



Noves formes de fer a l'Administració digital, què ens implica? – Ester Manzano Peláez

© 25 de febrer de 2020



Un dels majors reptes a encarar en el camí cap a l'Administració digital és el canvi cultural que implica **l'adopció de noves maneres de fer i de treballar** en l'era digital. La transformació digital sotmetrà tres aspectes a una gran evolució:

- **Feina:** la naturalesa de la **feina** canviarà, tota ella estarà **orientada a resultats** de negoci i es requeriran **noves competències i capacitats** donada **l'evolució tecnològica** en matèria d'automatització i capacitació.
- **Lloc de treball:** l'espai que permeti dur a terme la feina de manera transversal, on es maximitzi la **col·laboració** i **l'eficàcia**, sense restriccions de **mobilitat**, amb espais físics ergonòmics i **personalitzats** i amb solucions tecnològiques.
- **Estructures humanes:** els equips encarregats de dur a terme la feina han d'evolucionar per **reduir gaps de capacitat** a través de l'organització

multidisciplinària, atraure **nous talents** i dotar de **noves competències** els equips existents.

Avui m'agradaria centrar-me en les solucions d'un entorn més flexible i les eines de treball que ajudaran les persones a ser més àgils en el desenvolupament de les tasques quotidianes. Els entorns de treball del futur es diferenciaran en aspectes significatius com:

- **Accés centralitzat** a tots els serveis.
- **Accés a la informació** rellevant i a totes les seves dades, sempre.
- **Suport remot** disponible durant tot el temps, quan i on es necessiti.
- **Relació flexible i fluida amb els espais virtuals i no virtuals**, ajustats a les necessitats de les persones.
- Habilitat d'utilitzar **qualsevol aplicació, a qualsevol dispositiu**, en qualsevol moment.
- **Seguretat forta**, però sense inconvenients.
- **Serveis personalitzats i proactius** que reconeixen la unicitat de cada persona usuària.

Aquesta transformació tindrà implicacions en els llocs de treball tal com els tenim concebuts a data d'avui:

- **Modificació de llocs existents:** el treball es transformarà com a resultat de l'optimització dels processos existents i els serveis públics que s'ofereixen a la ciutadania. La posada en marxa de nous serveis i la reenginyeria sobre els ja existents donarà lloc a la redefinició de les funcions actuals i a la definició d'altres noves sobre els llocs de treball.
- **Desaparició i aparició de nous llocs de treball:** es preveu que només en l'Administració pública en l'àmbit estatal, autonòmic i local desapareguin al voltant d'un milió d'ocupacions com a resultat dels avenços en l'administració electrònica i l'automatització dels processos i les tasques. No obstant això, experts i analistes també apunten que a mitjà i llarg termini es crearan més ocupacions de les que es destruiran. La possibilitat d'accedir a més volum d'informació i dades, i la seva utilització, així com l'aplicació de noves tecnologies, requerirà que l'Administració es doti de recursos productius amb habilitats digitals que encara no es poden preveure. La majoria de les noves ocupacions es vincularan al desenvolupament de les tecnologies (per exemple, en l'àmbit de les denominades TIC verdes), activitats en les quals la interacció humana és necessària.
- **Augment de la complexitat dels llocs actuals:** les tasques repetitives se simplificaran o bé seran automatitzades, especialment, aquelles en les quals estan implicades capacitats cognitives bàsiques com el processament d'informació, o activitats repetitives físiques i de manteniment (sobretot les que puguin suposar

riscos per a les persones). Tanmateix, això implicarà un major nivell de complexitat, de responsabilitat i de competència sobre aquelles activitats vinculades a la presa de decisions, la negociació, la creativitat, etc.

- **Canvis en la manera d'exercir les funcions:** es requeriran noves competències digitals per implantar en l'Administració noves metodologies, maneres de treballar i tecnologies al llarg de la cadena de valor del servei públic.
- **Atracció i retenció del talent intercultural i intergeneracional:** no només fruit dels avenços tecnològics, sinó dels canvis demogràfics, l'Administració pública haurà de gestionar la diversitat cultural i intergeneracional. Com dèiem, es preveu la desaparició d'un milió d'ocupacions en l'Administració, però paral·lelament, i a diferència d'altres sectors productius com la Indústria, cal tenir en compte que el sector públic té actualment un problema d'envelliment de la seva plantilla. S'estima que un milió de persones empleades públiques es jubilaran en els pròxims anys. Curiosament o paradoxalment, això situa l'Administració davant el repte de gestionar aquest relleu generacional amb un "saldo zero" i sense que es produeixi una "fugida de talent" existent en els perfils sèniors. Donarà més riquesa a l'organització poder comptar en la seva plantilla amb gran diversitat cultural i amb el coneixement de persones amb diferents perfils i experiències (júnior, sèniors, etc.).

Davant aquest context, des de la Direcció General d'Administració Digital del Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública s'ha dissenyat el *Manual de transformació digital de l'empleat públic* com una eina que pretén mostrar els principals recursos digitals, bones pràctiques, recomanacions i, sobretot, animar-nos a definir els nostres propis objectius.

Aquesta transformació s'articula sobre **8 dimensions** que responen a la pregunta següent: com volem que sigui el personal empleat públic digital del futur?

- És la dimensió que es refereix a la capacitat d'**adaptació al llarg del temps a les transformacions de l'organització i de l'entorn**. També, a la capacitat de generar **canvis personals per millorar** la manera de dur a terme les nostres tasques i desplegament de les metodologies de treball, les pautes i els procediments.
- Innovació. És la dimensió que s'ocupa de la **capacitat per generar noves idees i conceptes, associacions i/o combinacions, que donin resposta a reptes plantejats** en el context de l'Administració, la prestació dels serveis públics i l'atenció a la ciutadania.
- Tecno-apoderament. És la dimensió que té en compte no només la **destresa per fer servir eines tecnològiques** sinó per **adaptar-se als canvis constants de l'era digital**.

La tecnologia és un instrument que t'habilita per al desenvolupament de les potencialitats de l'empleat públic digital.

- Compromís i competència social. És la dimensió que considera com **s'interrelaciona la persona empleada pública amb la resta de les persones** que treballen a l'Administració, i com aquesta projecta com a **"ambaixadora" els seus valors** cap a l'exterior.

Recull la visió en relació amb el seu compromís i implicació amb els valors de l'organització, però també amb la transformació digital del conjunt de persones que hi treballen.

- Ciberresilència. És la dimensió que tracta la **capacitat per prevenir, identificar i contenir les amenaces** derivades d'operar a l'era digital contra les dades i la informació de l'organització.
- Col·laboració. És la dimensió que aborda la **capacitat per treballar en equip i de manera col·laborativa** generant sinergies entre persones i aprofitant les opcions que ofereixen les tecnologies.
- Capacitació i formació. És la dimensió que es refereix a la **forma d'aprendre i autoaprendre i a com s'adquireixen nous coneixements, habilitats, etc.**, aprofitant tot el ventall de recursos digitals.
- Orientació a la dada. És la dimensió que se centra en com ens **relacionem amb els sistemes d'informació**: ús de les eines per a la gestió de la informació i el coneixement, generació de continguts, reutilització de la informació, etc. I, també, en com ens comprometem amb la gestió de la informació i amb la qualitat de les dades, especialment dels processos i les tasques que els afecten.

Aquest *Manual de transformació digital de l'empleat públic* ens ajudarà a posar-nos en context, a autoavaluar-nos, saber en quin nivell estem de maduresa digital i a partir d'aquí establir el nostre full de ruta cap a la transformació.

Més informació:

[El Manual de transformació digital de l'empleat públic, disponible ja en línia](#)
[Manual de transformació digital de l'empleat públic](#)

Ester Manzano Peláez

Directora general d'Administració Digital

◆ **COMPETEÈNCIES DIGITALS, ESTER MANZANO PELÁEZ, GESTIÓ, INNOVACIÓ, PROCESSOS, TECNOLOGIA, TRANSFORMACIÓ DIGITAL**