

GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS. CASOS PRÁCTICOS

Alicia Escobar Ruiz
Carmen Mora Marín
Cristina Oliver Albertos
Juan Ramón Bedmár Díaz



DEXTRA
EDITORIAL

Consulte la página www.dextraeditorial.com

© Alicia Escobar Ruiz
Carmen Mora Marín
Cristina Oliver Albertos
Juan Ramón Bedmár Díaz

© Skr Preparadores S.L.
c/ General Arrando, 5, entresuelo, izd, 28010,
Madrid

© Dextra Editorial S. L.
c/ Arroyo de Fontarrón, 271, 28030 Madrid
Teléfono: 91 773 37 10
info@dextraeditorial.com

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización expresa por escrito de Dextra Editorial, S. L.

Diseño de cubierta: TheIdeas www.ideasjc.net

ISBN: 978-84-17946-84-5
Depósito Legal: M-12861-2022
Impreso en España-*Printed in Spain*

Índice

PRESENTACIÓN	7
---------------------------	---

PARTE I: COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN. 1. Moncloa, casa de todos	11
COMUNICACIÓN. REPUTACIÓN. 2. El gran capitán, al rescate	29

PARTE II: POLÍTICAS PÚBLICAS

POLÍTICAS PÚBLICAS. DISEÑO. 3. El reto demográfico	45
POLÍTICAS PÚBLICAS. EJECUCIÓN. 4. La estrategia con Portugal	57
POLÍTICAS PÚBLICAS. EVALUACIÓN. 5. Tomás, el políglota evaluador	69
POLÍTICAS PÚBLICAS. GÉNERO. 6. El pacto de estado por los cuidados ..	77

PARTE III: GERENCIA PÚBLICA

GERENCIA PÚBLICA 7. Planificación estratégica	89
GERENCIA PÚBLICA. 8. Liderazgo	101
GERENCIA PÚBLICA. 9. Calidad	111
GERENCIA PÚBLICA. 10. Analizando impactos	123

PARTE IV: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	
11. El reestructurador	141

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

12. Planificación de RRHH 167

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

13. Gestión de RRHH 177

PARTE V: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. 14. El protector 173

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. 15. Transparencia y acceso
a la información 207

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. 16. Digitalizar un nuevo ministerio 217

Presentación

Es difícil encontrar obras que, como esta, ofrezcan una panoplia tan amplia de casos prácticos que sirvan para entender la toma de decisiones y su ejecución en el sector de las organizaciones públicas. Los ámbitos sobre los que versa este libro (Comunicación, Políticas Públicas, Liderazgo, Administración Electrónica, Calidad, Organización Pública, Recursos Humanos, etc.) son espacios no solo actuales sino profundamente estratégicos, abordados además con una visión práctica y real que los hacen especialmente valiosos.

Contar con profesionales acreditados, pertenecientes todos ellos a uno de los Cuerpos más reconocidos y prestigiosos de la Administración Pública (Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado), no solo no es fácil sino que demuestra, además, el enorme compromiso por algunos servidores públicos por seguir construyendo espacios de crecimiento que sirvan para todos aquellos que se acercan a lo público; a lo que es de todos.

Alicia Escobar, Carmen Mora, Cristina Oliver y Juan Ramón Bedmär, forman parte de una brillante generación de jóvenes directivos públicos que mantienen vivo el interés por aprender, exigirse y, al tiempo, la generosidad de compartir y enseñar. Son un ejemplo más de que una dirección pública profesionalizada ofrece muchas ventajas de estabilidad institucional y mejora de lo público.

El objetivo del libro es servir a todos aquellos profesionales del sector público, estudiantes universitarios, opositores de referencia para entender el funcionamiento interno de la maquinaria del Estado, de cómo se toman las decisiones y de cómo estas se llevan a cabo. Viene así a enriquecer la Colección Practicum con la que la editorial de SKR Escuela de Gobierno y Transformación Pública pretende contribuir a un mejor conocimiento de los procesos públicos desde una perspectiva práctica.

Gracias a los autores por el esfuerzo, la dedicación, la especial paciencia en la elaboración de un libro que esperamos sea de utilidad a todos aquellos que quieren entender mejor el panorama real de las cuestiones relacionadas con el Gobierno y las Políticas Públicas.

Enrique Cortés de Abajo
Director de SKR Escuela de Gobierno y Transformación Pública

COMUNICACIÓN

1. MONCLOA, CASA DE TODOS

Esta es la historia de Micaela Santana y su estrategia de comunicación interna para el complejo de Moncloa, sede del Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática y de la Presidencia del Gobierno.

Micaela, con formación en comunicación y marketing, consiguió una beca Fullbright para estudiar en Estados Unidos.–Micaela decidió dejar su trabajo de responsable de comunicación en una joven *startup* para regresar con su familia. Ávida de conseguir nuevas metas, consiguió acceder a la Administración Pública, donde ocupa el puesto de Subdirectora General de la Unidad de Modernización, Calidad y Sostenibilidad de Presidencia del Gobierno, dependiendo de la Vicesecretaria General.

La unidad de Modernización, Calidad y Sostenibilidad, desde su creación hace un año y dos meses, ha avanzado en bastantes proyectos: un plan de sostenibilidad energética, la elaboración de una carta de servicios en la Unidad de Medios Operativos encargada de las tareas de gestión de Presidencia del Gobierno...

Sin embargo, su jefa, Matilde, está preocupada por la poca visibilidad que tiene la Unidad de Modernización. La creó con la idea de que todo el personal de Moncloa tuviera la sensación de que nuevos aires habían llegado a Presidencia, algo que no parece que se esté cumpliendo.

Matilde cree que Micaela es la persona adecuada para darle un vuelco no solo a la Unidad de Modernización sino a la imagen de Presidencia del Gobierno. Quiere que se encargue de construir la imagen de modernidad e innovación que tenía en

mente cuando creó la Unidad. Durante la entrevista le repitió varias veces la frase: “no vale hacer muchas cosas si la gente no se entera de lo que hacemos”.

Se emplazan a una reunión a un mes vista para que le presente un primer documento con las líneas básicas de ese “lavado de cara” pretendido por la Vicesecretaria. Micaela se pone manos a la obra.

RESOLUCIÓN

Comunicación en la Unidad de Modernización, Calidad y Sostenibilidad de Presidencia del Gobierno

Lo primero que hizo Micaela fue realizar un análisis previo a dos niveles: personal con el que contaba y herramientas de comunicación actuales.

El primer nivel de análisis, el de los recursos humanos, no requería de mucha profundización, dado que la Unidad era de pequeña dimensión. Tenía a su disposición a cuatro empleados: Paloma, la subdirectora adjunta y única funcionaria, experta en calidad y con experiencia en la extinta AEVAL¹; Carmen, contratada laboral fija, experta en sostenibilidad y con algo de experiencia en comunicación digital en la FIIAP²; Lola, también contratada con tareas de apoyo administrativo; y Luis, funcionario en prácticas.

Sin embargo, bien sabía Micaela que para modernizar la comunicación de la Unidad podía y debía contar con la Unidad de Tecnologías de la Información y de la Comunicación, también dependiente de la Vicesecretaría General.

En cuanto a las herramientas para comunicar, la situación era bastante precaria. Apenas se podía contar con la intranet de Presidencia, visualmente obsoleta y caótica en cuanto a la organización de la información, y métodos “rudimentarios” como el correo profesional y posters y afiches que, sin ningún tipo de diseño, colgaban de algunas paredes de los espacios comunes.

Micaela, que recordaba su experiencia en el sector privado norteamericano, estaba algo sorprendida de que no existiera coherencia alguna en las actuaciones de comunicación interna, a diferencia de la comunicación externa, planificada desde la Secretaría de Estado de Comunicación, también encuadrada en Presidencia del Gobierno.

Rápidamente se dio cuenta de que el producto que debía presentarle a la Vicesecretaría General, su jefa, era una estrategia de comunicación interna.

Matilde le había insistido en que buscaba un gran impacto a corto plazo. Sin querer, se le escapó que quería impresionar al Secretario General con la Unidad de Modernización, Calidad y Sostenibilidad, que era la “niña de sus ojos” por ser una apuesta personal, pero que estaba, a ojos de su superior jerárquico, en riesgo de convertirse en una Unidad irrelevante.

¹ AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

² FIIAPP: Fundación Internacional Y Para Iberoamérica De Administración Y Políticas Públicas.