedas, nuevas startup que están sustituyendo a los bancos tradicionales. Nuevas formas de pago

¹² Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Obsolescencia_programada

entre particulares, como es el caso del Bizum en España o WeChat en China, pagos a través de códigos QR, PayPal, WhatsApp, etc. están por venir, y la administración no está preparada para adaptarse a esta nueva realidad.

NUEVOS SISTEMAS DE AUTENTIFICACIÓN. El debate entre garantizar la autenticidad de la persona que desea realizar un trámite administrativo y su simplicidad está servido. Actualmente la realización de trámites con la administración, con total validez legal, está limitado a la utilización de certificados digitales o el DNI electrónico, sin embargo, vemos como es fácil encontrar que el mundo empresarial no utiliza ninguno de estos medios. Por ejemplo, es fácil abrir una cuenta bancaria, contratar un seguro, cambiar de empresa de suministro, con métodos como videollamadas, etc. La ciudadanía no lo entiende y se queja de esta dificultad. Por lo tanto hay que estar abiertos a estas nuevas modalidades, por supuesto, garantizando la seguridad jurídica y los derechos de acceso.

4. AUTOMATIZACIÓN E INTELIGENCIA PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

La Automatización e Inteligencia para la mejora de los Servicios Públicos daría para un monográfico y por tanto solo cabe destacar algunas pinceladas de que va a suponer esta revolución para mejorar los servicios que actualmente se ofrecen.

La llegada de nuevos elementos TIC a la administración local va a revolucionarla: la Inteligencia Artificial, el Big Data y el aumento de la capacidad de cálculo van permitir dar una respuesta rápida y personalizada a la ciudadanía.

La inteligencia artificial ya empieza a ser una realidad en España, vendrá a agilizar algunos procesos dentro de la Administración. El uso inicial está muy relacionado con procesos de inspección, la Seguridad Social cuenta con algoritmos para detectar contratos

temporales irregulares, Hacienda también trabaja en la detección de fraude fiscal mediante el cruce de datos públicos y privados.

Las tareas puramente administrativas tienen un potencial de automatización muy alto: cotejo de requisitos para subvenciones, automatizar respuestas vía teléfono, iniciar expedientes de oficio según las necesidades ciudadanas, etc. Incluso otras más técnicas los están facilitando, por ejemplo la revisión de las sentencias dictadas por parte de los jueces era un trabajo de búsqueda tedioso y hoy día existen algoritmos capaces de mostrar toda la jurisprudencia relacionada al instante.

Para poder mejorar la calidad de los servicios públicos y la experiencia del ciudadano hay que trabajar en cuatro ejes clave:

1. UNA VISIÓN CENTRADA EN LA CIUDADANÍA. Avanzar hacia un enfoque de proactividad, poniendo en valor toda la información existente en las distintas administraciones con técnicas como la analítica avanzada y personalizando los servicios.

2. UNA AUTOMATIZACIÓN INTELIGENTE DE LA ADMINISTRACIÓN. La utilización de “robots”, entendidos estos como softwares especializados con capacidad de ejecución automática mediante el uso masivo de datos. En el último estudio del Foro Económico Mundial se advierte que en 2025 el trabajo se repartirá al 50% entre humanos y robots. *(Quizás un poco excesivo pero su evolución va a ser exponencial).*

3. UNA GOBERNANZA Y DEMOCRATIZACIÓN DEL DATO. Hoy día las grandes empresas tecnológicas o no, están utilizando los datos que recopilan a las personas usuarias de sus sistemas para ofrecer servicios personalizados. De hecho la administración pública es una generadora y prestadora de esos datos, en la

mayoría de las veces “gratuitamente”. Los datos han pasado a convertirse en un activo valioso y estratégico para la Administración.

4. UN CAMBIO CULTURAL PROFUNDO. Por último, ya comentado anteriormente, se necesita un cambio cultural que implica una transformación integral de las organizaciones, nuevos modelos de gestión del talento y adecuar las capacidades de los profesionales públicos a las TIC.

5. CONCLUSIONES

1. La Transformación Digital se desarrolla en un ecosistema global, pero que afecta directamente a lo local. Tenemos que adoptar actitudes, vínculos y pautas sociales radicalmente diferentes a las que conocemos hasta ahora.

2. La Transformación Digital debe construirse desde un acentuado carácter participativo. Los productos que se mueven por la red son elaborados, definidos, destruidos y reconstruidos por la propia ciudadanía y su obsolescencia viene dada por el interés que suscitan.

3. La Transformación Digital se mueve en un entorno multicultural y multigeneracional. Tener en cuenta estos escenarios es fundamental para no provocar el aumento de las desigualdades.

4. La Transformación Digital se genera sobre la propia evolución exponencial de la tecnología. Los tiempos de adaptación son cortos y líquidos, se desenvuelve en un cambio acelerado que se ha convertido en su signo de identidad. Lo que vale hoy mañana puede estar obsoleto.

5. Y la más importante la Administración Local debe ser SIEMPRE PROTAGONISTA DE ESTOS CAMBIOS.