

Relevo generacional: Retos y oportunidades

18/19 de enero de 2023



ESCUELA DE FORMACIÓN
E INNOVACIÓN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Región de Murcia

Relevo generacional: Retos y oportunidades

18/19 de enero de 2023



Santi
García Cremades



Javier
Martínez Aldanondo



Víctor
Almonacid Lamelas



Óscar
Cortés Abad



ESCUELA DE FORMACIÓN
E INNOVACIÓN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Región de Murcia

“El secreto de la alegría en el trabajo está contenida en una palabra: excelencia. Saber cómo hacer algo así es disfrutarlo”. (Pearl Buck)

Transformación de los perfiles profesionales en las administraciones públicas y Planificación inteligente de vacantes

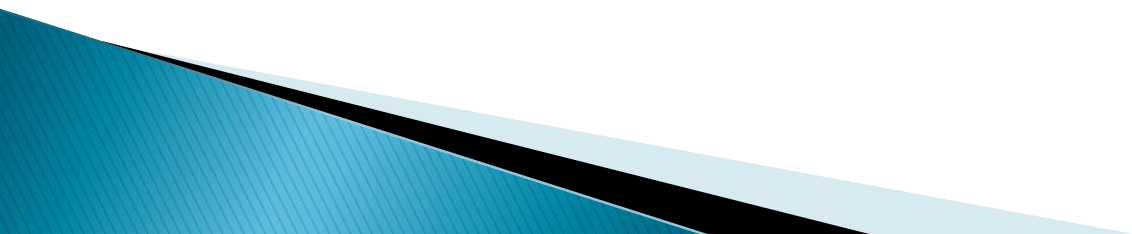


Víctor Almonacid Lamelas

Secretario de la Administración Local. Categoría Superior

Máster en Planificación estratégica

Máster en nuevas tecnologías aplicadas a la Administración Pública



- ▶ “El trabajo en equipo es la capacidad de trabajar juntos de acuerdo a una visión común. La capacidad de dirigir los logros individuales hacia objetivos de la organización. Es el combustible que permite a las personas normales obtener resultados extraordinarios”. (Andrew Carnegie)

Introducción: “La nueva realidad”



VIEJA NORMALIDAD

VS

NUEVA NORMALIDAD

Previsión del impacto del COVID-19 en la organización y el funcionamiento de las Administraciones Públicas



POTESTAD
Visión del ciudadano como súbdito



IMPERIO DEL PAPEL



ELECTRÓNICO



SERVICIO PÚBLICO
Responsabilidad, social, ambiental, mejora de la calidad de vida...



INEFICIENTE
La eficacia se sitúa por encima de la eficiencia



BUROCRACIA



SIMPLIFICACIÓN/ASISTENCIA



EFICIENTE
Conciencia de que los recursos son limitados. Busca también el ahorro de los usuarios



PRESENCIALISMO
Cuenta el cumplimiento del horario



JEFES
Importa la jerarquía



LÍDERES
Importa el trabajo en equipo. Dirección Pública Profesional



TRABAJO POR OBJETIVOS
Medición. Rendición de cuentas. Desarrollo del teletrabajo y otros derechos de los empleados



OPACIDAD

TRANSPARENCIA, GOBIERNO ABIERTO, LEGITIMIDAD



CIUDADANÍA DESCONTENTA



CIUDADANÍA CONTENTA



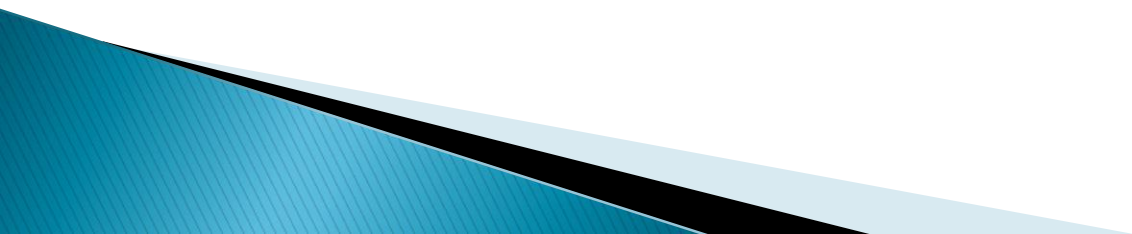
I. DISPOSICIONES GENERALES

JEFATURA DEL ESTADO

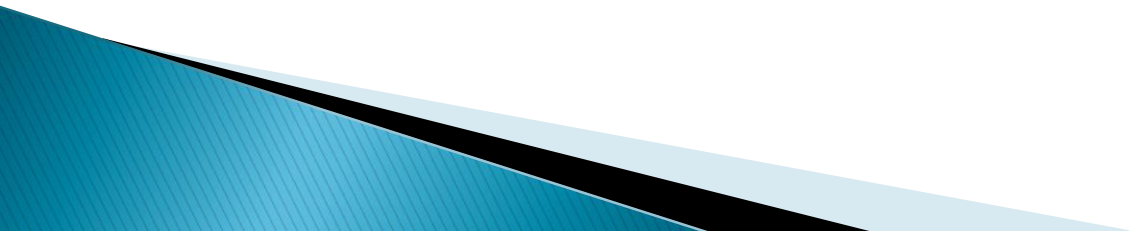
- 17340** *Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.*

¿Plazo? ¿Qué plazo?

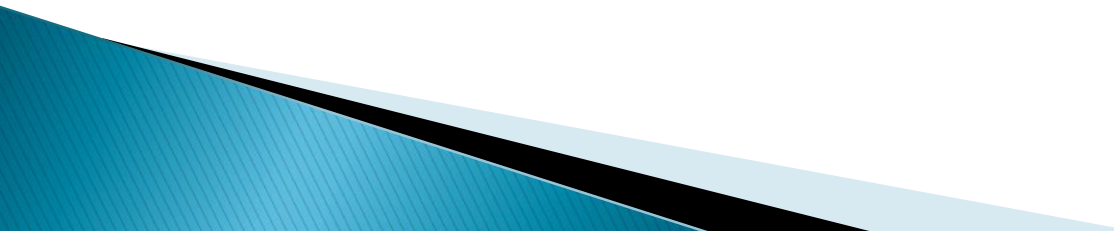




COTEXTO: EL DECÁLOGO DE RETOS PREVIOS IRRENUNCIABLES



1. Planificación estratégica con visión digital: inteligencia artificial y humana versus crisis económica



DESPEGUE DE LA ADMINISTRACION DIGITAL



Oportunidad

- ▶ Contexto internacional: marco jurídico y político europeo, los fondos Next Generation y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



2. Mapas de riesgos. Integridad, ética pública, anticorrupción. Sostenibilidad. Nuevo modelo de gestión del servicio y el dinero público



3. Desburocratización





Interoperabilidad



NIVELES DE RCA EN LA TRAMITACIÓN

Nulo: tramitación a instancia de interesado + presentación de numerosos documentos.

Bajo/medio: a instancia de interesado + reducción de algunas cargas burocráticas.

Alto: a instancia de interesado + reducción de casi todas las cargas.

Muy alto: a instancia de interesado + reducción de todas las cargas (0 documentos).

Total: de oficio + reducción de todas las cargas.

Sin necesidad de RCA: el no-procedimiento.

Fuente: Víctor Almonacid

4. Gestión del cambio (gestión del conflicto)





¿Quién quiere cambiar? ¿Quién lidera?



TELETRABAJO



**HABILIDADES
DIGITALES**

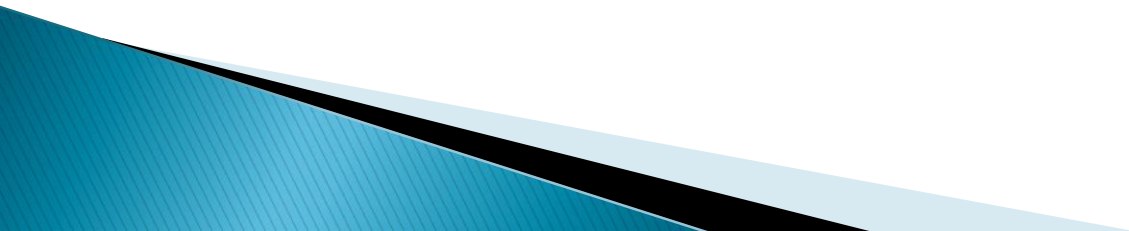


**TRABAJO EN
EQUIPO**



FICHAR DE 8 A 15H

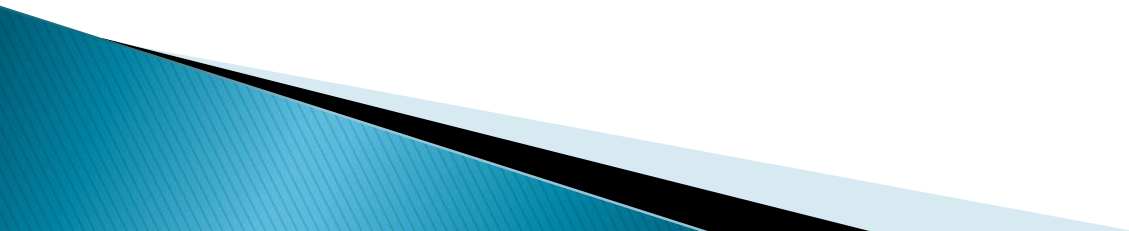
5. Gestión de la diversidad

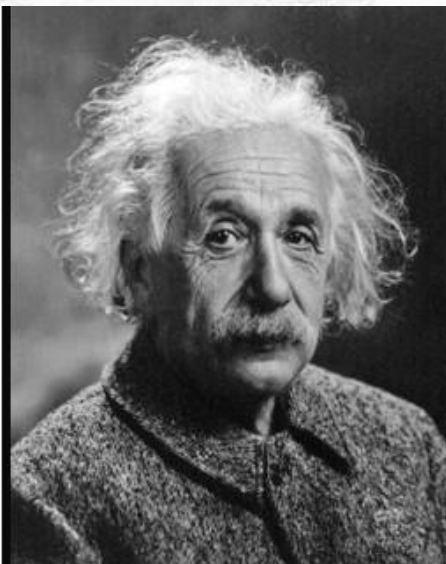


Diferencias de género, sociales, culturales, generacionales y personas especiales versus cultura única



6. Transformación cultural: hacia la búsqueda de la ética y el talento





Todos somos unos genios. Pero si juzgas a un pez por su habilidad de escalar un árbol, vivirá su vida entera creyendo que es estúpido.

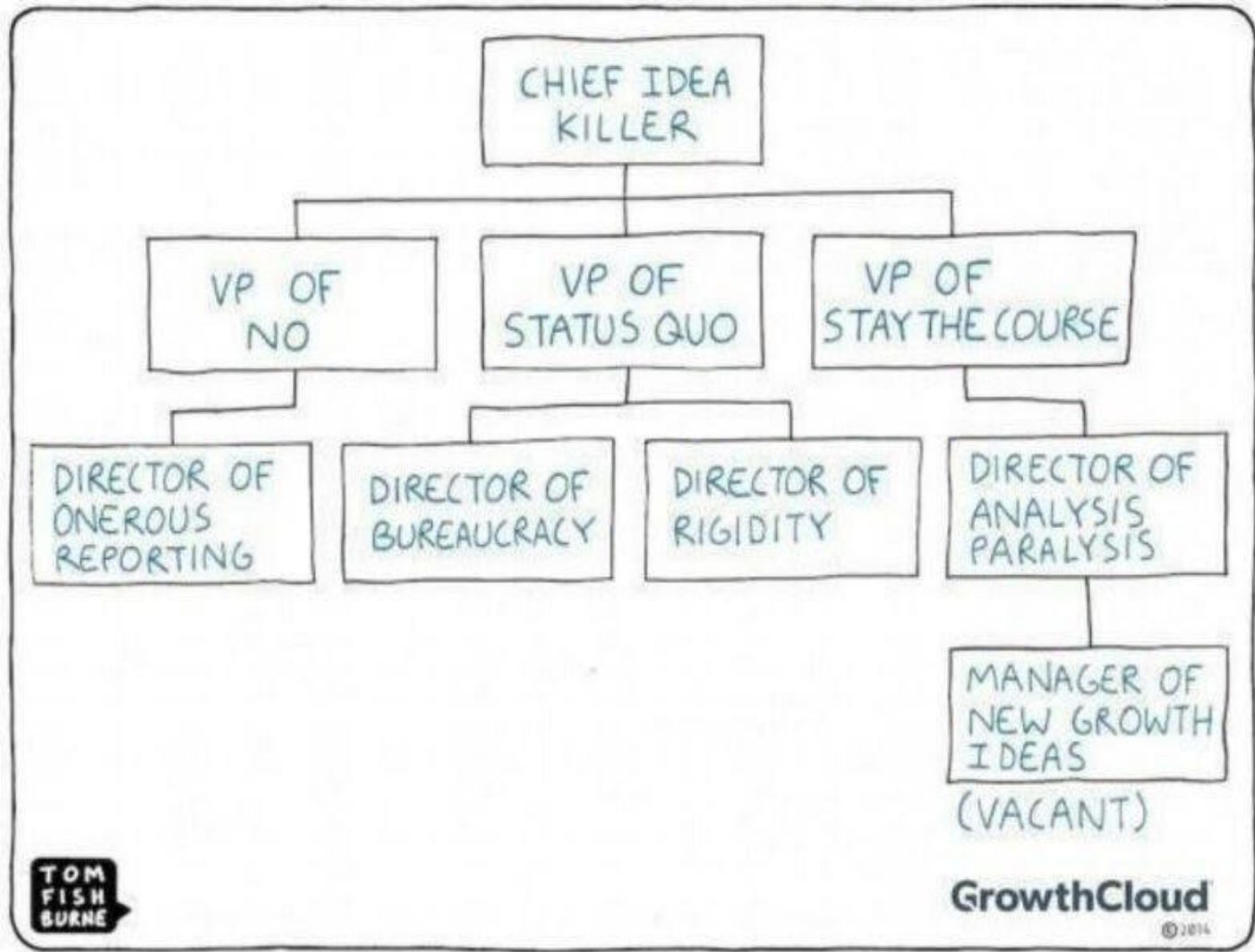
(Albert Einstein)

Debilidades

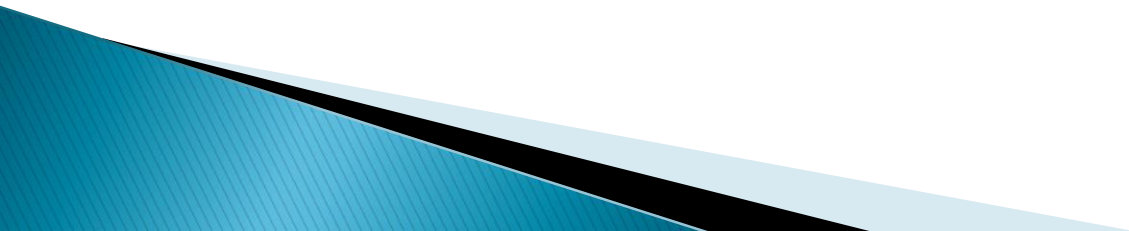
- ▶ La ausencia de una cultura innovadora previa
- ▶ Jerarquización
- ▶ Falta e inadecuación de medios
- ▶ Deficiencias organizativas



Innovation Killer Org Chart



7. Relevo generacional: ¿nuevas? oposiciones y transferencia del conocimiento





LAS 10 CAPACIDADES MÁS VALORADAS

2020



2015

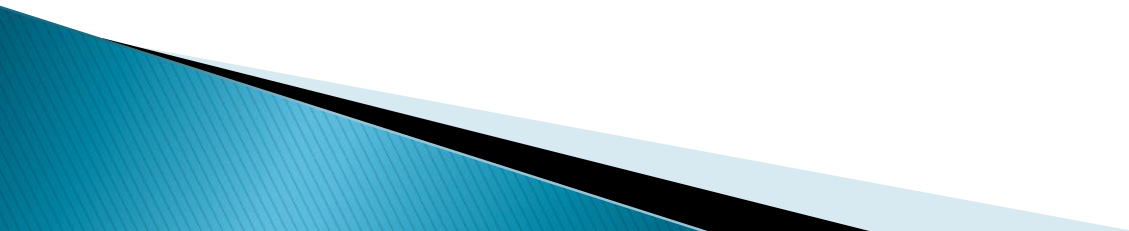


@nathaliedetry

Fuente: World Economic Forum

“Nuevas aptitudes”

8. Proactividad de la Administración (y de sus empleados)



CALIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN SU NIVEL DE PROACTIVIDAD

1 BUROCRÁTICA

Procedimiento NO electrónico y necesidad de presentación de numerosos documentos.



1

2 BUROCRÁTICA ELECTRÓNICA

Burocracia 2.0
Simple cambio de formato
Se reproduce el esquema funcional clásico
Duplicidades



2

3 SIMPLIFICADA

Se reduce parte de la burocracia
Declaraciones responsables
Cierta trabajo sobre el procedimiento



3

4 INTEROPERABLE

Derecho a no aportar
Eliminación de muchas trabas burocráticas
Buena atención presencial
Buena sede electrónica



4

5 AUTOMÁTICA

Incorpora gestiones automáticas e instantáneas
Tramitación en el acto
Reducción de plazos
Actuación administrativa automatizada



5

6 INVISIBLE

Preactiva
Reconoce derechos de forma automática y aplica consecuencias jurídicas
Cero papeles
Cero molestias
Resuelve problemas
Excelencia



6

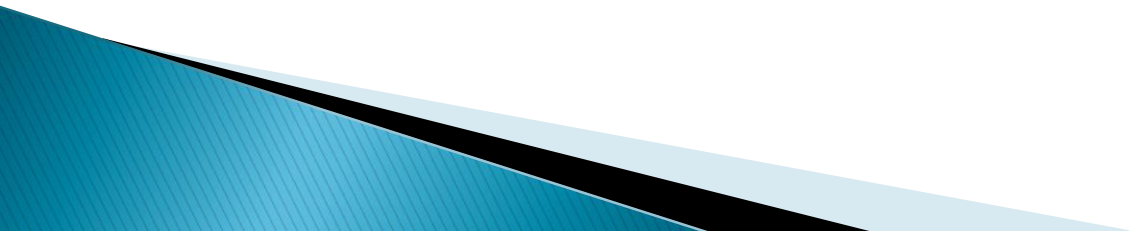
7 SERVICIAL

Proactiva
Actúa "de oficio"
Orientada al ciudadano
Accesible
Pocas molestias/fácil
Muy rápida



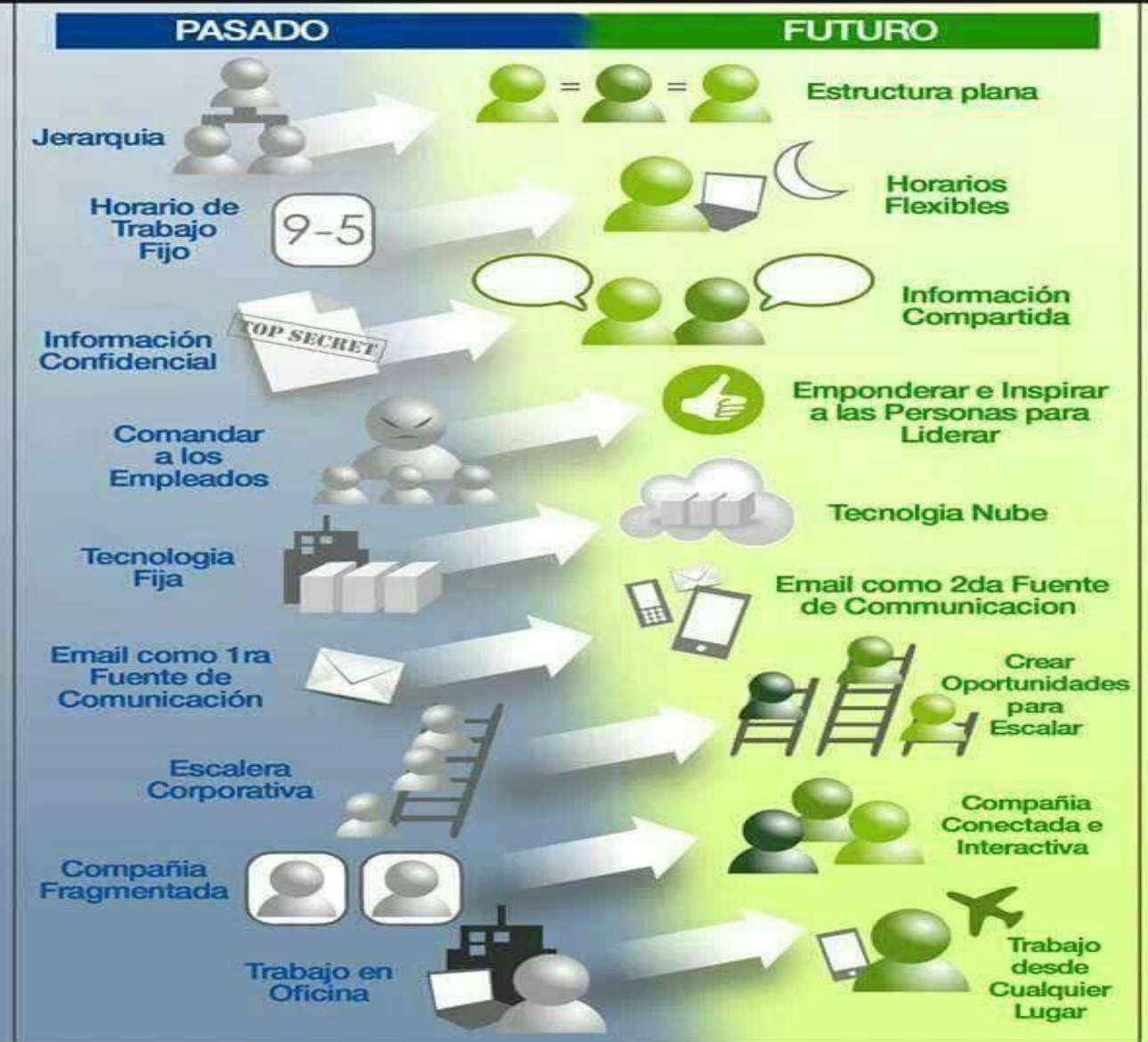
7

9. Nuevo modelo de desempeño. Hacia una evaluación del... rendimiento





Evolucion del Trabajo



10. Orientación ciudadana. Datos y escucha activa



Transparencia



Seguridad



75 MEDIDAS DE SEGURIDAD RECOGIDAS EN EL ENS

MARCO ORGANIZATIVO

El marco organizativo está constituido por un conjunto de medidas relacionadas con la organización global de la seguridad

4

POLÍTICA DE SEGURIDAD
NORMATIVA DE SEGURIDAD
PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD
PROCESO DE AUTORIZACIÓN

MARCO OPERACIONAL

El marco operacional está constituido por las medidas a tomar para proteger la operación del sistema como conjunto integral de componentes para un fin

31

PLANIFICACIÓN
CONTROL DE ACCESO
EXPLOTACIÓN
SERVICIOS EXTERNOS
CONTINUIDAD DEL SERVICIO
MONITORIZACIÓN DEL SISTEMA

MEDIDAS DE PROTECCIÓN

Las medidas de protección, se centrarán en activos concretos, según su naturaleza, con el nivel requerido en cada dimensión de seguridad

40

INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS
GESTIÓN DEL PERSONAL
PROTECCIÓN DE LOS EQUIPOS
PROTECCIÓN DE LAS COMUNICACIONES
PROTECCIÓN SOPORTES DE INFORMACIÓN
PROTECCIÓN APLICACIONES INFORMÁTICAS
PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
PROTECCIÓN DE LOS SERVICIOS

LOPDGDD



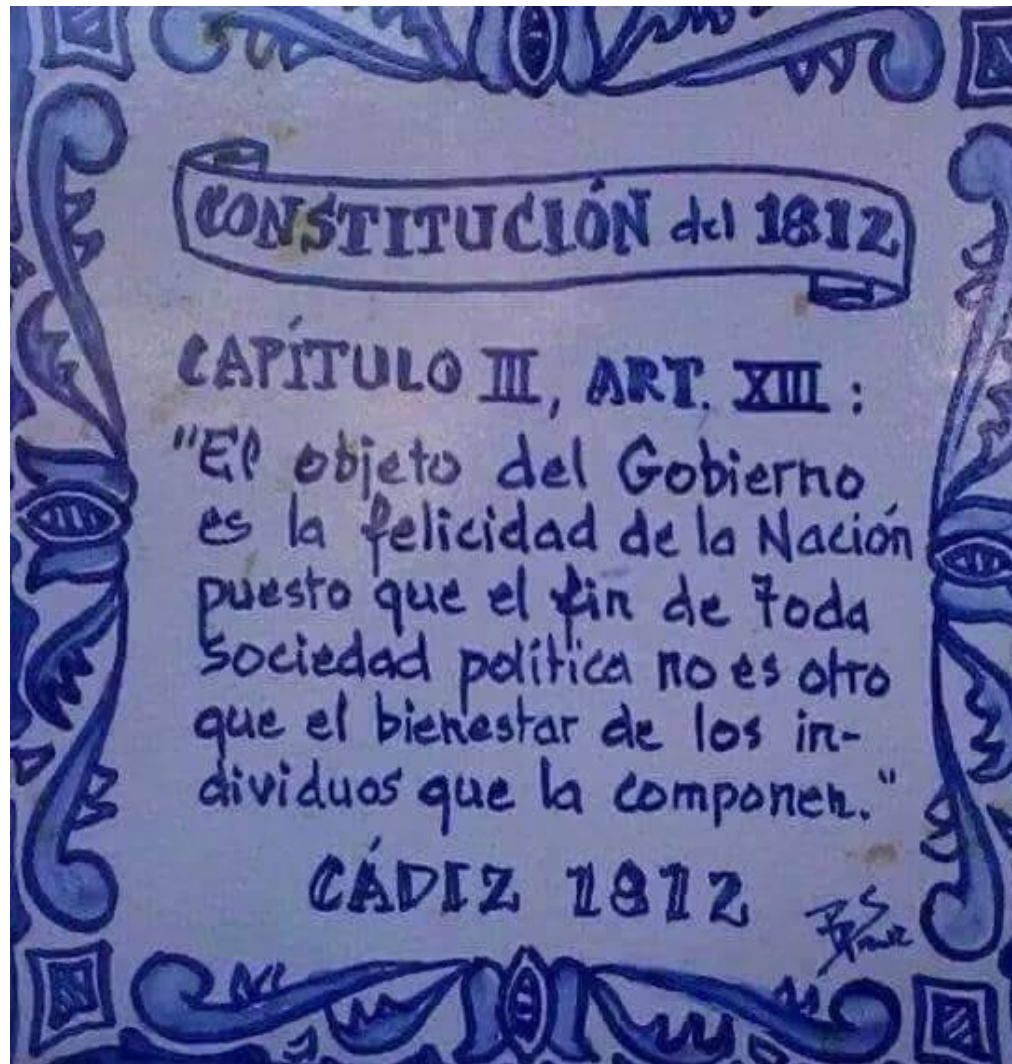
CLIENTES



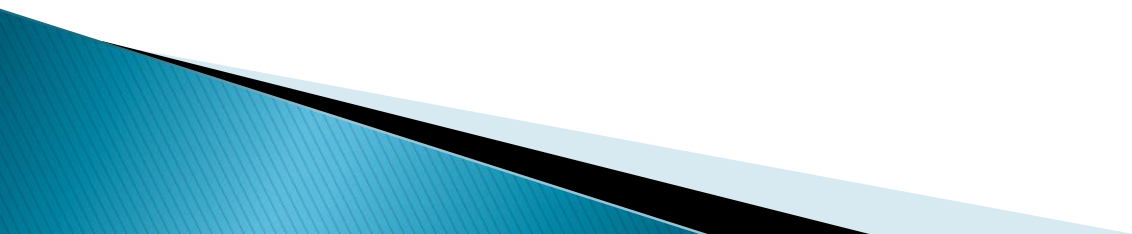
USUARIOS



ORIGINAL EN INGLÉS DE WIEDEN + KENNEDY



“Buen gobierno”



Ítems para el (re)planteamiento del empleo público



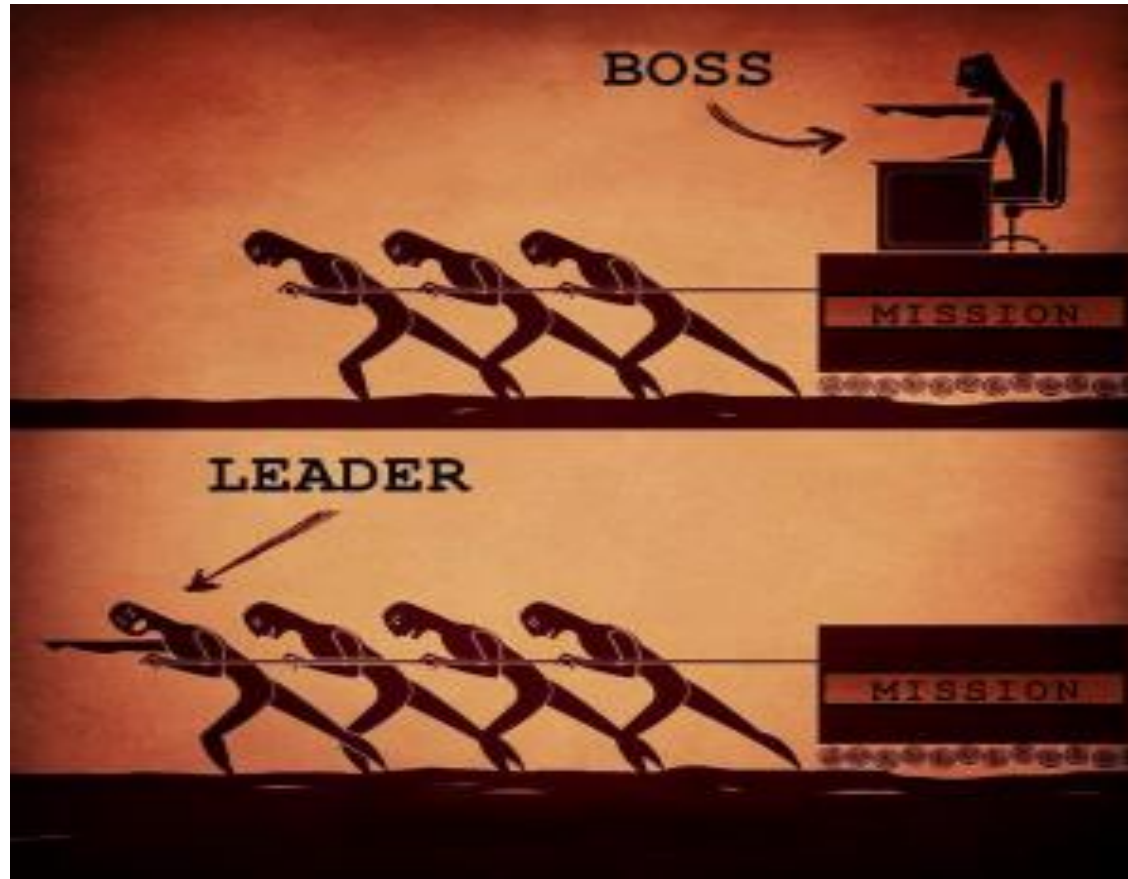
1. Planificación estratégica



2. Aprendizaje

Desaprender y reaprender es un ejercicio personal e intransferible. La formación puede ser colectiva, pero el aprendizaje es algo individual. La formación es cómoda, el aprendizaje es esforzado y el desaprender, más duro todavía. Las empresas que no sepan

3. Liderazgo





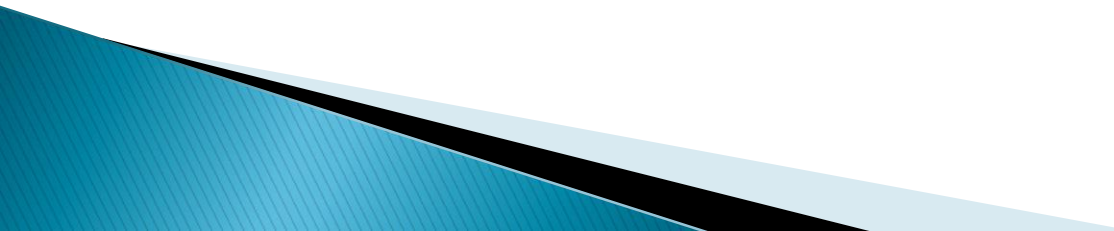
**No
quiero**

No puedo

No conozco

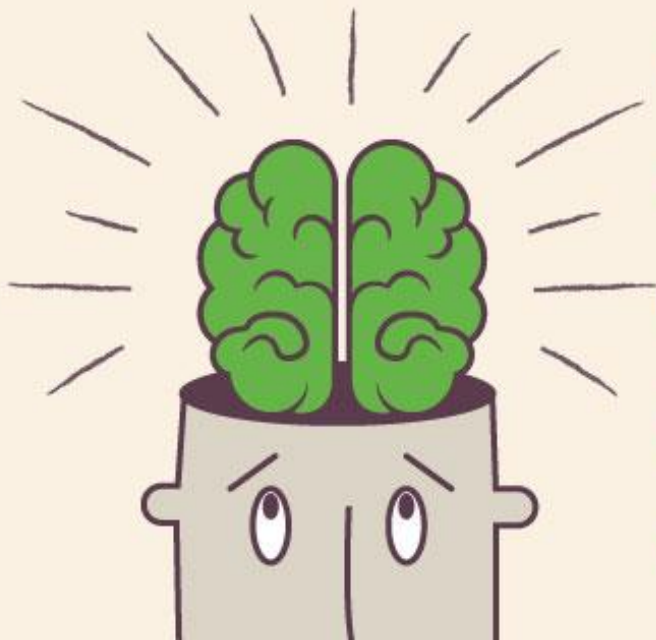
Resistencia al Cambio

4. Gestión de las jubilaciones y los procesos selectivos

- ▶ Gestión estratégica
 - ▶ Gestión integrada
 - ▶ Conocimiento crítico
 - ▶ Puesto espejo: ¿es posible un puesto temporal?
 - ▶ “Contratación” del jubilado (figuras legales)
 - ▶ Promoción interna y formación para cubrir esos nuevos puestos
 - ▶ ¿Nuevas oposiciones?
- 

5. Nuevas aptitudes

THE TOP 5 SKILLS IN DEMAND



- 1 Communication Skills
- 2 Ability to Work in a Team
- 3 Problem-Solving Skills
- 4 Leadership Skills
- 5 Strong Work Ethic

6. Desburocratización

Burocracia: arte de convertir lo fácil en difícil por medio de lo inútil.

7. Automatización y puestos



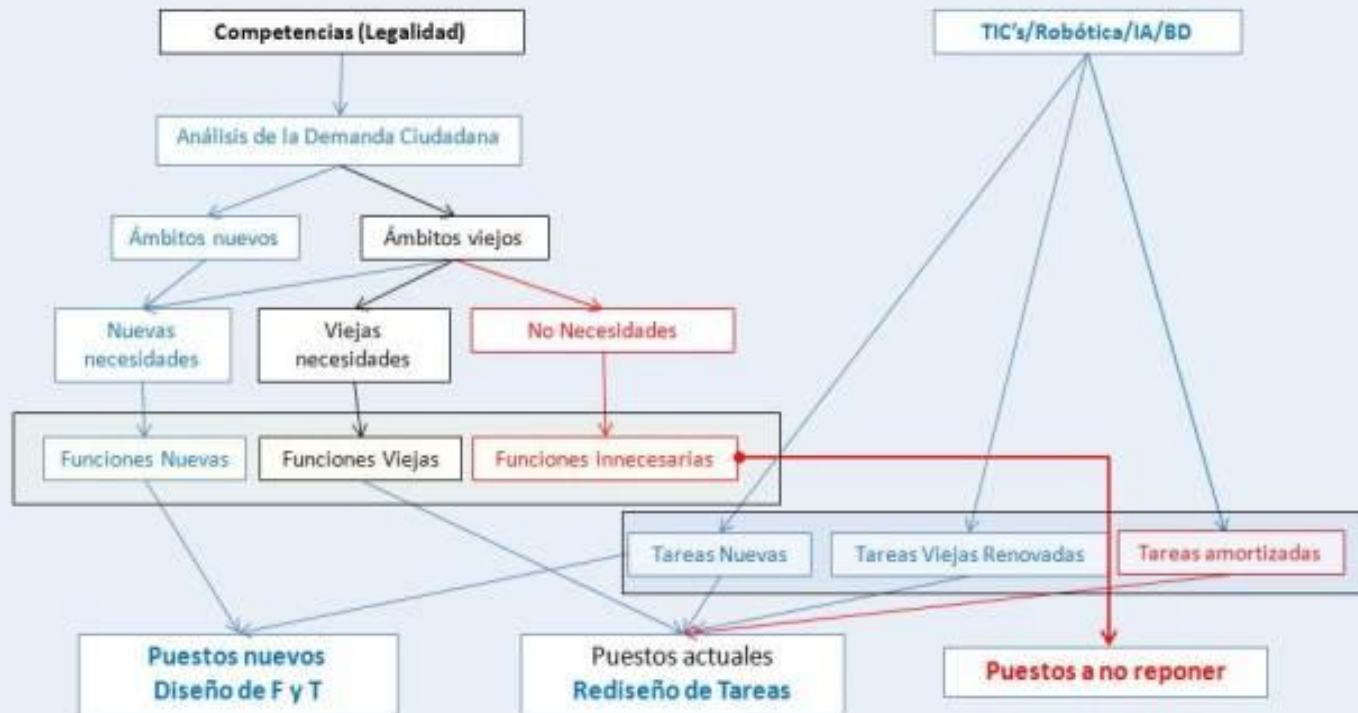
8. Nuevos perfiles con nuevas aptitudes

- ▶ Puestos del “futuro”: Los mismos puestos, los mismos pero reconvertidos o reinventados, otros que no existen pero debemos crear, y otros que ni siquiera sabemos que existirán
- ▶ *Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender como se hace. (Franklin D. Roosevelt)*
- ▶ Ejemplos...
- ▶ <https://nosoloaytos.wordpress.com/2013/12/05/conclusiones-del-i-foro-intraemprendizaje-en-la-administracion-publica/>

9. Gestión inteligente de las vacantes

Gestión Inteligente de Vacantes

Metodología

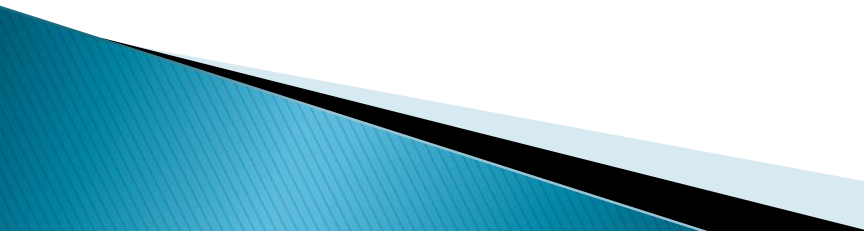


9. Gestión inteligente de las vacantes

► Fuentes:

- https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/empiezaeldiaconiaap/wp-content/uploads/sites/19/2020/04/Presentacion_Mikel_Gorriti.pdf
- <https://rafaeljimenezasensio.com/2018/09/25/mantener-o-transformar-gestion-inteligente-de-vacantes-en-el-empleo-publico-del-futuro/>
- https://rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2019/04/los-puestos-de-trabajo-del-futuro-en-el-sector-publico_gorriti_marzo_2019.pdf
- <https://nosoloaytos.wordpress.com/2020/01/12/star-wars-jubilaciones-y-automatizacion-de-puestos-en-la-administracion/>

10. Otros...

- ▶ Medición y evaluación de la planificación
 - ▶ Trabajo por objetivos
 - ▶ Resiliencia y adaptabilidad
 - ▶ Mapas de riesgos y de talento
 - ▶ Gestión del cambio cultural
 - ▶ Gobierno del dato: nueva forma de gestionar (no por ocurrencias) y nuevos perfiles técnicos, como analista de datos
 - ▶ Upskilling y reskilling
- 

¿Reskilling en la Administración?

- ▶ En un mundo desgastado, saturado y en buena parte obsoleto, tiene todo el sentido el reciclaje, incluso muy por encima de ese solapamiento de las nuevas creaciones que primero conviven y más tarde desplazan a las antiguas. Sobre todo porque estas “cosas” antiguas pueden (y suelen) ser muy aprovechables. Esta reflexión es general, porque tan importante es el reciclaje de objetos para salvaguardar el medio ambiente como lo es el de los profesionales para adaptar las organizaciones a los nuevos tiempos.

¿Reskilling en la Administración?

- ▶ La experiencia es un grado, y cabe pensar que, con los debidos ajustes de capacitación, los empleados más veteranos pueden burlar la tan temida obsolescencia, resultando beneficiados tanto ellos mismos, que de este modo mantendrían la motivación, como por supuesto también el servicio que prestan, cuyo nivel cualitativo se elevaría hasta el nivel que, hablando del servicio público, merece la ciudadanía.

¿Reskilling en la Administración?

- ▶ Administración electrónica no es solo “administración digital”. Si hay una necesidad clara que queda evidenciada ante el proceso de mejora e innovación de lo público es la necesidad de realizar cambios organizativos y de desarrollar nuevas aptitudes:
- ▶ “La Administración electrónica es el uso de las TIC en las AAPP, combinado con *cambios organizativos y nuevas aptitudes*, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas” (Comisión Europea).

¿Reskilling en la Administración?

- ▶ En este sentido, la capacitación tecnológica es importante, pero no lo es menos el desarrollo de una serie de “habilidades blandas” (soft skills), como la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, el liderazgo, la resiliencia o la propia gestión del cambio. En un escenario ideal, por tanto, dentro de pocos años no solo tendremos nuevos empleados públicos que sustituirán a las personas que se van jubilando, sino toda una generación de cincuentones reciclados que son los que, reuniendo experiencia y competencia, van a tirar del carro con la posibilidad de ejercer un liderazgo muy potente. El futuro será de los jóvenes, sin duda, pero aún queda una etapa imprescindible encabezada por el talento sénior.

¿Reskilling en la Administración?

- ▶ En cuanto al **reskilling**, hace referencia a la preparación y readaptación de un profesional para desempeñar otro puesto de trabajo, lo cual es relevante ahora mismo en la Administración, porque están surgiendo nuevas necesidades, y por tanto nuevos puestos, que no necesariamente se deben cubrir con personal de nuevo ingreso.

¿Reskilling en la Administración?

- ▶ Y luego tenemos el **upskilling**, su primo hermano, que hace referencia a la capacitación para optimizar el desempeño del puesto actual. Evidentemente son combinables, y en ocasiones indiferenciables, porque incluso los propios puestos se reciclan completamente (nuevas funciones, modificaciones legales, mejoras del servicio), de manera que el mismo puesto, con el tiempo, de alguna manera pasa a convertirse prácticamente en otro distinto.

¿Reskilling en la Administración?

- ▶ En definitiva, la conclusión es evidente.
¿Reskilling en la Administración? Sí. No solo es posible sino que es imprescindible.
Confiemos en los veteranos reciclados. Last dance.

Epílogo...



MANDAMIENTOS A LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO

- I LA VIDA ES AMABLE Y BUENA. NO AMARQUE USTED LA SUYA Y LA AJENA CON PALABRAS DESCORTESSES O CON ACTITUDES DESAPACIBLES.
- II TODO CIUDADANO ESTA OBLIGADO A TRATARLO A USTED CON CORTESIA. SI ALGUNO FALTA A ESTE DEBER, NO LO IMITE. CONTESTELE CON DIGNIDAD PERO CON CALMA, ANOTE SU NOMBRE Y COMUNIQUELO A SU SUPERIOR.
- III UN MALA PALABRA UN GESTO INAMISTOSO, ARRUIANAN EL DIA SUYO Y EL DEL OTRO.
- IV MUCHAS VECES USTED TIENE QUE DECIR: NO. SI ENTONCES ESTAS DOS REGLAS EXPLIQUE LOS MOTIVOS DE LA NEGATIVA Y HAGALO EN FORMA PAUSADA Y SUAVE.
- V OTRAS VECES USTED DIRA SI HAGA ESTE SI HAS AGRADABLE CON UNA ACTITUD PLACENTERA CON UNA PALABRA AMABLE.
- VII RECUERDE SIEMPRE: USTED ES UN SERVIDOR DEL PUEBLO EL PUEBLO PAGA EL SALARIO DE USTED Y TIENE DERECHO A SER SERVIDO DE BUEN GRADO Y CON BUENOS MODALES.
- VIII NO OLVIDE USTED NUNCA QUE TODAS LAS OBRAS Y DEPENDENCIAS DEL MUNICIPIO SON DEL PUEBLO, QUE EL PUEBLO LAS SOSTIENE Y QUE USTED NO ES SINO UN SERVIDOR.
- IX USTED TIENE QUE RESOLVER MUCHOS PROBLEMAS O CASOS Y ATENDER A MUCHAS GENTES, PERO CADA CIUDADANO QUE SE ACERCA A USTED NO PIENSA SINO EN SI MISMO, EN SU PROBLEMA O EN SU CASO ATENDALO USTED COMO SI NO TUVIERA SINO ESE CASO Y ESE PROBLEMA. ESTO LE PROPORCIONARA A USTED BIENESTAR Y DEJARA AL OTRO SATISFECHO.
- X NO LEVANTE NUNCA LA VOZ NI OFREZCA UN SEMBLANTE IRRITADO O DESAPACIBLE. LA GENTE APRENDERA A RESPETARLO SI USTED HABLA Y OBRA SENCILLA Y SUAVEMENTE.
- XI TODOS LOS CIUDADANOS SON IGUALES. NO HAGA USTED DISTINCIONES POR MOTIVOS POLITICOS, SOCIALES, RACIALES O ECONOMICOS. SOLO PUEDE USTED HACER DISTINCIONES PARA EXTREMAR LA CORTESIA Y LA AMABILIDAD CON LOS DEBILES Y LOS HUMILDES.

ESTOS MANDAMIENTOS SE RESUMEN EN UNO: TRAYE USTED AL PUBLICO COMO QUISIERA QUE LO TRATARAN A USTED.



Ya estamos en el futuro...

**The best way to predict the
future is to create it.**

Peter Drucker

¡¡GRACIAS!!

Víctor Almonacid Lamelas

[@nuevadmon](#)