

## No olvidar nunca el objetivo de nuestro trabajo

Ante la invitación que BOLETIC nos hace a profesionales que hemos dado el salto a puestos “menos tecnológicos” para compartir nuestra experiencia en sus páginas, escribo estas reflexiones con todo el cariño que tengo a nuestra revista. Recuerdo que cuando el cuerpo TIC cumplió diez años (entonces era subdirector adjunto de un área de desarrollo) redacté un artículo en BOLETIC titulado “Cuando éramos más jóvenes”, un poco nostálgico quizás, que creo que guarda mucha relación con las ideas del presente artículo.



**FERNANDO DE PABLO**

Vocal del Servicio de Planificación y Relaciones Institucionales, Agencia Estatal de Administración Tributaria

Comentaba entre otras cuestiones, la necesidad de conformar un cuerpo TIC con vocación directiva (hemos mejorado, pero todavía no estamos ahí), aunque valorando especialmente, como hacen las multinacionales, los perfiles técnicos especializados, la necesidad de la formación multidisciplinar permanente, la importancia ser corporativos sin caer en corporativismos ... Voy a intentar recoger lo que, tras los distintos desempeños de mi vida profesional, valoro como más importante: aquello que a mí me hubiera gustado tener.

### **El contexto y los entornos multidisciplinares**

Casi quince años después de ese primer artículo, he tenido la suerte de haber trabajado en distintos puestos, siempre relacionados con la mejora de las administraciones públicas a través de la tecnología, y fruto de esa experiencia, he llegado a la conclusión de que la mejora de los servicios públicos “pensando en los ciudadanos” resulta de la combinación equilibrada en un contexto de colaboración entre personas, procesos y tecnología. Lo dice cualquier libro de teoría organizativa, y en mi opinión es cierto. Nunca me he parado a pensar, hasta este momento, en el carácter más o menos técnico de mis destinos, me han gustado todos, por lo que no puedo explicar la motivación para el cambio. Simplemente me han propuesto nuevas responsabilidades y he ido aceptando algunas de ellas porque me parecían interesantes, o porque, simplemente, no se podían rechazar. He tenido mucha suerte administrativa y he puesto toda la ilusión de la que era capaz en cada puesto, sin dejar de pensar que los cambios son positivos y necesarios, tanto para las personas como para las propias organizaciones. Te ayudan a mejorar,

a formarte, a analizar con perspectiva el puesto y la organización que dejas (muy conveniente, se aprecia mejor con una cierta distancia), a tener de nuevo la inseguridad de comenzar desde cero ante un nuevo reto, a “re-pensarte”, en definitiva, ante cambios que, por otro lado, no llevan aparejados los riesgos propios del sector privado.

Tampoco nunca me he preguntado si mis compañeros de trabajo eran TIC, TAC, inspectores, abogados del estado, interventores o técnicos comerciales. Más de la mitad de mi ya larga vida profesional he sido responsable de desarrollo de aplicaciones tanto en la empresa privada como en la administración. En un trabajo más técnico, como en el gran centro informático donde he trabajado casi catorce años, se necesitan todos los perfiles: desarrolladores, expertos en sistemas operativos, bases de datos, comunicaciones, seguridad, etc. Pero nuestro objetivo no deben ser los meros desarrollos tecnológicos sino la creación de soluciones adaptadas a las necesidades de nuestras organizaciones. Y el cumplimiento de ese objetivo constituye un trabajo organizativo que requiere perfiles técnicos, pero también jurídicos, de gestión económica financiera o expertos en procesos y simplificación: ése ha sido mi hábitat de trabajo durante muchos años, y por ello he vivido los cambios de forma natural y nada “disruptiva”.

### **Las personas, los equipos y la estrategia**

Por otra parte, dirigir un área o una subdirección general, incluso de tecnología, no es un trabajo exclusivamente técnico, en mi opinión, como tampoco lo es la coordinación de un equipo de desarrollo grande. Lo importante es el grupo y el trabajo del responsable hacer que el equipo se forme y avance, con ilusión y com-

promiso (también con la cultura del esfuerzo de nuestra formación), inculcando visión y aproximación estratégicas que creo importante que tengamos todos los TIC. Lo importante son los equipos, no las personas: la inteligencia, la motivación y la ilusión colectivas desbordan siempre los resultados individuales. Todos los avances en los proyectos donde he participado, los recuerdo siempre asociados a las personas que los hicieron posibles, a quienes no pierdo la ocasión de agradecerse. Luego trabajar en equipo resulta ser una cualidad “transversal” que debemos tener sea cual sea nuestra responsabilidad, en puestos más o menos TIC, y ello no sólo consiste en trabajar “con nuestro equipo”, sino también colaborando “con otros equipos”. Y esta mentalidad cooperativa es esencial, especialmente en un país tan descentralizado como es España.

### **Capacidades**

Creo honestamente que nuestro cuerpo está especialmente preparado para ocupar puestos organizativos complejos fuera del ámbito técnico, en un contexto multidisciplinar. Por la naturaleza de nuestro trabajo, además de los conocimientos técnicos, también se suele disponer de experiencia en gestión de equipos y motivación, toma de decisiones, normativa, contratación, colaboración con el sector privado, negociación, gestión presupuestaria, organización y simplificación (en comunidades autónomas y ayuntamientos muchos responsables de tecnología lo son también de simplificación), etc. Por lo que dar un giro hacia un puesto “no tan técnico” simplemente consiste en pasar a dedicar un poco más de tiempo a otras áreas que a las puramente técnicas. Con decisión, ilusión y flexibilidad para incorporarte a nuevos equipos. Quizás este cambio precisa

---

**Creo honestamente que nuestro cuerpo está especialmente preparado para ocupar puestos organizativos complejos fuera del ámbito técnico, en un contexto multidisciplinar.**

de otras habilidades como la capacidad de comunicación, de asumir decisiones más globales y de tener presente siempre para qué diseñamos y desarrollamos servicios públicos, por encima de nuestros problemas, limitaciones o falta de recursos (cuestión que comprendo que nos agobia cuando somos responsables de servicios críticos, el voluntarismo no debe ser una opción). De nuevo, no pensar en resolver “nuestro problema”, sino en resolver “el problema”.

### **Colaboración**

Resulta esencial para la mejora de la Administración que los puestos directivos se ocupen según los criterios de mérito y capacidad, sin caer en corporativismos. Quizás existan profesionales en la administración que no comprendan bien la natura-



leza del trabajo técnico, ya por corporativismo, ya porque no seamos capaces de comunicar acertadamente el sentido de nuestro trabajo. Lo que parece evidente es que una gran parte de la mejora de la Administración en la última década ha venido de la mano del avance de los sistemas de información y del desarrollo de la administración electrónica. Sin embargo, aunque este hecho es ampliamente reconocido, no se refleja en las estructuras ministeriales ni en la composición de los gabinetes, donde, en mi opinión, siempre debería incorporarse un experto en implantaciones tecnológicas con visión de negocio.

Los sistemas de información son hoy en día el elemento central de la cooperación de unas administraciones que, en ocasiones, ponen el interés local por encima del beneficio global. No existe cooperación práctica sin sistemas de información comunes o interoperables, y sin personas que lleven en su ADN la necesidad de la colaboración con otros. Y la naturaleza fuertemente descentralizada de nuestro país requiere que cualquier planteamiento de mejora (para los ciudadanos, para las empresas) implique a la red administrativa como un todo, no de un nodo concreto aislado. Ya lo experimentamos con la puesta en marcha de la Ley 11/2007

y lo vemos ahora con la entrada en vigor del nuevo paquete normativo de procedimiento y régimen jurídico. De ahí la importancia de nuestro trabajo TIC. Tengo que decir que también algunos técnicos minusvaloran el trabajo organizativo. Es mucho más fácil hacer un desarrollo técnico que depende de tu equipo que avanzar en soluciones globales con una visión de mejora de la administración o para los ciudadanos donde intervienen varios organismos con su idiosincrasia y sus condicionantes particulares. Del mismo modo que resulta mucho más fácil redactar una Ley o un plan estratégico, que implantarlos o ponerlos en marcha. Debemos tenerlo en cuenta.

### **Formación y capacitación**

La formación continua, multidisciplinar, constituye un elemento fundamental en el desempeño de cualquier puesto directivo. A su vez, la tecnología, como la normativa, es un instrumento necesario para la mejora de las organizaciones, pero no resulta suficiente por sí misma. Ninguna Ley supone una mejora, como no la supone ninguna solución técnica por avanzada que sea. Lo realmente importante es la implicación organizativa completa.

Decía Aristóteles que la educación no consiste en llenar un cubo con co-

nocimientos sino en proporcionar una luz para aprender a buscar. Nada de lo que aprendemos nos vale ya mucho tiempo en una época tan cambiante en la que existen más dudas que certezas. Por eso valores como la curiosidad por aprender de todo o al menos entender un poco de todo, los idiomas o el autoaprendizaje, una opción ahora muy asequible con cursos MOOC y la información libre en internet, y la curiosidad y el sentido común cobran ahora más fuerza que nunca. El conocimiento ayuda y motiva para los cambios, hace perder el miedo a lo desconocido. Son valores generales, para un trabajo “más o menos técnico”. La tecnología tan cambiante exige una actualización permanente y es cierto que requiere un esfuerzo personal estar al día en conocimientos y estrategias cuando tu trabajo diario no te proporciona esta actualización.

### **Ética administrativa**

Y otro punto crítico es, en mi opinión, y en cualquier tipo de puesto administrativo, no olvidar nunca nuestras responsabilidades y para quién trabajamos: para la sociedad. No se trata de demagogia ni de una frase hecha. La administración pública tiene un papel que trasciende la mera búsqueda de la eficiencia, la reducción de cargas que supone utilizar internet, incluso la transparencia y el gobierno abierto. Tenemos una cuota de responsabilidad en la recuperación de la confianza de los ciudadanos en las instituciones, muy deteriorada con la crisis económica, y esa ha de ser otra de las tareas de nuestro día a día, como técnicos y directivos en la Administración. En otra frase ya muy gastada, pero real: somos parte del problema, pero somos mucho más parte de la solución, tanto en puestos TIC, como en puestos no TIC. \*