

✓ Retos en la gestión de la Administración Electrónica

 [Edificio Miralles](#)

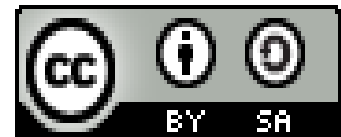
Diseño de eServicios con/desde la perspectiva de las personas usuarias

Mentxu Ramilo Araujo mentxu@gmail.com

PhD. Ciencias Políticas y de la Administración

Profesional In(ter)dependiente

www.enredando.eu



 [#crueadmin](#)

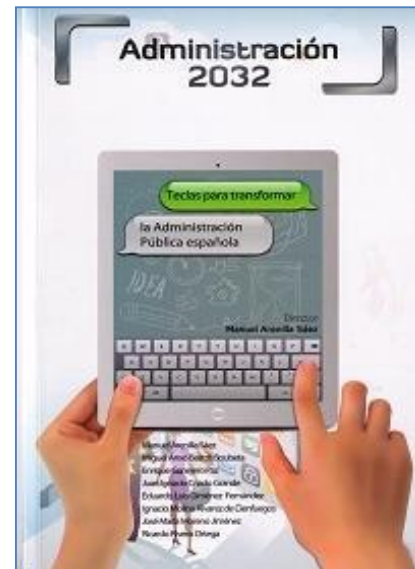
Resumen

- **Proponer alternativas (otras maneras de ser y hacer)...**
- **... Desde un enfoque de gobernanza y redes de políticas públicas,**
- **trataremos de pensar**
 - **quién debe participar** (agentes-recursos)
 - **en el diseño de los servicios públicos** (oferta)
 - **para que su utilización** (demanda)
 - **sirva para generar valor añadido a todas las partes implicadas** (usuarias dentro y fuera, empresas desarrolladoras, sociedad en general).

Introducción (como politóloga)

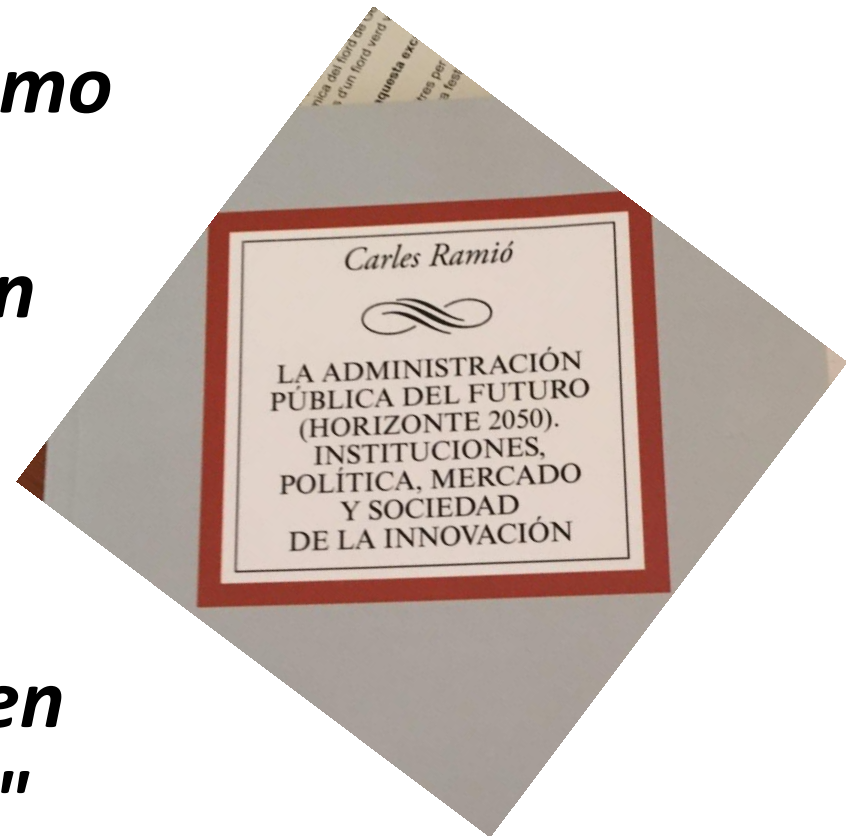
¿Las AAPP en el s. XXI?

- **Nuevos roles**
 - De burocrática a relacional
 - De cerrada a abierta
 - De corporativa a participativa
- **¿Cómo afrontar los cambios?**
 - Con las **personas**: actitud abierta, emprendedora, relacional, colaborativa...
 - Con la **mejora en la gestión**: eficaz, eficiente, sostenible, participativa...
 - Usando *con sentido* de las **metodologías** y las **tecnologías** disponibles...



Del dicho al hecho....

"Si no se realiza ahora mismo un esfuerzo de análisis de prospectiva que impulse un proceso de cambio y de modernización rápida y radical, la Administración pública puede perder el tren para los próximos 50 años"



Ramió, Carles (2017). ["Una Administración pública obsoleta"](#) en *El País*

¿Mejorar las políticas y prestación de servicios públicos? >>> Paradigm(od)as

80-90

- Cliente (OCDE, 1987), reforma, modernización. reinención, CORAME (1993),
- Nueva Gestión Pública, modernización, calidad, mejora continua

90

- Gobernanza - Gobiernos relacionales >> Gobernabilidad
- Redes de políticas (policy networks), actor/actriz-partner



2000

- eAdmón, eGobierno
- eDemocracia, eParticipación, eCiudadanía... (e) >>> ¿€?

2005

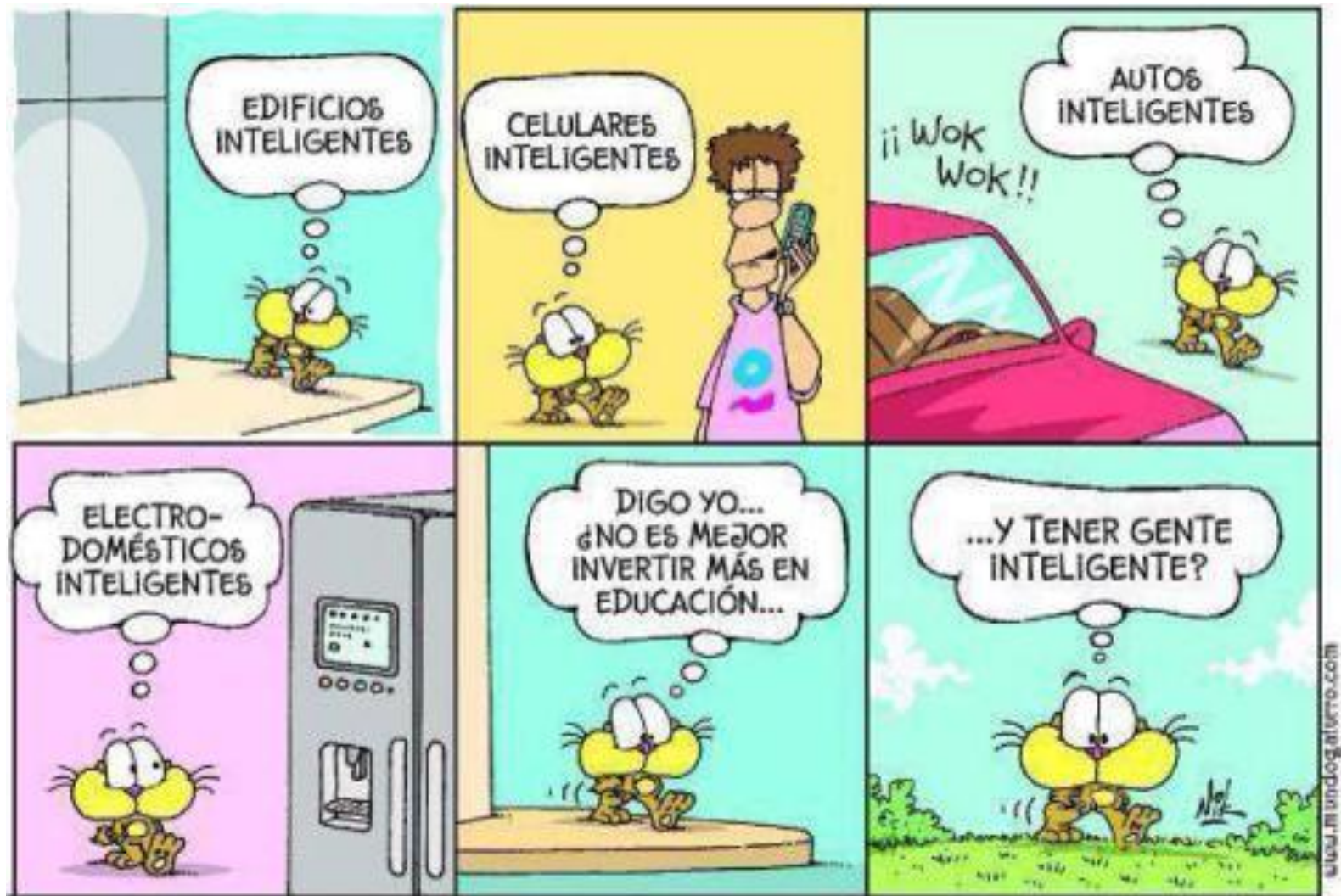
- CORA (2013)... ¡¡26-20 años después!!
- 2.0, transparencia, oGov-Gobierno Abierto, BigData, SmartCities, Buen Gobierno, Gobierno Inteligente, Innovación Pública, Transformación Digital

????

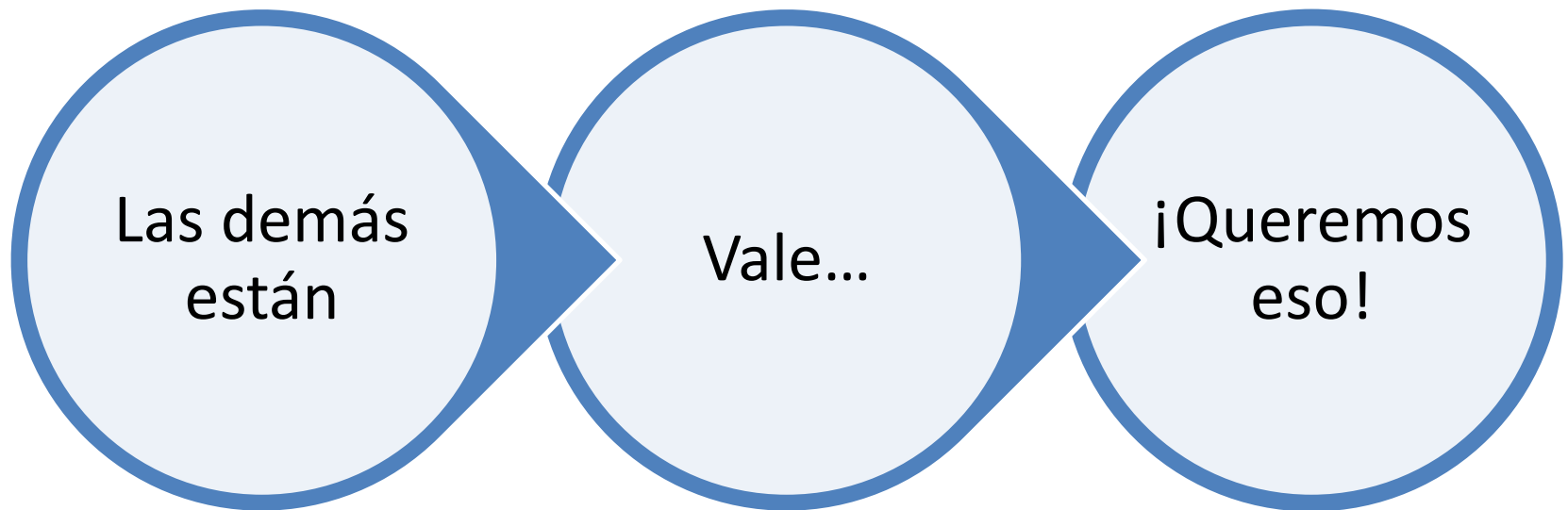
- Ciudadanía, gobiernos y administraciones en red
- Poner en valor lo público



Sociedad InteliGente



Motivaciones para adoptar una innovación: (de la copia, a la transformación)



- Sin **estrategia**
- Replicar sin saber para qué

- **Desconocimiento** real de las posibilidades

- **Conocimiento** de posibilidades y usos que nos ayudan a resolver problemas concretos

Renate MAYNTZ (1998: 35) define Gobernanza como:



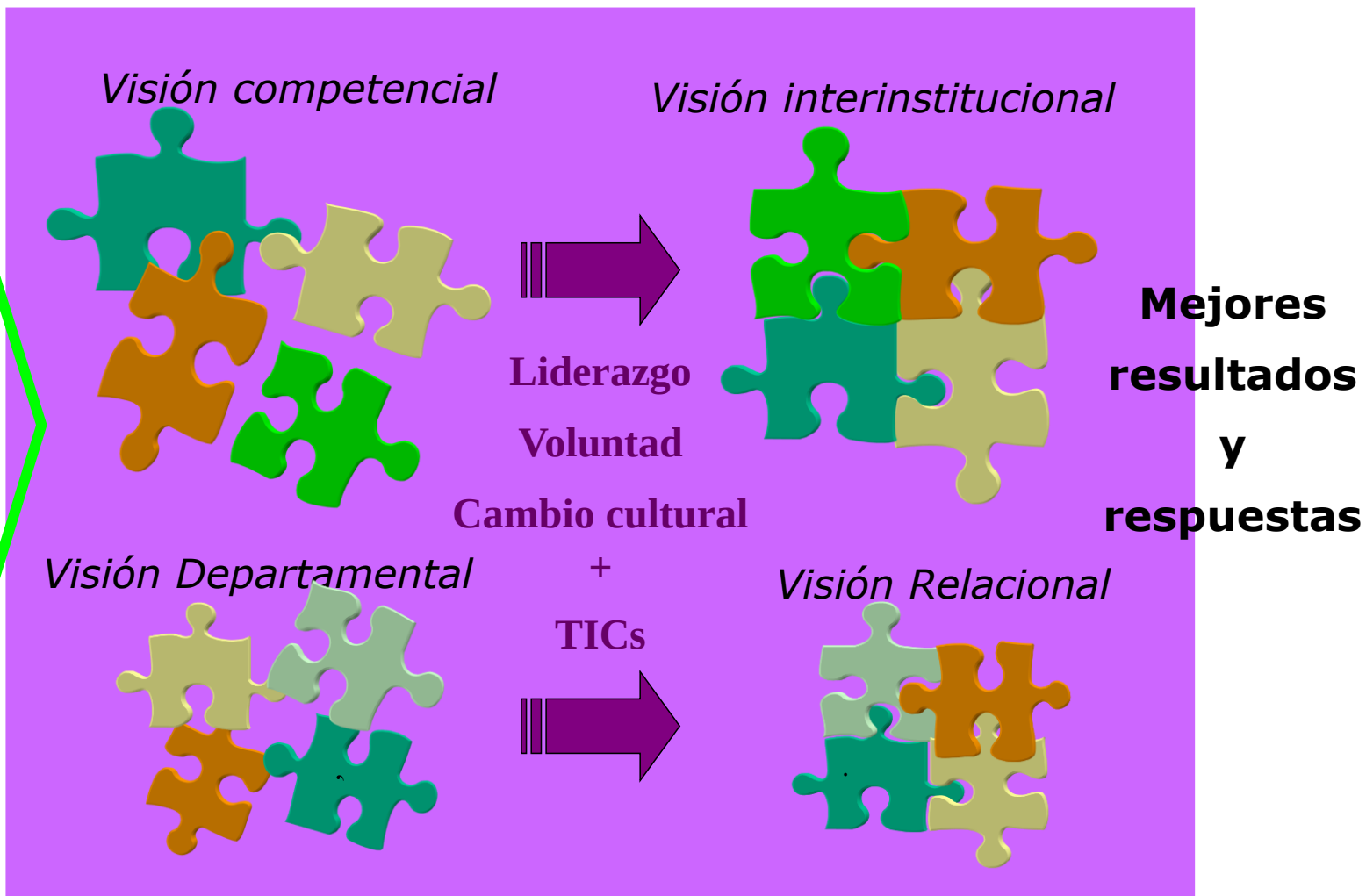
*“un **nuevo estilo de gobierno**,
distinto del modelo de control jerárquico y
caracterizado por un **mayor grado de
cooperación** y por la **interacción**
entre el Estado y los actores no estatales en
el interior de **redes decisionales
mixtas** entre lo público y lo privado”.*

Gobernanza implica Interdependencia

- Facilitar la **resolución de problemas** complejos:
 - superando la visión **departamental** y **competencial**
 - adoptando una **visión** transversal y sistémica ([Mario Bunge](#))
- **Tener en cuenta** más agentes en juego (voces, miradas...)
- Poner en marcha dinámicas de **trabajo en red**
 - (re)conocer, confiar, agilizar, sumar, aportar, compartir, construir, reutilizar...
- **Para conseguir:**
 - Legitimidad basada en la resolución de problemas
 - Decisiones consensuadas sobre la gestión de *lo común*
 - Ciudadanía activa interesada en lo público (republicana)
 - La *sostenibilidad de las vidas*



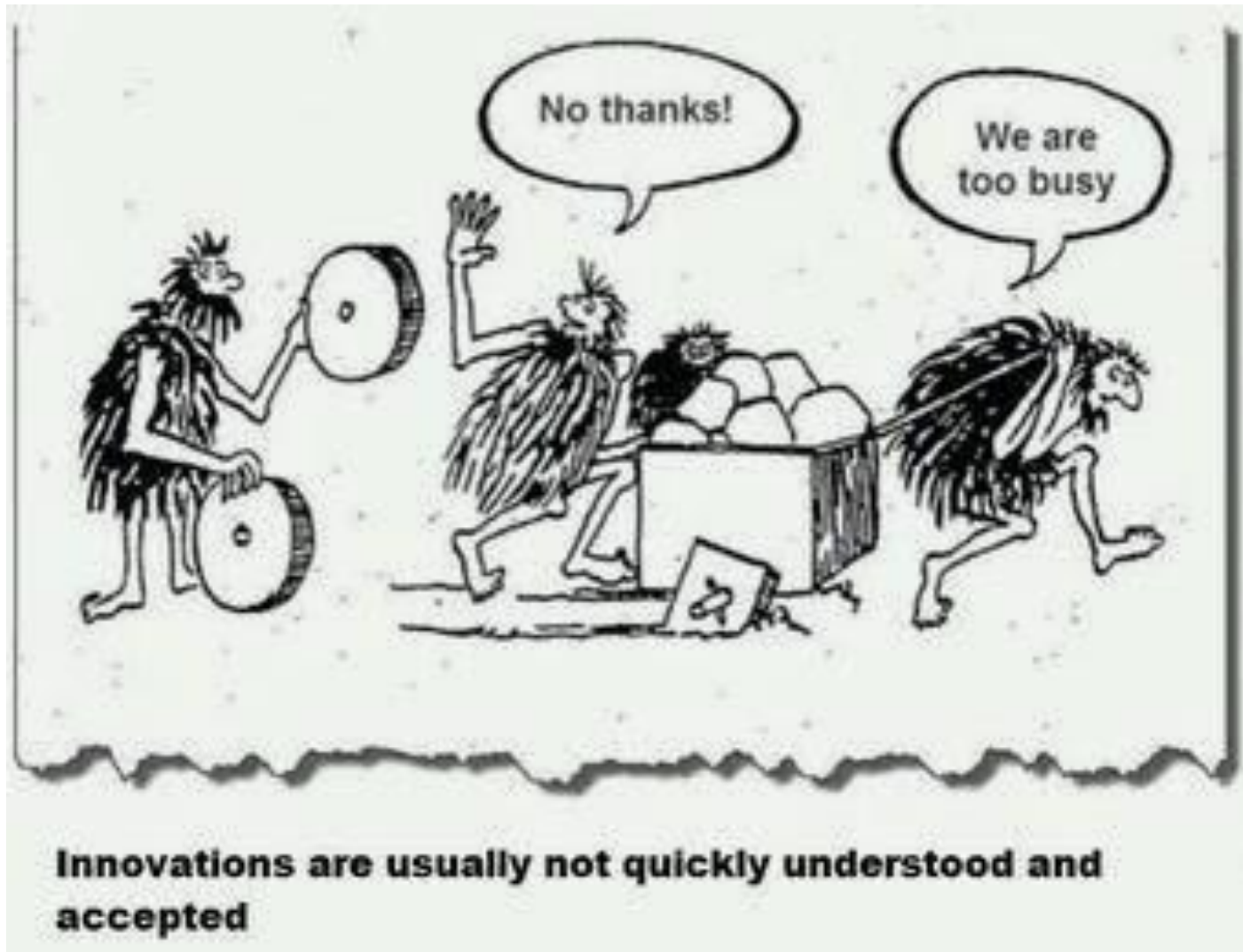
Ciudadanía
Demandas y
Necesidades



Pedagogía, Metodologías y Tecnologías para el cambio

(unas de tantas
propuestas...)

C a m b i a r...



Pedagogía: trabajar CON más >>>

(más valor, más agilidad, más miradas, más complejidad,
más ahorro...)



Fuente: Wikipedia_Trabajo colaborativo

Claves del trabajo colaborativo

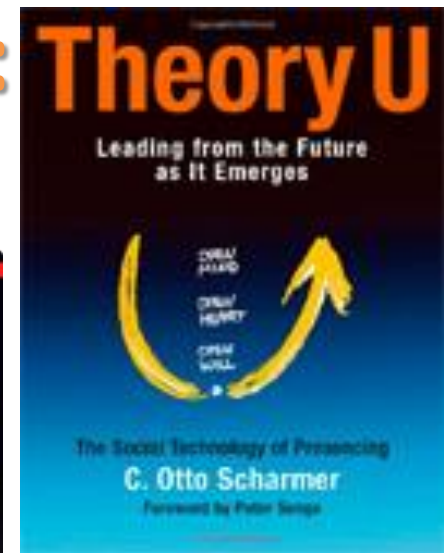
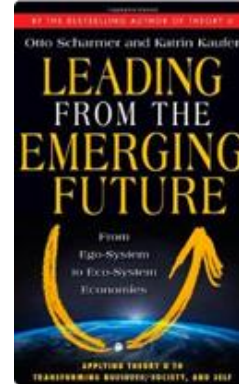


- **Querer...** (voluntad)
 - Escuchar
 - Aprender con otras personas
 - Compartir
 - Contribuir
 - Integrar visiones
- **Pautas de trabajo**
 - Quién escribe, qué y dónde
 - Plazos
 - Revisiones
- **Herramientas**
 - Las que NOS ayuden
 - Las que NOS faciliten
 - En las que nos FORMEN/formemos
 - Las que ELIJAMOS...

Metodología para el cambio: Theory U

[Otto Scharmer](#) profesor en el MIT y Presidente fundador del [Instituto Presencing](#)

- 2015 Curso MOOC (vía EDX)
 - 1ª edición (enero): +20.000 personas
 - 2ª edición (septiembre): +50.000 personas
 - Espacios Hubs de encuentro
 - Prototipado de proyectos
- 14 de septiembre, nueva edición



edX Cursos ▾ Programas ▾ Universidades Acerca de ▾ Buscar: Iniciar sesión Registrarse

Inicio > Todos los temas > Administración de empresas > u.lab: Leading From the Emerging Future

u.lab: Leading From the Emerging Future

An introduction to leading profound social, environmental and personal transformation.

Comienza el 14 de Septiembre de 2017

Regístrate

☒ Me gustaría recibir correos electrónicos de Massachusetts Institute of Technology y obtener información sobre otras ofertas relacionadas con u.lab: Leading From the Emerging Future

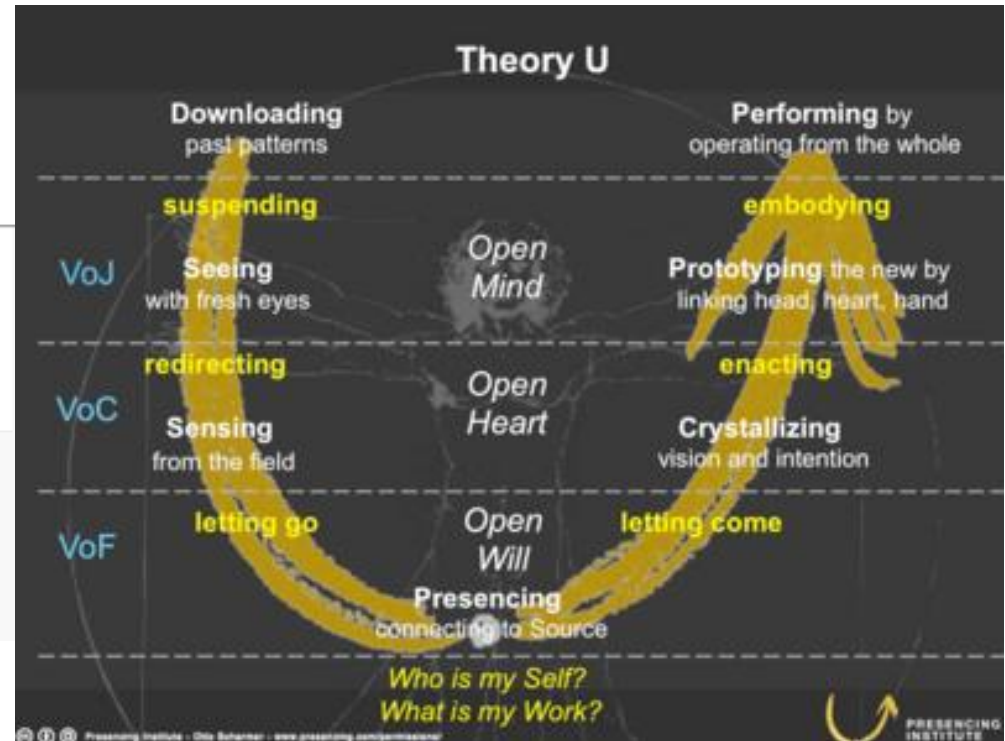
Acerca de este curso 0 Reviews 0/5 ★★★★★

We live in a time of disruptive change. How to activate our capacity to lean into the emerging future may well be the most important leadership challenge of our time. How do you cultivate curiosity, compassion and courage in the face of prejudice, anger and fear?

This course is an introduction to a method called Theory U, developed at MIT, for leading such change in business, government, and civil society contexts worldwide.

The only prerequisite for this course is u.lab 15.671.0x, an introductory overview—which you can complete in just 90 minutes. Building on the intention you set in u.lab 15.671.0x, 15.671.1x will help

Duración: 13 weeks
Esfuerzo estimado: 5 hours per week
Valor: GRATUITO Agregar un certificado aprobado por \$99
Institución: MITx
Tema: Administración de



[#crueadmin](#)

Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge

([Scharmer](#), 2007)

1. CO-INICIAR:

Crear una intención común. Parar y escuchar a los otros y escuchar lo que la vida le está pidiendo que haga.

5. CO-EVOLUCIONANDO:

Incorporar lo nuevo en ecosistemas que facilitan el ver y actuar desde la totalidad

2. CO-SENTIR/PERCIBIR:

Observar, observar, observar. Ir a los lugares de mayor potencial y escuchar con su mente y corazón totalmente abiertos.

4. CO-CREANDO:

Realizar prototipos de lo nuevo en ejemplos reales para explorar el futuro a través del hacer

3. PRESENCIAR:

Conectarse con el origen de la inspiración y la voluntad. Ve al lugar del silencio y permítele al conocimiento interior emerger.

Figura 3. La U como un proceso con cinco movimientos: A fin de avanzar de los ámbitos de modus operandi 1 o 2 a los ámbitos 3 y 4, debemos primero crear una íntima conexión con el mundo y avanzar a un lugar de conocimiento que surge desde adentro, para así hacer realidad lo nuevo, lo cual significa descubrir el futuro a través del hacer.

The success of our actions as change-makers does not depend on *What* we do or *How* we do it, but on the ***Inner Place*** from which we operate.

We cannot transform the behavior of systems unless we transform the quality of awareness and attention that people apply to their actions within these systems, both individually and collectively.

Punto ciego del liderazgo

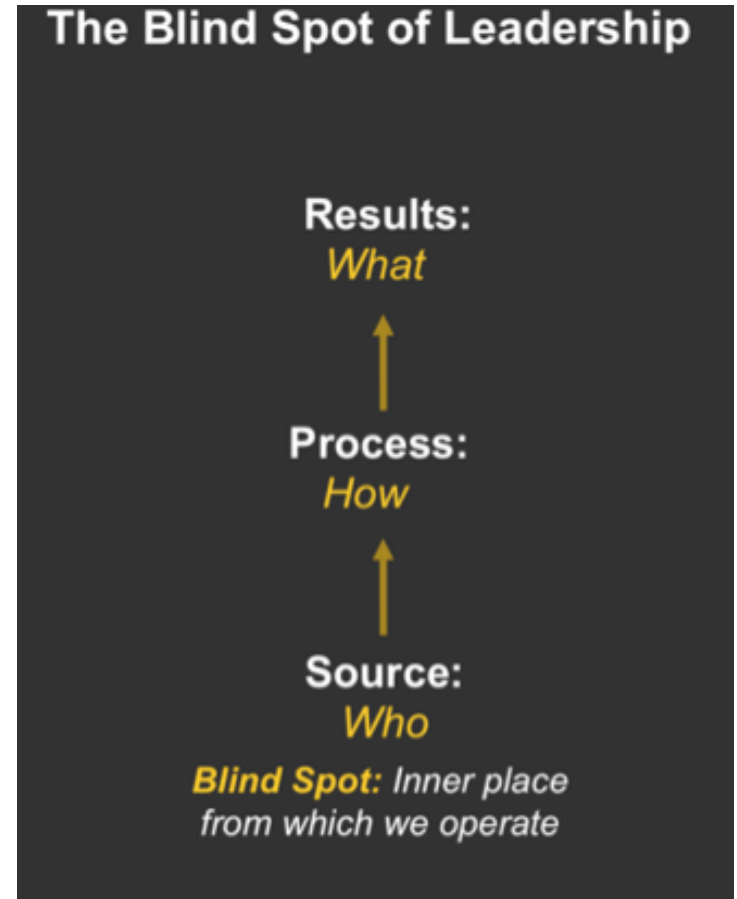


Fig. 1: [The Blind Spot of Leadership](#)

UX Design - Diseño de la experiencia de las personas usuarias

Torres Burriel Estudio

<http://www.torresburriel.com/weblog/>



About 18F

Our principles

Our team

History and funding

For press

18F is an office within the [General Services Administration](https://www.gsa.gov/) (GSA)

Sergio Jiménez Meroño

<http://blog.publilitica.es/disenio/>



18F is an office within the [General Services Administration](https://www.gsa.gov/) (GSA) that collaborates with other agencies to fix technical problems, build products, and improve how government serves the public through technology.

Our principles

We strive to work in a modern way and use best practices on all our projects. Here's what that means to us:



Respect for government workers

Civil servants have tremendous knowledge about what it takes to achieve their agency's mission. We help clear technical and governmental hurdles to better serve the public.



Human-centered design

We listen to real users to understand their needs and build things that will be useful to them — without sacrificing technical or regulatory requirements.



Agile methods

We help you move faster and adopt new approaches that reduce risk on your projects. We pay careful attention to what succeeds, and use metrics and feedback to inform what we build.



Open technology

Our projects are designed and built in public. That means open source, open data, and open APIs. Working transparently helps us develop faster, make better decisions, provide code for many others to reuse, and keep costs low.

To learn more about how we work, explore [18F guides](#).



#crueadmin

Avances en desarrollo de eServicios en las Universidades españolas (backoffice y frontoffice)

Recorrido...

- **Autonomía:** adaptación a normativas, organización, herramientas, procedimientos, servicios...
- **Colaboración:**
 - 2003 grupo de trabajo TIC en CRUE
 - 2007 Comisión Sectorial TIC
 - Grupos de trabajo
 - Estado del arte: [Mapa de Administración de la Administración Electrónica de las Universidades Españolas](#) (2015 y 2016)
 - **Conocimiento:** Agentes, interlocutores, recursos, procesos, buenas prácticas...
 - 2017 Federación de servicios con RedIris ([NISUE](#), [CL@VE](#)) (compartir costes, aprendizajes, simplificar prestación eServicios...)



Pendientes...

Falta de directrices claras de implementación de la eAdministración en la universidad

¿Hacia dónde vamos?

Fuente: [Mapa de Administración de la Administración Electrónica de las Universidades Españolas \(2016:12\)](#)

3. ¿Qué aspectos cree que limitan más la implantación de la Administración Electrónica en su organización? (Puede señalar varios)

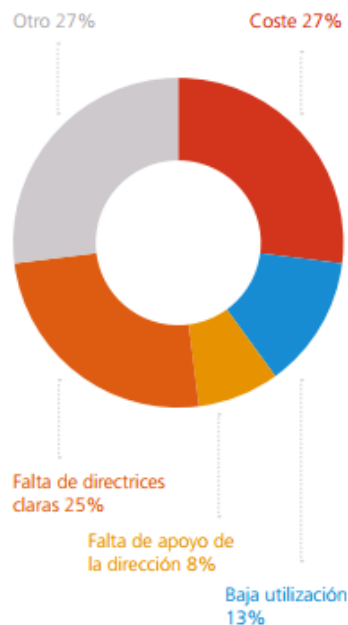
Coste: 18

Baja utilización: 9

Falta de apoyo de la dirección: 5

Falta de directrices claras de implantación: 17

Otro (especifique): 18



EHU Hay criterios diferentes entre la dirección de los servicios informáticos y la de la administración electrónica entre si es la organización la que se debe adecuar a los sistemas informáticos que consideren tecnológicamente más adecuados, con independencia de la satisfacción del usuario o si debe de buscarse la solución que mejor se adapte a las funcionalidades requeridas por el usuario aunque tecnológicamente sean más complejas de implementar. Para la parte I el cambio debe ser asumido como propio por la organización; para la parte técnica eso no es relevante.

UAL Dificultades a la hora de simplificar los procedimientos administrativos. Al personal administrativo en general le cuesta hacer esa tarea de simplificación. Dificultades de usabilidad. La plataforma no es una herramienta especialmente cómoda en su uso. Dificultades técnicas asociadas al uso del certificado electrónico (instalación, versiones de Java, versiones de navegadores, etc.).

UB Los procesos informáticos han de responsabilizarse de temas que antes no eran de su competencia: registro, gestión documental, notificación, etc., hay más temas.

UBU Dificultades técnicas y organizativas. La plataforma implantada no funciona correctamente. Problemas con los applets de Java. Resistencia al cambio por parte de unidades funcionales.

UCAM Desconocimiento del uso del certificado y configuración en equipos.

UCML Menos utilización de la esperada por los problemas derivados del uso las tecnologías necesarias para la identificación y firma electrónica.

UCO Inercia de los empleados públicos para continuar haciendo los procedimientos de forma tradicional. No siempre se busca la utilidad para nuestros administrados.

UDC Falta de recursos, pero no por falta de apoyo de la dirección, sino por problemas organizativos para asignarlos.

UGR Más RRHH para el desarrollo y mantenimiento.

UHU Falta de recursos humanos y de presupuesto para la externalización.

UIJ No hay aspectos que limiten. Todo lo contrario.

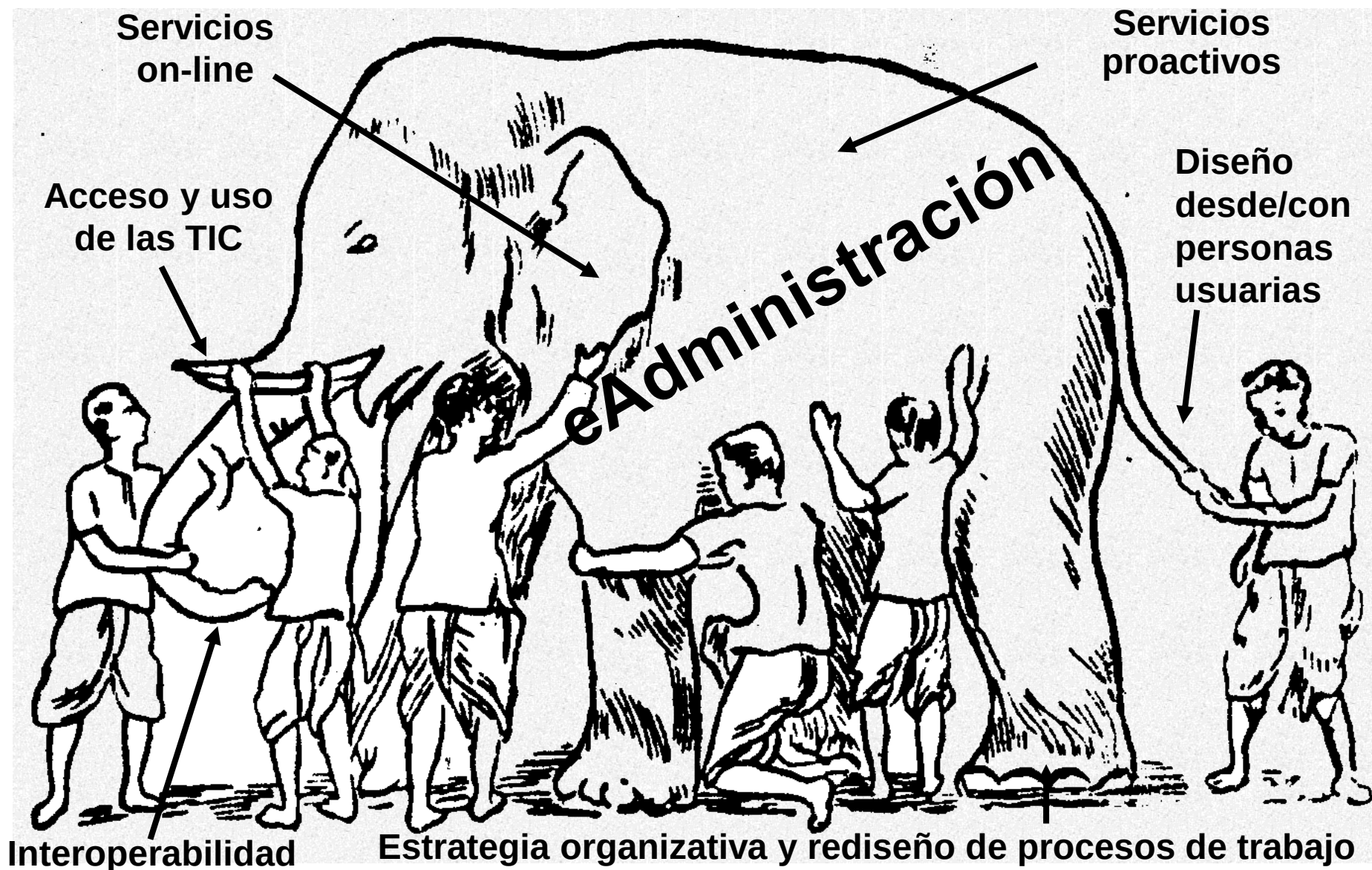
ULL Ninguno actualmente. Está implantada desde enero de 2012 y consolidada en la ULL, tanto para usuarios como para gestores.

UNED Complejidad organizativa.

UNICAN Existe una Comisión de Administración Electrónica, y se ha puesto en marcha un Plan de Actuación para la AE.

UNIOVI Resistencia al cambio y que se dispone de una plantilla envejecida.

UJAEN Software implantado no cumple las expectativas generadas.



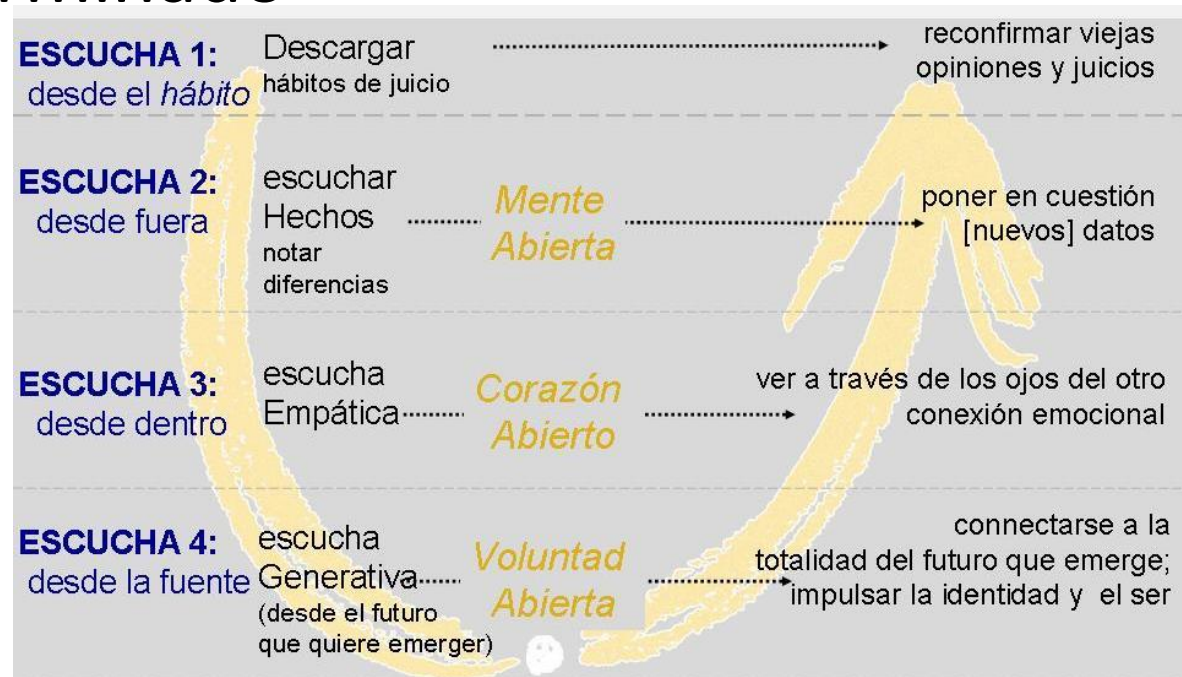
Adaptado de CRIADO GRANDE, J.I., RAMILO ARAUJO, M.C. y SALVADOR, M. (2002): '[E-Government as a New Studying Subject. Towards a Theoretical Integration Proposal](#)'. Conferencia Annual de la EGPA, Postdam, 4-7 septiembre.

Qué hacemos desde/con
las personas usuarias
(de dentro y de fuera)
(como usuaria de
eServicios)

Escuchar

Vía: formulario, e-mail, llamada, entrevista, grupo de discusión, escucha empática/generativa

Para: extraer mejoras, testarlas y aplicarlas en un tiempo determinado



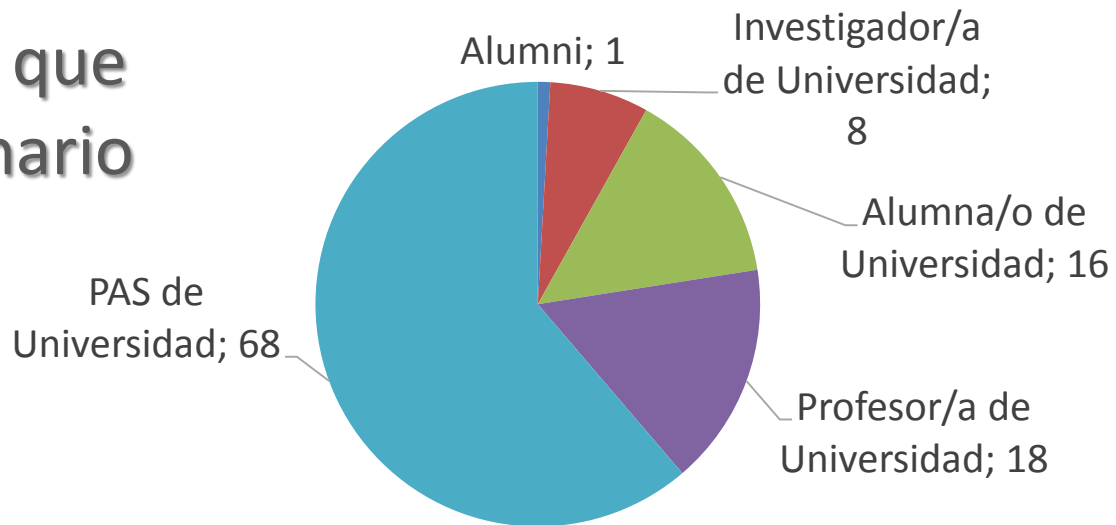
Sondeo para escuchar a personas usuarias...

- Preguntas:

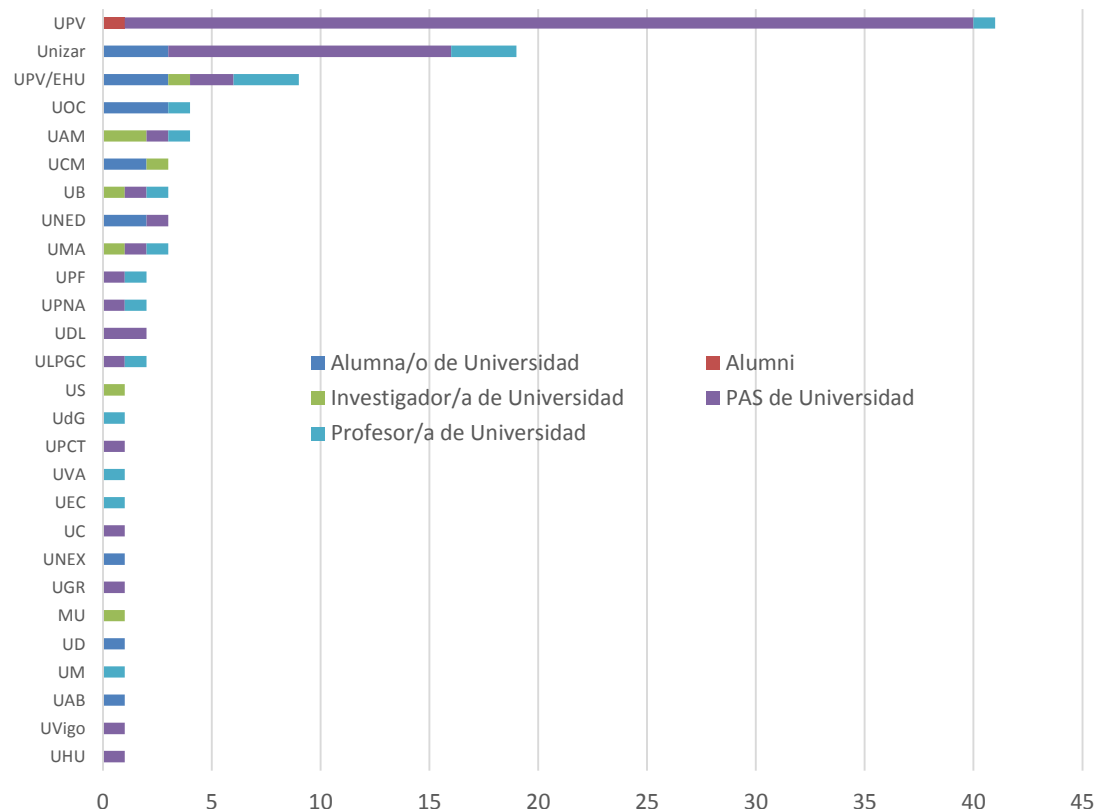
- ¿Has realizado gestiones de forma telemática con tu Universidad en los últimos años?
- ¿Cómo valoras la tramitación telemática de los servicios en la Universidad?
- ¿Cuáles son tus impresiones POSITIVAS/NEGATIVAS sobre la tramitación telemática con tu Universidad?
- ¿Qué crees que FALTA hacer en tu Universidad para facilitar la vida a las personas que necesitan realizar gestiones telemáticas?
- ¿Participarías en equipos de mejora para revisar, simplificar, actualizar procedimientos y gestiones administrativas de tu Universidad?
- ¿Algo que quieras comentar sobre el sistema de identificación y firma electrónica en tu Universidad?

- 114 respuestas recibidas. 111 respuestas válidas
- Formulario abierto del 17 de agosto hasta el 10 de septiembre
- Apoyo en la difusión: NovaGob, Sergio Montesa, Unizar, UPV/EHU, UPV

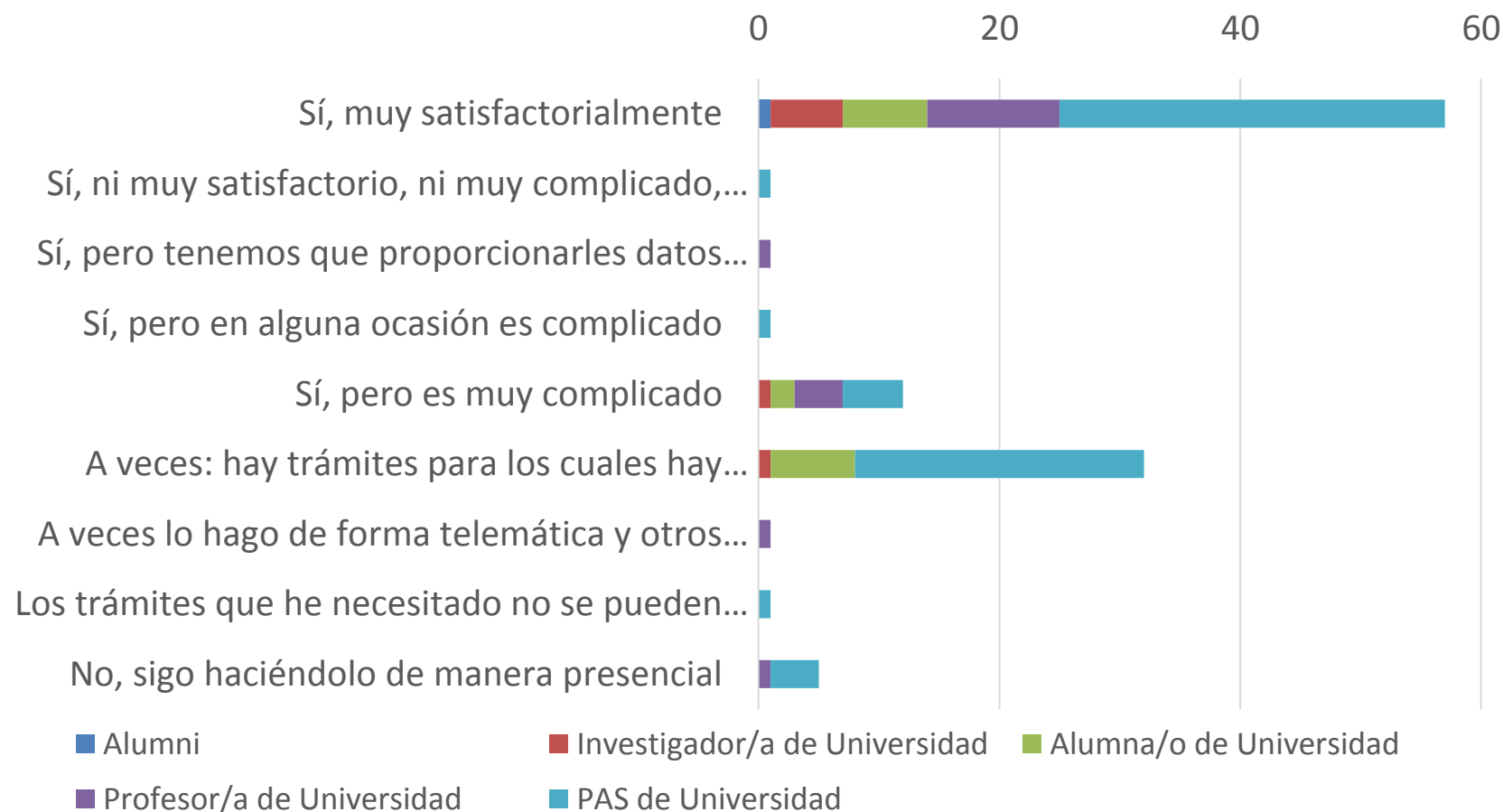
Perfil de las personas que responden al cuestionario (Totales)



Respuestas desde 28 universidades diferentes (37% de universidades)

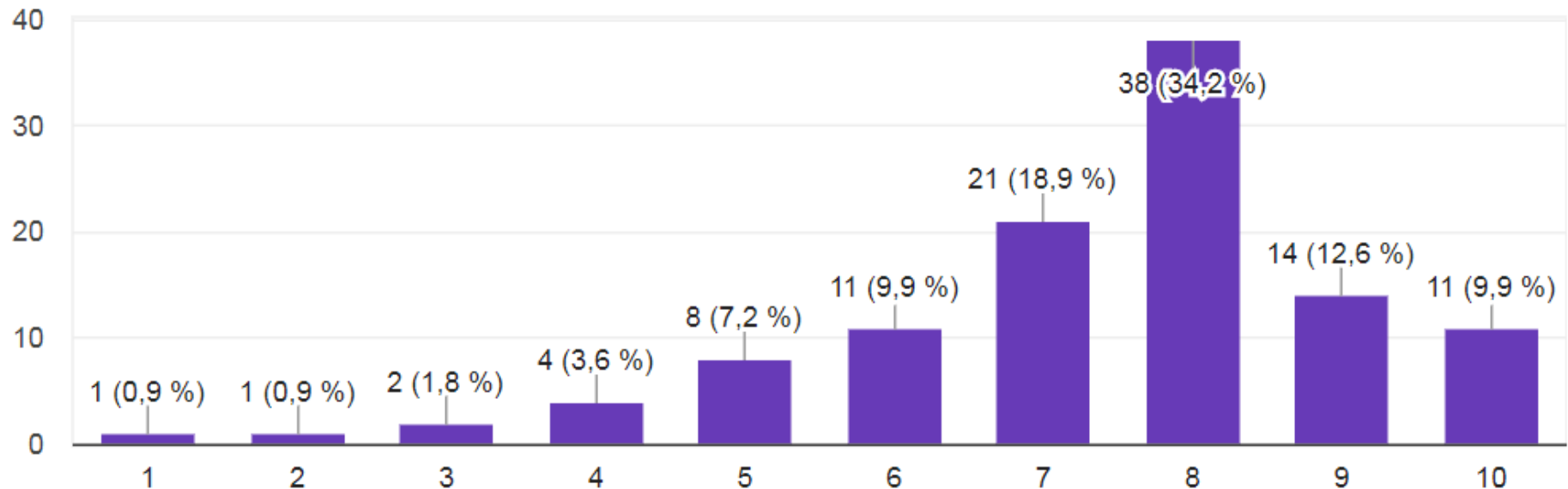


¿Has realizado gestiones de forma telemática con tu Universidad en los últimos años? (Totales)



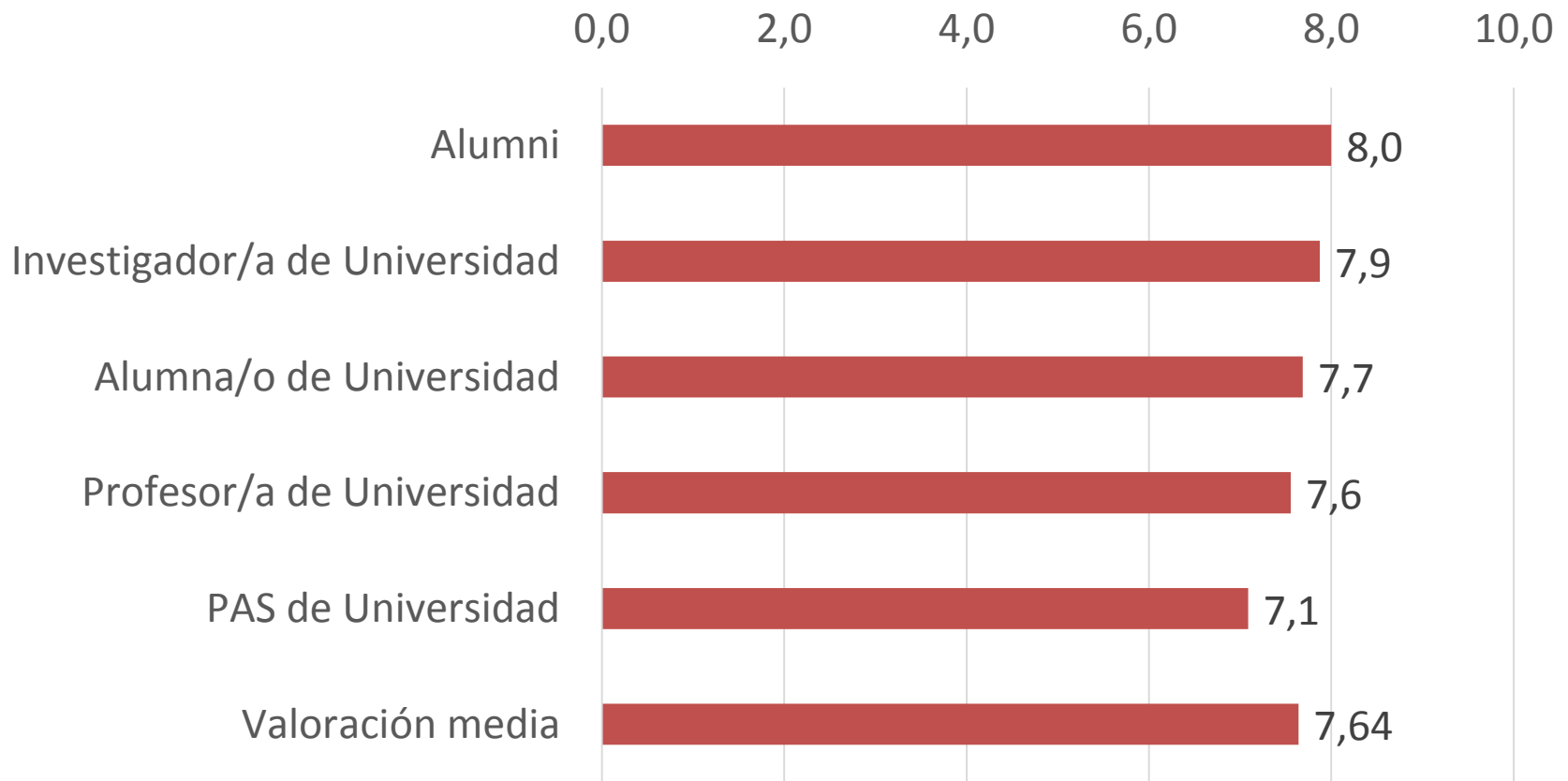
¿Cómo valoras la tramitación telemática de los servicios en la Universidad? (% y totales)

1 = muy mal | 10 = muy bien



¿Cómo valoras la tramitación telemática de los servicios en la Universidad? (Totales por perfiles)

1 = muy mal | 10 = muy bien



¿Cuáles son tus impresiones sobre la imitación telemática con tu Universidad?

Positivas



Negativas

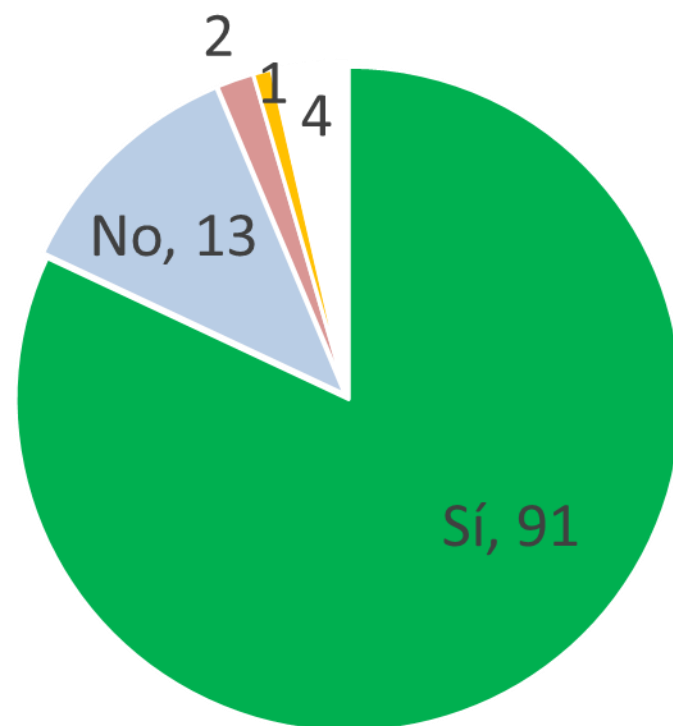


**Resultados cualitativos,
próximamente en
www.novagob.org**



¿Participarías en equipos de mejora para revisar, simplificar, actualizar procedimientos y gestiones administrativas de tu Universidad?

SÍ	91
Sí, si sirviera para algo	48
Sí, si me valorasen de alguna manera mi tiempo dedicado (créditos, horas libres...)	19
Sí, siempre es posible mejorar, más cuando las cosas están fatal	12
Sí	2
Sí y punto (los matices de las respuestas no tienen desperdicio)	1
Sí, aunque ya he terminado me gustaría participar en actividades con la UOC y mi master ha sido de eAdministración	1
Sí, es necesario la implicación de las personas que trabajan en la universidad para cambiar el modelo	1
Sí, pero si me pagan, que me gano la vida con esto	1
Sí, porque seguro que sirve para algo y siempre es posible mejorar, aunque las cosas no estén fatal ;)	1
Sí, porque siempre es necesaria la mejora y entre todos es mas facil la construcción	1
Sí, sin duda	1
Sí, sin ninguna duda.	1
Sí, estoy dispuesto a colaborar, aunque creo que sin duda hay personas más cualificadas	1
Posiblemente	2
Ya existe un equipo que está revisado estos procedimientos	1
NO	13
No, falta de tiempo	2
No, porque creo que no serviría para nada	2
No	1
No, no sabía que existían	1
No dispongo de tiempo	1
No estoy interesado	1
No porque creo que hay personas con mayor grado de conocimiento para hacerlo. Soy una usuaria básica.	1
No sé si tengo conocimientos en este sentido para poder ayudar.	1
No, me parece Ciencia Ficción que desde mi Universidad se abran procesos en este sentido	1
No, pero no porque me parezca mal	1
No, tengo otras prioridades	1
No, hay gente más calificada y entusiasta que yo para participar en estas comisiones	1
(en blanco)	4
Total general	111



Diseñar mejoras y nuevos procedimientos *con personas usuarias*

- **Vía:** buzón de sugerencias, dinámicas grupales, [hackatón](#)...
- **Con reconocimiento:** créditos, horas de trabajo...
- **Para:** adaptar los procesos, trámites, procedimientos a las necesidades, lenguaje, etc... a las personas usuarias

Dotar de mayor valor a los servicios

- Vía:
 - Proactividad (*danos tu consentimiento y hacemos por ti*) (Borrador Renta IRPF)
 - Interoperabilidad (*no necesitamos datos que ya tenemos*)
 - Ubicuidad (*desde el canal que prefieras, a la hora que quieras*)
- Para:
 - no pedir a las personas usuarias algo que ya sabemos, conocemos, podemos obtener por otras vías (evitar/ahorrar cargas administrativas)
 - Ahorrar recursos: evitando teclear/procesar N veces los mismos datos



Informar sobre lo relevante

- **Ser transparentes:** situación, avances, dificultades, logros...
- **Ser consecuentes:** Tenemos problemas con esta gestión telemática. Disculpad las molestias. No podemos solucionarlo en estos momentos... mientras tanto, gestión con PlanB
- **Ser humildes:** ¿nos ayudáis para poder mejorar?
- **Rendición de cuentas:** ¿Cuánto cuesta todo esto? ¿Para qué vale o valdrá?

Retos

+1...

*Avanzar hacia una sociedad empoderada
en **constante formación continua**, con
capacidad de investigación,
documentación, análisis, síntesis,
contextualización, evaluación crítica,
colaborativa y **orientada a la resolución
de problemas***

Alcalde, Ignasi (2013)

Retos

— diseñar servicios y políticas públicas:

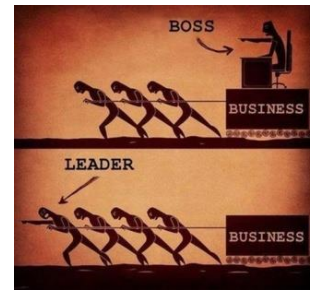
- **consensuadas** por una pluralidad de agentes claves;
- con compromisos, objetivos, recursos y acciones a corto, medio y largo plazo;
- y con un **seguimiento transparente** y responsable

— encontrar **mecanismos para:**

- implicar a **más agentes diversos**,
- incorporar **sus visiones** de los problemas y **sus propuestas y alternativas** de resolución
- conseguir que las actuaciones **respondan** de la mejor forma posible a **las múltiples necesidades** identificadas y a los objetivos marcados.

Retos:

Liderazgo relacional y sistémico



- Encontrar, formar, motivar, cuidar a personas con perfiles políticos y profesionales que:
 - **generen confianza, ilusionen, estimulen y sean referencia** para las personas de su entorno y de otros entornos, con quienes tengan que colaborar
 - sean **capaces de llevar a cabo proyectos complejos** en los que hay que tener en cuenta una pluralidad de intereses y actores en juego.
 - sean **dinamizadoras relacionales** capaces de:
 - identificar a personas/organizaciones con quienes colaborar
 - empatizar y (re)conocer sus necesidades, recursos
 - poner en red a personas con necesidades y a personas con respuestas para resolver problemas

**Apertura de mente, corazón, voluntad, porque...
...lo que nos une (crear valor público) es más
importante que lo que nos separa**



Dinámica

- **MISIÓN:** ¿Hacia dónde vamos en la utilización de tecnología para crear valor público en la prestación de servicios (eAdministración, eGobierno, “eTiqueta” y paradigm(od)as)?
 - Digitalizar o repensar antes de digitalizar
 - De la burocracia del papel a la eBurocracia
 - De “estar a la moda” a “queremos esto”
- **ESCUCHAR:** cómo se siente nuestra organización y sus personas
 - ¿qué funciona? ¿qué nos falla?
 - ¿qué conservamos? ¿qué mejoramos? ¿qué cambiamos? ¿qué hacemos nuevo?
- **ALIANZAS:** ¿Con qué red de aliadxs contamos o podríamos contar?
 - Implicadxs, expectativas, recursos
 - ¿Quién es mi cliente?: ¿Sé qué quieren mis clientes? ¿Cómo lo sé? ¿Sé si lo que les ofrezco les vale, les ayuda, les facilita la vida?
- **OFERTA / DEMANDA**
 - ¿Cómo incorporamos la perspectiva de las personas usuarias? (para conocer el valor, utilidad, simplicidad... de los servicios prestados)
 - ¿Qué podemos ofrecer a otras Universidades?
 - ¿Qué necesitamos de otras Universidades?

Referencias I

eAdministración

- Campos Acuña, C. (2017). “¿Cómo implantar la Administración Electrónica? Programa de 12 pasos [\(1ª parte\)](#) [\(2ª Parte\)](#)” en *blog personal* [\[Vídeo\]](#)
- Klose, Pau Marí; y Barrada, Juan Ramón (2017). “[¿Le pasa algo a la Universidad española?](#)” en *El País*
- Jiménez, Sergio (2017). “[La contratación del e-Gobierno. Un problema sistémico](#)” en *Blog Publilitica*.
- Ramilo Araujo, M. (2015). “[Administraciones públicas en Red: De paradigm\(od\)as y tendencias digitales...](#)” en *blog del PIP*.
- Ramilo Araujo, M. (2015). “[Ciudadanía y administraciones públicas en red: reflexiones, preguntas y propuestas](#)” en *blog del PIP*.
- Ramió, Carles (2015). [La Administración Pública del Futuro: La Administración “2050”](#) en GIGAPP Working Papers [Publicación en libro a partir del 7/09/2017]
- Ramió, Carles (2017). “[Una Administración pública obsoleta](#)” en *El País*
- Rey Jordán, David (2014). [Funcs and Hackers](#)
- El Correo (2014). Guy Haug: “[La Universidad responde a las necesidades de los profesores, no de los alumnos y la sociedad](#)”
- Vallespin, Fernando (2017). “[¿Qué le pasa a la universidad española?](#)” en *El País*.

Referencias II

Teoría U

- Otto Scharmer, [Peter Senge](#), [J. Jaworski](#) y B.S. Flores (2004). “[Presencia: una exploración del cambio profundo en las personas, las organizaciones y la sociedad](#)”
- Otto Scharmer (2007). [Teoría U: liderando desde el futuro que emerge](#), [libro que da cuerpo al enfoque teórico de la Teoría U]
- Otto Scharmer and Katrin Kaufer (2013). [Liderar desde el futuro emergente: de los egosistemas a los ecosistemas económicos](#)

Diseño UX

- GOV.UK (2016). [The Government Digital Service \(GDS\) style guide](#)
- Torres Burriel (2016). “[La investigación de usuarios en la administración pública](#)” en *TorresBurriel*.
- Gimeno, Samuel (2016). “[Dos experiencias de test con usuarios: administración pública y entidad financiera](#)” en *TorresBurriel*.

¡¡GRACIAS POR VUESTRA ATENCIÓN!!

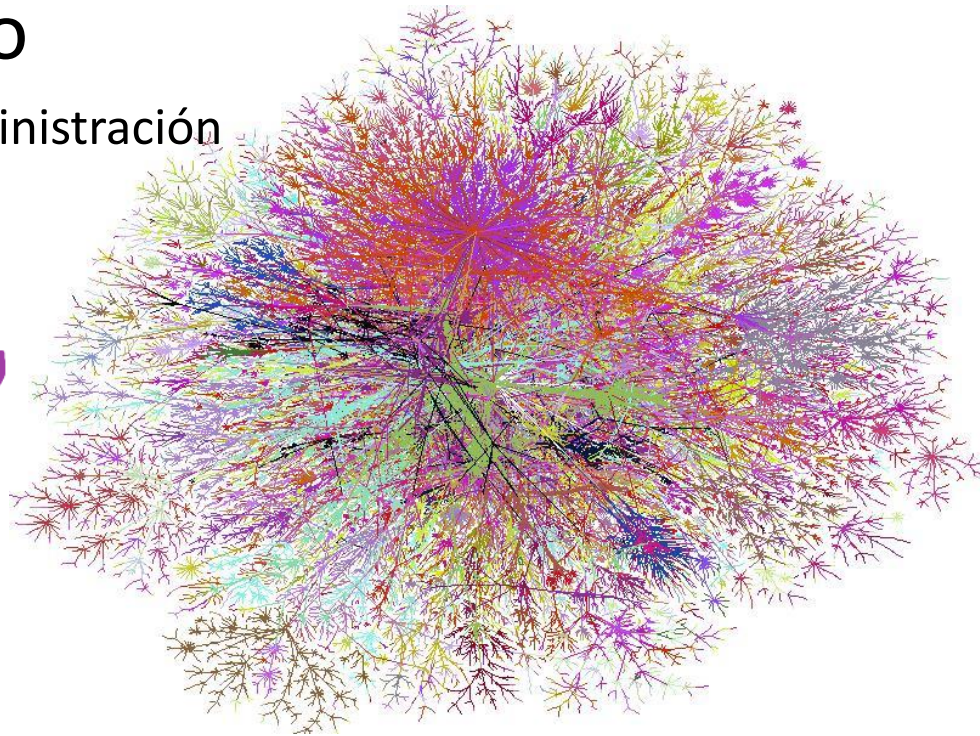
Mentxu Ramilo Araujo

PhD. Ciencias Políticas y de la Administración

Profesional In(ter)dependiente

mentxu@gmail.com

www.enredando.eu



Fuente: Internet Mapping Project, 1998



#crueadmin