

**Debate OSPI**

# **Puesto de trabajo de nueva generación para el empleado público**

Febrero 2022

**OSPI** ■

Observatorio  
del sector público

**inetum** ■

# Introducción

---

El **Observatorio del Sector Público de Inetum** -OSPI- ha celebrado un nuevo debate con expertos de los sectores público y privado sobre 'El Puesto de trabajo de nueva generación para el empleado público', vertebrado en tres bloques:

- **Capacidades digitales de los empleados públicos**
- **Componentes tecnológicos**
- **Gestión del cambio**

El debate toma como base principal de inspiración el **Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (2021-2025)**, que en su **Medida 8 (Puesto de trabajo inteligente)** plantea *un proyecto transformador para la implantación del puesto de trabajo de nueva generación, abordando tanto los componentes tecnológicos como los vinculados a las capacidades digitales de los empleados públicos, o los asociados a la gestión del cambio.*

“Nos encontramos en un momento apasionante desde el punto de vista tecnológico” afirma uno de los ponentes. La pandemia ha acelerado la digitalización, permitiendo realizar telemáticamente las funciones que antes se desarrollaban exclusivamente en las oficinas.

En el nuevo escenario, surge el binomio Movilidad y Seguridad como el principal eje de la configuración del puesto de trabajo de nueva generación. Se añade además la reconfiguración de los espacios y las herramientas de colaboración, fundamentales en el proceso de formación y capacitación. El puesto de trabajo se simplifica; el portátil queda solo como el armazón que sirve de conexión a ese escritorio remoto, que estará en la nube.

La gestión del cambio se enfoca como el principal vector para facilitar al usuario la adaptación a las nuevas herramientas, y en este punto, la formación, las competencias digitales y la cultura del cambio adquieren un protagonismo fundamental en la organización.

Para debatir sobre estas cuestiones el Observatorio de Sector Público de Inetum ha contado con el siguiente panel de expertos, moderados por **Víctor M. Izquierdo**, presidente del OSPI:

- **Jordi Dalmau Gabás**. Director de Desarrollo de Negocio. Aragonesa de Servicios Telemáticos.
- **Alfredo García López**. Director de Sistemas y Tecnologías de la Información. FCC Servicios Ciudadanos.
- **Javier Martínez Gilabert**. Director General de Informática y Transformación Digital. (Consejería de Economía, Hacienda y Administración Digital). Región de Murcia.
- **Israel Pastor Sáinz-Pardo**. Subdirector de Aprendizaje. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- **Jesús Feliz Fernández**. Responsable de Sistemas de Información en el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE).
- **Paloma Bello Millán**. Consultora Intelligent Workplace y Responsable Espacio Innovación IW Bento Space (Inetum).

# Capacidades digitales de los empleados públicos

Arranca este primer bloque con la intervención de **Israel Pastor**, subdirector de Aprendizaje del INAP, con una breve presentación del Instituto Nacional de Administración Pública de España, que ha formado en 2021 a 55.000 personas y ha impartido más de 13.000 horas de formación. Subraya el importante papel de este organismo, y de otras escuelas de formación de las administraciones públicas, a la hora de configurar el **Marco de Competencias Digitales de las empleadas y empleados públicos**, recientemente publicado. Este marco comprende 6 áreas, que se desarrollan en 17 competencias, con 3 niveles distintos (Básico, Intermedio y Avanzado) y “requiere un desarrollo posterior, en aspectos tales como la oferta de formación, la certificación de competencias y la posible exigencia en pruebas selectivas”, apunta.

Menciona, por otro lado, la aprobación de otro marco vinculado al anterior, el de **Competencias para el teletrabajo de las empleadas y los empleados públicos**. “Este segundo marco incluye otras competencias, aparte de las digitales, como son las de organización, relación y gestión, con clara orientación al personal directivo que ha de organizar el trabajo en esta modalidad. Todo ello en coherencia con el proyecto de Real Decreto por el que se regula el teletrabajo en la Administración del Estado”, señala Pastor.

Aclara que, tanto el Marco de Referencia de competencias digitales como el Marco para el teletrabajo constituyen “una base para el desarrollo de la formación, así como para su acreditación y certificación”. El propósito es, según explica, “que cada promotor organice la formación dentro de dichos marcos, en cuya elaboración han participado diferentes organismos e instituciones del Estado y de las comunidades autónomas”.

## Formación y capacitación

En este puesto de trabajo de nueva generación, apuntan los expertos, más importante que la caja de herramientas es la formación y la capacitación del usuario, de modo que sea capaz de percibir cómo pueden facilitar su trabajo. Así se citan algunas experiencias de uso limitado de *suites* de colaboración y productividad, en las que el principal uso era la videoconferencia, “utilizando así menos de un 10% de sus posibilidades”.

La Consejería de Economía, Hacienda y Administración Digital de la Región de Murcia definió un itinerario de formación con 200 usuarios clave en la Comunidad Autónoma, que a su vez fueron formadores de sus compañeros. Una iniciativa que ha supuesto, según **Javier Martínez**, Director General de Informática y Transformación Digital, un importante incremento en el uso de la solución.

**Jordi Dalmau**, director de Desarrollo de Negocio en Aragonesa de Servicios Telemáticos, entidad pública responsable de prestar el servicio de puesto de trabajo de usuario a más de 40.000 empleados públicos del Gobierno de Aragón, menciona la necesidad de llevar a cabo una segmentación y perfilado de usuarios, “que abarcan desde los usuarios más avanzados hasta aquellos que, cada vez en menor número, son más reacios a adoptar las nuevas formas de trabajo”.

***“Definimos un itinerario formativo con 200 usuarios clave. Ellos a su vez formaron a sus compañeros. Lo que ha dado lugar a un importante aumento en el uso de la solución”***

Javier Martínez. Director General de Informática y Transformación Digital (Consejería de Economía, Hacienda y Administración Digital) Región de Murcia

Una empresa como FCC Servicios Ciudadanos comparte retos con la administración pública en este ámbito. Para **Alfredo García**, Director de Sistemas y Tecnologías de la información de la compañía, el puesto de trabajo es la puerta de entrada a los servicios de tecnología para los usuarios. Por tanto, el reto es el mismo en ambos sectores, público y privado: facilitar su labor, con sistemas homogéneos en lo posible, fáciles de usar. “Es la forma de ofrecer un servicio estandarizable y adecuado a las necesidades, pero teniendo en cuenta la casuística de cada uno. Buscamos productividad simplificando herramientas y servicios. Y ayudamos a los usuarios para que tengan un entendimiento del entorno lo más sencillo posible”.

Aunque, en esta capacitación, es necesario diferenciar entre el usuario que utiliza las herramientas y el técnico que las proporciona. Afirma **Jesús Feliz**, Responsable de Sistemas de Información de INCIBE, que la pandemia levantó todas las alarmas. En su caso, supuso un gran reto para la organización que les hizo evolucionar muy rápidamente. “Estamos en un momento apasionante desde el punto de vista tecnológico. El mercado se mueve, estamos en un momento de cambio, un reto positivo”.

## Talento vs Vocación de servicio

¿Hay falta de talento en la Administración? ¿Es necesaria la demostración de ciertas competencias para ocupar determinados puestos de la función pública? Son algunas de las preguntas que plantea el moderador en este punto del debate.

En el documento **13 propuestas para reformar la Administración del Estado**<sup>1</sup>, editado por el INAP, la propuesta 10, **Un nuevo modelo de empleo público para una gestión pública eficaz y responsable** “no habla específicamente de captar talento, sino de un nuevo modelo de empleo público, capaz de asegurar una respuesta ágil, eficiente y competente de la Administración a las necesidades sociales. Necesitamos personas motivadas con vocación de servicio público”, expone Israel Pastor. “Cuando estén en la Administración, ya les formaremos en lo que necesiten, pero sin olvidar nuestra misión, que es la de gestionar proyectos con vocación de servicio”.

Aunque, excepcionalmente, en un ámbito que requiera elevada especialización técnica, como puede ser el de la ciberseguridad, en el que es notoria la escasez de talento, sí consideran los expertos que “sería necesario activar algún mecanismo que permitiese al sector público nutrirse de determinados perfiles que existen en el mercado laboral, sin necesidad de pasar por un proceso selectivo convencional”.

***“Tanto el Marco de Referencia de competencias digitales como el Marco para el teletrabajo constituyen una base para el desarrollo de la formación, así como para su acreditación y certificación. El propósito es que cada promotor organice la formación dentro de dichos marcos, en cuya elaboración han participado diferentes organismos e instituciones del Estado y de las Comunidades Autónomas”.***

Israel Pastor. Subdirector de Aprendizaje. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

<sup>1</sup>VV.AA. (Diciembre 2021). 13 propuestas para reformar la Administración del Estado.

# Componentes tecnológicos

---

“Pensar en el usuario”. Es la principal afirmación de las intervenciones del bloque en el que se abordan temas como la movilidad, la seguridad, posibles adaptaciones en función de las tipologías de empleados públicos (docentes, profesionales de salud, FCSE...), la extensión del teletrabajo a causa de la pandemia, la atención remota al empleado usuario final, etc. También la identificación de nuevas tecnologías que puedan incorporarse en el futuro a la configuración del puesto de trabajo inteligente.

Los usuarios demandan movilidad, herramientas de colaboración, videoconferencia, integración de telefonía. “Nuestro rol como entidades del sector público es satisfacer esas demandas con coherencia, dentro de un presupuesto”, considera **Jordi Dalmau**. Cree que es necesario racionalizar la forma de licitar los contratos públicos, que han de ser más flexibles, más enfocados hacia acuerdos marco que puedan quedar abiertos para realizar avances en caso de contar con financiación adicional. “El enfoque a cuatro años no sirve; en un año y medio el escenario puede cambiar totalmente”, explica.

**Alfredo García**, Director de Sistemas y Tecnologías de la Información de FCC Servicios Ciudadanos, describe los que, para su organización, son los cuatro pilares fundamentales en la definición del puesto de trabajo de nueva generación:

- **Soporte al empleado.** Darle ayuda y apoyo cuando tiene alguna incidencia o petición. Contempla dos vías: en primer lugar, generar una información más predictiva. Considera fundamental el análisis de la información, “y que el propio sistema nos aporte información más rica de qué está ocurriendo, lo que nos permite ser proactivos con el usuario”. En segundo lugar, un enfoque ‘digital first’, en el que el primer canal que el usuario busque sea el canal digital como su vía de acceso, lo que permite resolver su incidencia o petición de forma más ágil.

***“En este movimiento hacia un nuevo puesto que dé una respuesta más ágil y flexible hay que trabajar 4 pilares: soporte al empleado, gestión del dispositivo -requisitos de seguridad-, colaboración y gestión de activos”***

Alfredo García. Director de Sistemas y Tecnologías de la Información (FCC Servicios Ciudadanos)

- **Gestión del dispositivo.** Relacionado con el cumplimiento de los requerimientos y condiciones del dispositivo, incluyendo cuestiones de ciberseguridad. En este ámbito, estandarización y autoservicio son las palabras clave para que la fricción con el usuario sea la menor posible. Trabajan sobre la base de Autopilot, es decir, que la máquina salga preconfigurada del fabricante, facilitando así el mecanismo de entrada del usuario. “Es un cambio de paradigma importante. Frente a una seguridad basada en el dominio y pertenencia a la red, pasamos a un modelo en el que la confianza viene dada por la inscripción del usuario en nuestro entorno y por la capacidad de gestionar correctamente la identidad del usuario”. Señala, además, en este punto, “la convergencia del mundo *laptop* con el mundo móvil, experiencias que han de ir unificadas”.
- **Colaboración.** Se inscribe aquí la gestión del cambio, de modo que el usuario saque el máximo partido a las herramientas disponibles desde el momento de la implantación.
- Por último, la **gestión de activos.** Se refiere este punto al ciclo de vida de la provisión de licenciamiento, equipos, etc. Un aspecto de especial relevancia en su organización. FCC Servicios Ciudadanos cuenta con 59.000 empleados distribuidos en 41 países.

## Movilidad, colaboración, nuevos espacios y ... seguridad

“El puesto de trabajo futuro ya es presente. Tiene que ser un puesto en movilidad. El teletrabajo ha venido para quedarse”, afirma **Javier Martínez**, Director General de Informática y Transformación Digital de la CARM. Y menciona otro aspecto a considerar y relacionado con el puesto de trabajo: los espacios. Una nueva visión de la propia arquitectura de las oficinas que será aplicada en el proyecto de creación de la Agencia Digital de la Región de Murcia.

***“Puesto de trabajo de nueva generación: que sea seguro, que no contenga información dentro y que sirva como herramienta de conexión al escritorio remoto, que estará en la nube”***

Jesús Feliz. Responsable de Sistemas de Información en el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE)

También cree necesario replantear la telefonía fija en la administración, ya que “existen herramientas para su extensión en el móvil y el portátil”. Destaca, asimismo, la importancia de “todas las herramientas de colaboración, tales como videoconferencia y almacenamiento en la nube así como de la necesidad de concienciación en materia de ciberseguridad para todos los empleados públicos”. Y añade, en referencia al uso de inteligencia artificial y RPA, “son capas que hay sumar. Es un reto que tenemos las administraciones públicas. La automatización de procesos va a permitir que el empleado público aporte mucho valor, más que en tareas repetitivas”.

Coincide **Jesús Feliz**, de INCIBE, en esta visión: el puesto de trabajo de nueva generación debe ir de la mano de la movilidad y la seguridad, ya que las Administraciones están expuestas a todos los ataques que pueden afectar a cualquier usuario que se conecta a la red “y además a aquellos dirigidos específicamente a ellas por las funciones que realizan”, explica.

Por ello, el camino se dirige hacia el “**escritorio de nueva generación**”, en el que el portátil es únicamente un armazón. “Que sea seguro y no contenga información dentro, y que sirva como herramienta de conexión al escritorio remoto, que estará en la nube. Que puede ser pública o privada, ese es otro debate”, apunta. “Este enfoque permite simplificar y descentralizar el puesto de trabajo en un modelo en el que importe menos la seguridad de la red del domicilio del usuario, porque tiene un dispositivo inocuo, que será supervisado y controlado por la Administración”.

***“Bento Space muestra el puesto de trabajo de nueva generación de forma inmersiva. Nos centramos en la experiencia del empleado público, con una monitorización proactiva”***

Paloma Bello. Consultora Intelligent Workplace y Responsable Espacio Innovación IW Bento Space. Inetum

Bento Space es un espacio *demo* que muestra el puesto de trabajo de nueva generación de forma inmersiva. Basándose en su experiencia en la prestación de servicios de Intelligent Workplace a empresas y organismos públicos y en la fusión de tecnología y espacio, Inetum España ha implantado su propia filosofía de Digital Workspace en su sede central, en Madrid. “Ciberseguridad, gestión de dispositivos, servicios de *smart locker* para soporte... Nos centramos en la experiencia del empleado público, con una gestión proactiva, ofreciendo a los usuarios aquello que necesitan, cuando lo necesitan” explica **Paloma Bello**, consultora Intelligent Workplace y Responsable Espacio Innovación IW Bento Space (Inetum).

# Gestión del cambio

---

¿Cómo contribuye el puesto de trabajo de nueva generación a la consecución de los objetivos de las organizaciones públicas? ¿El diseño de este nuevo puesto ha tenido en cuenta la experiencia de usuario de los empleados? Son algunas de las cuestiones debatidas en este tercer y último bloque en el que las herramientas de colaboración aparecen como la “piedra angular” para sacar el máximo partido a este nuevo puesto de trabajo.

Así, los indicadores que ofrece una plataforma avanzada de colaboración y productividad, explica uno de los panelistas, permiten realizar un seguimiento continuado de penetración y uso de sus diferentes componentes, convirtiéndose así en una guía para la toma de decisiones. “Mediante píldoras o *tips* los usuarios pueden conocer todas las posibilidades de la *suite*. También hemos organizado grupos de trabajo para profundizar en cómo estas herramientas ofimáticas pueden transformar la manera de trabajar en las diferentes áreas”.

***“La gestión del cambio es el instrumento para que el usuario adopte el dispositivo”.***

Jordi Dalmau. Director de Desarrollo de Negocio.  
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Otro de los expertos menciona un reciente proyecto de escritorio en nube privada, con dos tipos de perfiles: de tipo administrativo y perfiles con más recursos (informáticos, ingenieros, arquitectos,... etc). Consideran, en definitiva, los panelistas, que la digitalización de la administración en general, y el puesto de trabajo en particular, “contribuyen a mejorar la productividad del empleado público, gracias a un uso más eficiente de los recursos”.

“El cambio hay que trabajarlo a todos los niveles *macro, micro y meso*”, expone **Israel Pastor**, del INAP. Por un lado, aquellos con capacidad de liderazgo, de prescripción, han de tener clara la estrategia; en un nivel *micro* es necesario que cada usuario quiera “autoprescribirse” el cambio y la mejora, un aspecto que, en su opinión, viene determinado por la propia cultura de la organización. “El nivel *meso* también es fundamental. La transformación digital es una cuestión organizativa y no tanto tecnológica. Hasta que no se entienda, el cambio no se producirá”, opina.

Para **Jordi Dalmau**, de Aragonesa de Servicios Telemáticos, la gestión del cambio es el instrumento para que el usuario adopte el dispositivo. “Para ello hay que formar a los usuarios, mediante píldoras, vídeos, FAQs, portales de autoformación... Son los Jefes de Servicio los que tienen que ver si con las nuevas herramientas pueden hacer las cosas de otra manera”.

Cita, como ejemplo de esta mejora aportada por la tecnología, la gran aceptación que ha tenido la implantación de la videoconferencia en la Administración de Justicia y la realización de vistas virtuales, "que ha venido impulsada por los directores, que han sabido apreciar cómo la tecnología aporta un cambio en el proceso", afirma.

***“En mayo de 2020 en la Administración de Justicia se anunció el inicio de actividades procesales mediante videoconferencia. Se trata de un cambio ampliamente consolidado, que ha venido impulsado por los directores, que han visto cómo la tecnología aporta un cambio fundamental en el proceso”***

Jordi Dalmau. Director de Desarrollo de Negocio.  
Aragonesa de Servicios Telemáticos

## **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)

# Conclusiones

---

## Claves para viajar hacia el puesto de trabajo de nueva generación

*Se abordan en este bloque recomendaciones que abarquen todo el ciclo de vida, desde el diseño hasta la implementación del puesto de trabajo de nueva generación.*

- Hay que impulsar el cambio. Aprender supone vencer el miedo. El abordaje correcto debe hacerse desde varios puntos de vista: la organización, la tecnología y las personas.
- Es necesaria la modernización y transformación del puesto de trabajo y debe contemplarse desde todos los actores: aquellos encargados de implantar la tecnología, el usuario y la jerarquía de la organización, con el fin último de ofrecer un mejor servicio a ciudadanos y empresas gracias a las tecnologías.
- En el ámbito de la seguridad debemos realizar un análisis de riesgos, tener claro de quién podemos recibir ataques; poner el foco en la protección del dato. Tras este análisis, establecer procedimientos claros de actuación en materia de seguridad y, por último, disponer de las herramientas y medios necesarios, tanto preventivos como reactivos. Son estas las claves necesarias para acometer este cambio y son aplicables a cualquier tipo de servicio tecnológico.
- Nos encontramos en un momento en el que debemos aprovechar este impulso a la digitalización que ha traído la pandemia. No se trata de ir a remolque de la tecnología, sino de atender a las necesidades de los usuarios -actuales y futuras-, para lo cual, sin duda, nos ayudará la tecnología. Todo ello, dentro de un marco de buena gestión de los recursos propia de una sana gobernanza pública.
- En este camino de transformación del centro de trabajo debemos trabajar en tres pilares: procesos, herramientas y personas. Pero, siempre situando al empleado, público o privado, en el centro, de modo que no dejemos a nadie atrás.



**OSPI** ■

Observatorio  
del sector público

**inetum** 