



El nou flow de la gestió en l'Administració digital – Mario Alguacil Sanz

© 26 de gener de 2021



Per assolir un model d'Administració digital mínimament complet, resoldre el problema del teletreball és un repte similar a la prestació de serveis públics digitals, en què la ciutadania decideix en tot moment el lloc, el moment i el canal que utilitza per beneficiar-se dels avantatges de les relacions digitals amb les

administracions públiques. De la mateixa manera que obrir les administracions públiques a la ciutadania ha representat i representa un desafiament clau per als gestors, podríem trobar un paral·lisme en aquest nou procés de virtualització del marc relacional amb l'Administració pública, tant si s'és productor com consumidor o part necessària (col·laborador) en la concepció dels serveis públics digitals. De fet, prèviament a aquest desafiament, hem tingut altres episodis anteriors

relacionats amb la digitalització dels processos i amb la mobilització dels serveis o simplement a l'hora d'incrementar l'espai relacional amb canals digitals.

En aquest model trobarem infraestructures tecnològiques, administracions públiques prestadores de serveis, operadors necessaris (de pagament, de notificació, de signatura, d'emmagatzematge...), treballadors públics en oficines, en mobilitat o a distància, i espais de relació més o menys protocolitzats que marcaran el ritme i el procés per assolir el servei. Les dades seran un actiu clau. Per tant, la gestió i la qualitat d'aquestes dades són d'interès tant per a les administracions públiques com per a la ciutadania.

El paper dels humans en aquest ecosistema serà nodrir el sistema de dades o extreure-les degudament contextualitzades per obtenir un servei en el cas dels ciutadans o per produir-lo en el cas dels empleats públics. Per tant, les peces clau d'aquest ecosistema d'Administració digital seran:

- **Les persones:** empleades i empleats públics, ciutadania, govern, empreses, associacions, proveïdors, institucions...
- **Els canals de relació** entre parts que combinen la presencialitat amb el món digital.
- **Els sistemes d'informació** amb les seves múltiples interfícies per produir, consumir o col·laborar en processos d'entrada i sortida.
- **Els processos de gestió** que permeten articular la demanda o implementar l'acció de govern per aconseguir el resultat esperat.
- **Les relacions** amb les administracions col·laboradores i altres actors necessaris.
- **Els mecanismes de qualitat**, control, auditoria, transparència, rendició de comptes, etc.; en definitiva, eines de bon govern i *compliance*.

Per descomptat, el paper del treballador públic és determinant a l'hora de proveir nous espais i formes de producció. No és comparable la capacitat de mobilitzar i virtualitzar un lloc amb un elevat grau d'autonomia i desconnectat de cadenes de producció amb operacions alineades en processos continus que persegueixen eficiència i eficàcia en l'atenció a la ciutadania o en la resolució de problemes multilaterals.

Una altra singularitat —que significa una certa complexitat addicional— és la gestió del *flow* operacional dins de les administracions públiques en un model mixt de presencialitat i teletreball, atès que hi ha operacions que requereixen l'alineació de tramitació per obtenir un flux continu del procés, la gestió emocional, la compartició de coneixement o les dades necessàries per a la presa de decisions; complements més o menys crítics en funció del grau de desenvolupament digital. En últim lloc, i no per això menys important, la interoperabilitat entre administracions pot esdevenir un coll d'ampolla si per assolir la tramitació digital calen funcionaris que facin les comprovacions connectant-se per a cada servei.

Cal afegir que hi ha condicions relacionades amb el lloc de treball, la flexibilitat i la conciliació que poden formar part del paquet de relacions laborals que podríem considerar d'entorn, però que s'haurien de tractar de manera complementària amb aspectes relacionats amb la seguretat, la protecció de dades personals i la garantia dels drets digitals, dimensions més que rellevants per desenvolupar transaccions digitals de confiança, així com per reconèixer i garantir, entre d'altres, el

dret a la desconnexió digital en el marc del dret a la intimitat en l'ús de dispositius digitals en l'àmbit laboral.

El que sembla clar és que una organització capacitada per oferir serveis públics digitals d'extrem a extrem, interoperables i segurs no té cap problema per desenvolupar el teletreball en condicions normals.

Els reptes del lloc de treball, condicionat en moltes ocasions per la necessitat de mobilitat i operacions en el territori, seran implementar entorns productius complets tant en la dimensió operacional com pel que fa a les eines complementàries de gestió d'agendes, la coordinació, la col·laboració, la compartició i la transferència de coneixement, etc., que poden configurar entorns amb una certa complexitat fruit de l'origen i la capacitat d'integració i que exigeixen un esforç suplementari per als treballadors en el domini de les eines.

Les competències digitals, el treball per objectius, l'avaluació del rendiment i la gestió del coneixement són aspectes que cal abordar en la nova gestió del capital humà en un context deslocalitzat i ubic per desenvolupar espais de confiança, desenvolupament professional i alt rendiment.

Venim d'un llarg període de digitalització incompleta en què es poden identificar excel·lents experiències en relació amb la producció de serveis públics digitals, però recentment la crisi econòmica i social, l'evolució tecnològica i l'emergència sanitària han provocat una necessitat imperiosa de completar aquest procés en el mínim temps possible, cosa que obliga a proveir d'infraestructures d'alta disponibilitat, de capacitat de procés elevada, segures i interoperables. Això obliga també a mobilitzar els espais de treball, tant pel que té a veure amb la producció directa en els sistemes de gestió com amb els espais col·laboratius, l'orientació a processos o projectes o simplement les maneres de coordinar i compartir el coneixement necessari. En definitiva, nous temps que requereixen noves formes de treball per abordar tota aquesta complexitat.

Mario Alguacil Sanz

Director de l'Àrea de Govern Obert i Serveis Generals

Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat

◆ ADMINISTRACIÓ DIGITAL, DIRECCIÓ PÚBLICA, FORMACIÓ, GESTIÓ DOCUMENTAL, INNOVACIÓ, MARIO ALGUACIL, RECURSOS HUMANS, SERVEIS PÚBLICS, TELETREBALL, TRANSFORMACIÓ DIGITAL