

# El trabajo en las Administraciones Públicas

durante la crisis de la COVID-19



DOCUMENTO DE CONCLUSIONES

**OBSERVATORIO  
SECTOR PÚBLICO**

**IECISA**





## Introducción

El Observatorio del Sector Público (OSPI) es un centro de recogida de buenas prácticas y de estudio de iniciativas, principalmente internacionales, que se llevan a cabo en las Administraciones Públicas y que, al tiempo, sirve como laboratorio de elaboración de propuestas de valor con vistas a su posible implementación en los distintos niveles de la administración española.

Este Observatorio se nutre de la colaboración externa mediante la organización de foros en los que representantes de administraciones públicas y empresa privada abordan temas específicos de negocio, referidos a sectores como turismo, transporte o sanidad, así como cuestiones más tecnológicas. Tal es el caso del presente documento, que resume las conclusiones del último encuentro del Observatorio sobre "El trabajo en las Administraciones Públicas durante la crisis de la COVID-19", que ha contado con la participación de:

**Ester Manzano, Directora General de Administración Digital en el Departamento de Políticas Digitales y Administración Pública de la Generalitat de Catalunya.** Cuenta con más de 15 años de experiencia trabajando desde el sector privado para el sector público en la definición estratégica, el establecimiento de modelos de gestión y el desarrollo de soluciones facilitadores en ámbitos sectoriales como el empleo, la administración electrónica y el gobierno abierto. En su última etapa ha ejercido como gerente de soluciones centrada en la transformación digital y el codiseño de servicios públicos.

**María Pérez Naranjo, Directora General de Transformación Digital en la Consejería de Hacienda, Industria y Energía de la Junta de Andalucía.** Licenciada en Ingeniería de Telecomunicación por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad de Sevilla y funcionaria del Cuerpo Superior Facultativo de Ingenieros de Telecomunicación desde el año 2005. Entre sus actuales desafíos se encuentra la eliminación del papel en la Junta de Andalucía, la incorporación de la tramitación electrónica integral en los procedimientos administrativos y la automatización de procesos que permitan centrarse a los empleados públicos en tareas de mayor valor añadido.

**Óscar Robledo, Subdirector General TIC en el Ministerio de Hacienda desde 2009.** Vicepresidente de la Comisión Ministerial de Administración Digital del Ministerio de Hacienda y Vicepresidente del Comité de Dirección de Seguridad de la Información del Ministerio de Hacienda. Es Licenciado/Ingeniero superior en informática por la Universidad Politécnica de Madrid, Funcionario del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado, cuenta con un Máster en Dirección Pública por Instituto de Estudios Fiscales y la Escuela de Organización Industrial y Certificación en gestión de seguridad por el CNI-CCN Su trayectoria profesional incluye el desempeño de distintas tareas en los sectores público y privado.

**Sergio Rodríguez, Responsable de la Estrategia de Empleado Público Digital en IECISA.** Ingeniero Informático, cuenta con más de 13 años de experiencia trabajando para el sector público en diferentes roles, técnico, consultor, y como dirección de ventas. Los dos últimos años ha compaginado la dirección comercial del sector público de Cataluña con la estrategia de Sector Público a nivel nacional, liderando este último año la propuesta de Empleado Público Digital.

Moderado por **Víctor M. Izquierdo, presidente del Observatorio del Sector Público de IECISA.**

## Resumen ejecutivo

Con objeto de hacer frente a la pandemia de COVID-19 que ha afectado a toda la humanidad en 2020, tanto la Organización Mundial de la Salud como los gobiernos de todos los países afectados, han recomendado la modalidad de teletrabajo como medida de contención del virus. En el caso de España, el Gobierno, mediante el Real Decreto-ley 8/2020 de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19 establece, en su artículo 5, el carácter preferente del trabajo a distancia<sup>1</sup>.

Para profundizar en la respuesta dada a la situación planteada por la crisis sanitaria, así como en las líneas de trabajo que se perfilan en un futuro 'pos-COVID' en la Administración Pública, el Observatorio del Sector Público de IECISA ha organizado un debate en directo, en formato webinar, con representantes de la administración y de la consultora tecnológica, en torno a tres ejes temáticos -Bloque 1, Desencadenamiento de la crisis sanitaria; Bloque 2, Desescalada y planes de teletrabajo; Bloque 3, Soluciones tecnológicas-.

**Inicio de la pandemia. "Sobreesfuerzo, confianza en el equipo y oportunidad"**. Son algunas de las palabras clave puestas sobre la mesa en este primer bloque del debate, dedicado a las medidas tomadas en el momento en el que se desencadena la crisis sanitaria. Se analizaron también los planes de contingencia existentes, los aspectos más complicados de gestionar y lecciones aprendidas.

Si bien todos mencionaron alguna iniciativa incipiente en sus organizaciones, -en el caso de la Generalitat de Catalunya, por ejemplo, llevan tiempo planteándose la introducción de nuevas formas de trabajo en la administración, impulsando el perfil de trabajo en movilidad, para lo cual tienen muy avanzado un proyecto de decreto que regule el teletrabajo en la Administración de la Generalitat<sup>2</sup>-, destaca ante todo la rápida respuesta de los servicios TIC de las administraciones el mismo fin de semana en que se decreta en España el Estado de Alarma, el pasado 14 de marzo de 2020<sup>3</sup>.

Desde el primer momento tuvieron que conjugar actuaciones tecnológicas que protegieran la salud de los empleados públicos y por otro lado, seguir prestando los servicios públicos esenciales. De cara al exterior, apunta María Pérez, Directora General de Transformación Digital en la Consejería de Hacienda, Industria y Energía de la Junta de Andalucía, habilitaron procedimientos electrónicos para la ciudadanía y ampliaron las líneas telefónicas de los ámbitos más afectados, como los de empleo, salud y políticas sociales.

Oscar Robledo, Subdirector General TIC en el Ministerio de Hacienda, también destaca el sobreesfuerzo y la implicación de su personal, a la vez que realizaron un despliegue de soluciones tecnológicas que les permitió crear nexos de unión y seguir trabajando de forma estrecha en un clima de confianza y responsabilidad. "Un maremoto", describe la situación desencadenada por la COVID-19, "que ha transformado por completo la cultura organizativa de las organizaciones, consiguiendo en minutos cambios que en circunstancias normales podrían haber llevado años", afirma.

Se menciona en varias ocasiones la palabra "oportunidad" a la hora de aprovechar la situación de crisis sanitaria que se ha presentado para transformar la administración. Una transformación que debe también alcanzar a las propias aplicaciones, que han de recoger esa nueva cultura y centrarse en el ciudadano, de modo que este siga recibiendo el servicio en ese modo digital, lo que debe estar contemplado desde el propio diseño del servicio.

Concluye este bloque poniendo en valor el destacado papel jugado por nuestros servicios públicos durante la crisis sanitaria, junto con las lecciones aprendidas con vistas a la definición de un nuevo modelo de administración.

**Desescalada y nueva normalidad. "Teletrabajo sí, pero regulado".** Es la principal conclusión del segundo bloque del encuentro, centrado ya en el proceso de 'desescalada' y vuelta al trabajo presencial que comenzó el pasado 21 de junio de 2020.

Consideran los ponentes que la introducción del teletrabajo es un gran reto para las organizaciones porque exige una manera diferente de hacer las cosas, y ponen el foco en la confianza en las personas, pero también en la necesidad de una regulación. El teletrabajo, las videoconferencias y las distintas aportaciones tecnológicas han supuesto un cambio cultural en la organización del trabajo que deberá quedar reflejado, opinan, en un enfoque, más o menos flexible, más o menos cercano en el tiempo, pero bien regulado.

Los ponentes hablan de la necesidad de un plan de trabajo, un "acuerdo" de teletrabajo -en el sentido de que es una medida de organización del trabajo-, que debe ser acordado entre el empleado y su supervisor, donde se definan tareas a realizar, franja de disponibilidad, mecanismos de evaluación y seguimiento de los objetivos definidos. De cara al futuro, se apuesta por un *mix* entre el teletrabajo y el modo presencial, y ponen el foco en políticas más centradas en objetivos y en áreas de mejora, que en control y presencialidad.

El **entorno tecnológico** ha centrado el tercer bloque de intervenciones, en el que los ponentes han señalado los aspectos más destacados desde sus respectivas experiencias, herramientas utilizadas y tendencias tecnológicas, para concluir con el turno de preguntas de los asistentes al "encuentro virtual".

La nube, la inteligencia artificial, la automatización de procesos y el trabajo colaborativo son mencionadas como las grandes tendencias tecnológicas en las que la administración avanzará en el corto plazo. En el apartado de la ciberseguridad, destacan la necesidad de una "ciberconsciencia" y la formación al empleado, que es el gran protagonista de este cambio, que trae consigo un cambio de enfoque, pasando de proteger la infraestructura a proteger al usuario en un "perímetro extendido", propiciado, precisamente, por las nuevas formas de trabajar.

Apuntan, por último, como idea principal de este bloque, que los nuevos proyectos puestos en marcha para dar respuesta a la COVID-19 han refrendado la utilidad de aquellos que ya existían con anterioridad, pero que "no terminaban de despegar", debido a que ha desaparecido el obstáculo principal, el cultural. También porque sus beneficios se han comprobado con casos de uso reales.

<sup>1</sup> [Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19.](#)

<sup>2</sup> [Decreto 77/2020, de 4 de agosto, por el que se regula la prestación de servicios en la modalidad de teletrabajo para el personal al servicio de la Administración de la Generalidad de Cataluña y sus organismos autónomos.](#) Publicado con posterioridad a la celebración de este encuentro. El pasado 06/08/2020 en el DOGC.

<sup>3</sup> [El Gobierno decreta el estado de alarma para hacer frente a la expansión de coronavirus COVID-19.](#)

# El trabajo en las Administraciones Públicas durante la crisis de la COVID-19



## Bloque 1. **Desencadenamiento de la crisis sanitaria**

Inicio de la pandemia y Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 en España. ¿Cómo se enfrenta la Administración a este reto de forma tan imprevista?

Como a todos, el virus conocido como Coronavirus SARS-CoV-2 y la enfermedad que causa, la COVID-19, pilló por sorpresa a la Administración. Aunque existía normativa incipiente de teletrabajo, alguna experiencia en planes de recuperación ante desastres y proyectos piloto en determinados ámbitos asociados principalmente al acceso remoto en movilidad para perfiles directivos, la situación que hubo que afrontar fue la de un tsunami que llegó "de un día para otro". "Un escenario más cercano a la ciencia-ficción para el que era difícil estar preparado", afirman.

Aunque, desde la administración, también abordaron esta situación como una oportunidad para un cambio tecnológico que consiguieron con la implicación del equipo humano. En apenas dos semanas desplegaron escritorios remotos para todo el personal, aunque no todas las personas que estaban en disposición de teletrabajar disponían de equipo corporativo, lo que constituyó un importante reto en un mercado con dificultades para abastecer el incremento exponencial de la demanda. Asimismo, mediante la figura habilitada por el Decreto-Ley del Estado de Alarma, de la contratación de emergencia, pudieron adquirir otros elementos de hardware y software necesarios para fortalecer y dar un mejor rendimiento a sus infraestructuras, así como reforzar el soporte informático.

En el caso de la Generalitat de Catalunya, la crisis llegó en un momento en el que estaban desplegando en distintos departamentos el perfil de trabajo en movilidad, por lo que habían avanzado en algunas acciones, como conectividad o dotación de equipos corporativos. En el esfuerzo colectivo se destaca además el papel del Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTTI), del Consorcio de Administración Abierta de Catalunya (AOC) y de la Agencia de Ciberseguridad.

**“Para mí las dos lecciones aprendidas más importantes en este escenario son la implicación de las personas en ese modo de confianza y responsabilidad y cómo se puede conseguir un cambio organizativo que se vislumbraba que iba a durar años, en minutos” Óscar Robledo**

El sobreesfuerzo realizado por los empleados públicos de nuestro país es destacado por los tres representantes de la administración en este seminario web y es, además, una de las grandes lecciones aprendidas durante esta pandemia: la implicación y responsabilidad, junto con el cambio en la cultura organizativa. Una cultura organizativa que aparecía como uno de los principales obstáculos para la transformación digital de la administración y que la COVID-19 cambió de un plumazo.

Otras lecciones aprendidas pasan por acercarse mejor a la ciudadanía y a sus necesidades, "centrándonos especialmente en cómo se diseñan los servicios digitales, que han de ser fáciles, accesibles y con un lenguaje comprensible, que evite solicitar una documentación que en ocasiones ya está en poder de la propia Administración, lo que dificulta el acceso al servicio". Un aprendizaje, por otro lado, que debe incorporar la visión digital "por defecto". Y opinan los panelistas que esto debe hacerlo en dos ámbitos. Para teletrabajar y disponer de los medios e infraestructuras que posibiliten el trabajo digital, y a la vez tener en cuenta la evolución que deben tener los sistemas corporativos, que les permita integrarse mejor y ofrecer mejores servicios a los ciudadanos.

La interoperabilidad es otro gran reto apuntado, referida a la oportunidad que ha supuesto esta situación, la cual debe servir para fomentar la colaboración entre departamentos, administraciones y con el sector privado, para ofrecer esos servicios digitales que la sociedad demanda y poder dar respuesta a la gran cantidad de desafíos que se presentan.

Cerraba este primer bloque el representante de IECISA destacando el importante papel desempeñado por los servicios públicos en esta situación de emergencia, el compromiso de los profesionales no solo de la sanidad, sino de los cuerpos y fuerzas de seguridad, del ámbito del empleo, la educación o la protección social.

Coincide con el resto de participantes en la necesidad de cambio, de agilidad y de cercanía al ciudadano y menciona finalmente cómo la crisis ha mostrado algunas carencias desde el punto de vista tecnológico que, en su opinión, van a cubrir los procesos de digitalización. Como línea de avance en el futuro, con vistas a sentar las bases para transformar digitalmente la administración pública, señala la colaboración entre los mundos de la función pública y la tecnología y una estructura organizativa más abierta y menos jerárquica.

## Bloque 2. **Desescalada y planes de teletrabajo en la “nueva normalidad”**

Con el inicio de la desescalada comienza la vuelta progresiva al trabajo presencial. ¿Volveremos al mismo nivel de trabajo presencial que teníamos antes del 15 de marzo o aprovecharemos para introducir cambios duraderos con las ventajas que aporta el teletrabajo?

El acuerdo suscrito entre la Administración General del Estado (AGE) y los sindicatos CSIF, UGT y CIG sobre la reincorporación de su personal en la etapa de la “nueva normalidad” hasta que se determine el fin de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, establece que la modalidad ordinaria presencial se podrá compaginar con prestación del trabajo no presencial de hasta un 20% de la jornada semanal<sup>4</sup>.

Un acuerdo similar ha sido suscrito en el ámbito de la administración andaluza. A ello hay que unir el desarrollo normativo a nivel general del teletrabajo en nuestro país, el Anteproyecto de Ley de Trabajo a Distancia elaborado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social<sup>5</sup>.

Coinciden los ponentes en que el teletrabajo “ha venido para quedarse”, y citan la existencia de diferentes comisiones en las que se intenta delimitar hacia dónde debemos avanzar en este ámbito, que deberá realizarse mediante regulación estatal, aunque afirman que las propias comunidades autónomas están poniendo sobre la mesa mecanismos que habiliten el trabajo en modalidad no presencial.

Señalan también las ventajas del teletrabajo, como una mayor efectividad, adaptación a las circunstancias particulares de cada empleado, así como la confianza en el equipo, aspecto fundamental. Una confianza que debe combinarse con una medición de objetivos. Un ejemplo en este sentido ha sido la utilidad de comités semanales establecidos al inicio de la pandemia, que aún hoy se mantienen, y que han servido para compactar los equipos y ser más eficientes.

Apuntan, finalmente, otras cuestiones a tener en cuenta a la hora de hablar de teletrabajo en la Administración. En primer lugar, confirman que la situación vivida con la crisis ha hecho más que evidente la necesidad de avanzar en la administración digital. Aunque, para lograrlo, creen que es necesario contar con la posibilidad de teletrabajar con todas las garantías.

<sup>4</sup> El acuerdo permite cuatro días de teletrabajo y uno presencial para el personal que está al cuidado de menores de 14 años, personas dependientes y aquellos profesionales con patologías consideradas de riesgo por el contacto con el coronavirus. Permite además, con carácter general, una jornada de teletrabajo semanal para todo el personal, independientemente de sus circunstancias. Señala además que la modalidad no presencial tendrá carácter voluntario y podrá ser reversible por razones de carácter organizativo y de necesidades del servicio.

<sup>5</sup> [Texto del Anteproyecto de Ley del trabajo a distancia. Ministerio de Trabajo y Economía Social.](#) En el momento de redactar este informe, en fase de elaboración y discusión en la Mesa de Diálogo Social.

El aspecto de la confianza en los equipos humanos, ya mencionado, es básico. Aunque coinciden en que la vuelta debe ser a un escenario regulado, para lo que es necesario disponer de una normativa adecuada en la que todos los aspectos queden ordenados.

Así, mencionan la necesidad de incorporar un “plan de trabajo”, acordado entre el empleado público y su supervisor, donde se reflejen las tareas a realizar, franja horaria de disponibilidad y mecanismos de seguimiento que se van a utilizar. Además, el plan debe ser personalizado y contemplar la diversidad de cada persona. No sirve un plan genérico para toda la organización.

Otro elemento a considerar en este plan es el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación. Estos mecanismos y sus indicadores asociados podrían conllevar la revocación del régimen de teletrabajo en el caso de incumplimiento no justificado. La Generalitat de Catalunya, en la regulación que está preparando, contempla que al inicio del periodo de teletrabajo se imparta una formación, obligatoria para poder desempeñar el trabajo a distancia, relativa a temas de prevención de riesgos laborales, seguridad y ciberseguridad, gestión del trabajo por objetivos, organización y gestión del tiempo.

“La situación desencadenada por la COVID-19 nos ha obligado a salir de nuestra zona de confort. Es importante pasar de esa política de control tan arraigada en las organizaciones hacia la de la confianza y la facilitación. Confianza vs Control. Resultados vs Presencialidad” **Ester Manzano**

Se pone sobre la mesa en este punto del encuentro la palabra “acuerdo” de teletrabajo, en el sentido de que es una medida de organización del trabajo, en el que hay dos partes que tienen que articular una serie de aspectos para reflejar ese pacto en diversos ámbitos, como los medios que proporciona cada una de las partes, las herramientas de medición, de evaluación, si existe o no fichaje, si el enfoque es de control o de coordinación... etc. Todo ello, acompañado de unos objetivos definidos, junto con un esquema evaluación de dichos objetivos.

### Claves del éxito del teletrabajo

No cabe duda del papel protagonista de la tecnología en el desempeño de la modalidad no presencial de trabajo, como principal habilitador. La experiencia vivida durante esta crisis puede suponer un impulso para acelerar los planes de digitalización en todas las agendas políticas, ya que ha servido como “experimento” para tomar decisiones basadas en la experiencia.

Algunos factores mencionados para contribuir al éxito del teletrabajo son los siguientes:

- Definición de las condiciones personales de cada empleado, teniendo en cuenta aspectos estructurales, aspectos físicos, temas relacionales -si son personas que se dedican a la atención pública- y consideraciones relacionadas con la conciliación laboral.
- Regulación basada en objetivos y orientación a proyectos. Es una meta que debe marcarse la Administración.
- Desde el punto de vista tecnológico, necesidad de un perfilado de usuarios y un ejercicio de racionalización.
- Formación y acompañamiento al empleado.

En definitiva, y como conclusión de este bloque, los ponentes contemplan el papel de la tecnología como medida de acompañamiento en el proceso, pero creen que lo fundamental es el cambio cultural, que es el gran reto de las organizaciones, porque exige una nueva manera de hacer las cosas. Todos coinciden en la necesidad de realizar ajustes para poder teletrabajar, pero el enfoque, creen, no debe estar basado en una política de control, porque supondría dar pasos hacia atrás y no evolucionar como organización.

## Bloque 3. Soluciones tecnológicas

¿Cuál ha sido vuestra experiencia, qué herramientas habéis utilizado? ¿Qué recomendaciones podéis hacer? ¿Qué tendencias apuntáis en el corto plazo?

Coincidieron los ponentes en que, a nivel tecnológico, habrá un antes y un después de la COVID-19 y mencionaron la nube, inteligencia artificial y automatización y trabajo colaborativo, además de ciberseguridad, como las grandes líneas en las que avanzará la administración en el corto plazo.

Dentro del Ministerio de Hacienda, a raíz de las Leyes 39 y 40/2015<sup>6</sup>, realizaron un ambicioso plan de transformación digital donde ya incorporaron las tecnologías arriba apuntadas, contemplando aspectos relacionados con escritorios remotos, ciberseguridad o medidas enfocadas en la automatización y evolución a la nube. Transformaciones que, si bien, han evolucionado rápidamente en los últimos años, con la crisis sanitaria ha desaparecido el obstáculo principal, el cultural. Y un ejemplo son las herramientas de trabajo colaborativo, que se han implantado con facilidad en estas circunstancias.

En el caso de la Junta de Andalucía, han puesto en marcha un sistema de información, que denominan "Bandeja", en el que ya venían trabajando desde hacía meses. Decidieron dar un paso hacia adelante con este piloto en la Consejería de Hacienda, Industria y Energía en el mes de abril. Hasta hoy llevan gestionadas cerca de diez mil comunicaciones electrónicas dentro de la propia consejería y será un sistema corporativo que se extenderá a toda la administración andaluza. Otro proyecto mencionado, al hilo de refrendar la "oportunidad" del momento, es el Portal de Licitación Electrónica. Lo pusieron en marcha a finales del mes de mayo y actualmente son más de 1.600 las empresas registradas<sup>7</sup>.

**“La transformación digital de los procesos lleva aparejado un cambio cultural por los diferentes agentes que intervienen, pero vimos que el momento era idóneo para dar un salto hacia adelante y aprovechar la oportunidad” María Pérez**

La automatización y la inteligencia artificial son ejemplos de líneas de avance a corto plazo dentro de la administración. Un sector con una media de edad elevada y con unos recursos en disminución que, en opinión de los ponentes, hacen necesaria esa "reconducción de perfiles", con ayuda de capacitación tecnológica, que permita aprovechar al máximo al profesional y automatizar tareas repetitivas que no aportan valor.

<sup>6</sup> "La Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, vienen a configurar un escenario en el que la tramitación electrónica debe constituir la actuación habitual de las Administraciones en sus múltiples vertientes de gestión interna, de relación con los ciudadanos y de relación de aquellas entre sí". [Recuperado de [https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae\\_Estrategias/pae\\_Leyes-39-y-40-2015.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_Estrategias/pae_Leyes-39-y-40-2015.html)]

<sup>7</sup> [Noticias de la Junta \(8 julio 2020\). La Junta bate en julio su récord de registros telemáticos: 119.213 en un solo día.](#)

## Tecnología al servicio de un propósito dentro de la organización

Otro de los cambios que llevaban tiempo anunciados, pero que no terminaban de despegar en el ámbito público, es la nube, cuya escalabilidad ha demostrado su utilidad en estos tiempos de pandemia, por ejemplo, para tramitación de procedimientos con grandes volúmenes, como pueden ser las convocatorias de ayudas, permitiendo así economías de escala para decidir cuándo ampliar o reducir el canal.

La aceleración hacia la nube pública<sup>8</sup> ha demostrado que ya es una realidad, bien en entornos colaborativos o en las plataformas que han dado soporte a escritorios virtuales. En este sentido, se apunta en el debate que, si bien siempre han existido reticencias en la administración hacia la nube pública, en este nuevo escenario muchos entornos corporativos han constatado su utilidad y han contemplado su uso para distintas áreas.

En el ámbito de la ciberseguridad las nuevas formas de trabajo han representado un paso hacia adelante para la evolución de los modelos tradicionales, centrados en la infraestructura, para situar al empleado público como objeto principal al que debe dotarse de protección. "Las aplicaciones en la nube y el multidispositivo en movilidad, tan necesarios para impulsar las nuevas formas de trabajo, han desplazado el perímetro clásico", señala Ester Manzano.

Otro aspecto mencionado en este punto es la necesidad de un plan de concienciación dirigido a los empleados. El paso de la protección del perímetro corporativo a un perímetro "extendido", que engloba la seguridad de la información, de las personas, de la reputación de la organización, en un contexto tan diverso en el que se incluye el *cloud*, la normativa de protección de datos personales (RGPD) y las redes sociales, pone sobre la mesa, para Sergio Rodríguez, la importancia de la "ciberconsciencia" del empleado, para generar confianza en el uso de estas herramientas, la cual, debe ir unida a una acreditación del cumplimiento normativo de forma proactiva por parte de la Administración.

<sup>4</sup> Para más información, recomendamos leer el [Informe del Observatorio del Sector Público "Los Proyectos en la Nube. El Cloud en el Sector Público: Agenda 2020"](#). (Diciembre 2019).

## Bloque final

### Preguntas de los asistentes

Finalizamos este informe con algunas respuestas a las preguntas planteadas por los asistentes al encuentro virtual dedicado sobre "El trabajo en las Administraciones Públicas durante la crisis de la COVID-19".

En relación con las principales tecnologías que se potenciarán durante los próximos meses, señalan en primer lugar, como ámbito en el que es necesario avanzar, el de la Administración digital. Es decir, el diseño de los servicios públicos con visión digital. También hay que tener en cuenta la evolución tecnológica en sus distintas facetas de la nube, la infraestructura inteligente, la inteligencia artificial y la ciberseguridad. Incluyen, finalmente, los aspectos vinculados al propio perfil del empleado público para adecuarse a la nueva realidad.

En cuanto a la medición del teletrabajo, según los ponentes, durante el periodo de teletrabajo desencadenado a raíz de la pandemia no se aplicó ninguna medida de control, ya que, afirman, "en un contexto de sobreesfuerzo y elevada implicación del personal no tenía sentido esa medición". Los indicadores apuntan más a evaluar qué ha ocurrido durante la época de pandemia y a trazar un escenario futuro. Sí mencionan, por ejemplo, que desde un observatorio digital en funcionamiento se incorpore el ámbito del teletrabajo, aunque no con una perspectiva de control, sino de seguimiento de posibles incidencias y con el objetivo de asegurar un correcto funcionamiento y la constante mejora de esta modalidad de trabajo no presencial.

En relación con la evolución del trabajo, la mezcla de modalidad presencial y no presencial, supone también adquirir nuevos hábitos de consumo. También nuevas formas de relacionarse, como en el caso de las reuniones. Se ha demostrado que no es necesario que todas ellas sean presenciales.

En la vuelta a la oficina destacan la progresividad del proceso, poniendo especial atención en las medidas de seguridad implantadas, adaptación de espacios y a las circunstancias personales de cada empleado público.

Consideran, por último, que sí ha progresado la implantación de la administración digital. Opinan que, si bien la administración tiene sus pautas y sus tiempos, sí existen indicios de avance en temas como la regulación, que es un indicador clave. Respecto a la evolución de las plataformas, afirman que todas las administraciones disponen de su propia hoja de ruta, pensada para facilitar la interacción digital con los ciudadanos. En esta consolidación de los distintos avances ha jugado un papel destacado el trabajo conjunto entre Negocio y Tecnología. Una alianza que contribuye a que los proyectos se introduzcan con mayor facilidad y sea más sencilla la gestión del cambio. "Hemos aprendido de esa transformación", concluyen.

## Sobre el Observatorio del Sector Público

Con el foco puesto en la transformación digital de las Administraciones Públicas, el Observatorio del Sector Público lleva a cabo tareas de identificación, ordenación, valoración y difusión de políticas públicas, planes de acción, proyectos y servicios exitosos para la transformación digital, provenientes principalmente del ámbito internacional, a partir de los cuales se pueden efectuar propuestas aplicables al sector público español, dando lugar a un verdadero centro de conocimiento de la Administración Digital.

OTRAS PUBLICACIONES:

[www.ospi.es](http://www.ospi.es)



OBSERVATORIO  
SECTOR PÚBLICO

**IECISA**

