

PROYECTO EXPERIMENTAL FUTURISTA

En un futuro posible y deseable, los servicios públicos son cada vez más eficientes, atraen a los mejores profesionales, utilizan las herramientas y tecnologías más avanzadas y, además, por economía de escala, acaban resultando mucho más rentables...



Palabras clave:
administración pública, servicios públicos, misiones, innovación pública, innovación abierta.



RAÚL OLIVÁN

Public services of the future
LETTER FROM A PUBLIC AGENT IN 2032

In a possible and desirable future, public services are increasingly efficient, attract the best professionals, use the most advanced tools and technologies and, in addition, due to economies of scale, end up being much more profitable.

Keywords: public administration, public services, missions, public innovation, open innovation.



A quien mejor proceda:

La revista TELOS ha conseguido comunicarse conmigo a través del tiempo y me pide que describa cómo son los servicios públicos ahora, en 2032, para publicarlo en su último número de 2022, justo hace una década. Es raro ¿verdad? Me figuro que será algún proyecto experimental futurista. En todo caso, he aceptado su propuesta, y voy a contarles cómo funcionan los servicios públicos en 2032.

Lo primero que quiero aclarar es que los servicios públicos no solo se mantienen, sino que son mucho más fuertes que hace una década. Sigue habiendo servicios privados para educación o sanidad, pero cada año pierden más usuarios y son cada vez más minoritarios. Es una tendencia natural, los servicios públicos son cada vez más eficientes, atraen a los mejores profesionales, utilizan las herramientas y tecnologías más avanzadas y, además, por economía de escala, acaban resultando mucho más rentables.

No sabría decir en qué momento cambió la tendencia, fue una mezcla de varias cosas: algunas reformas legales, las manifestaciones, la digitalización o el fomento de una cultura de la innovación pública. El caso es que, poco a poco, los servicios públicos se han convertido en un motivo de orgullo para toda la sociedad, celebrando cada hito como si de victorias de la selección de fútbol se tratara. Da igual que sea el equipo de cirugía molecular probando el nuevo escáner 7G o la liga de colegios con huella de carbono 0, cada éxito del sistema público es motivo de celebración general y se vuelve viral en las redes sociales.

La digitalización de la Administración ha liberado hasta un 33 por ciento de tiempo que empleaban los funcionarios en tareas rutinarias y repetitivas. Había un plan para reducir radicalmente las plantillas de las instituciones, pero se ha optado por todo lo contrario: dedicar toda esa energía en impulsar una nueva generación de organizaciones en red, más eficaces, abiertas, proactivas y empáticas.

Han surgido un montón de perfiles profesionales nuevos: mentor de aprendizaje, arquitecta de metaversos, *community builder*, digestor de complejidad, gestora de burocracia creativa, mediador de diversidad, diseñadora de experiencias, escultora de datos, inspectora ética de algoritmos o facilitador de agilidad.

La forma de acceder a la Administración también ha cambiado; las ofertas de empleo se han ido transformando en convocatorias de misiones. Las hay operativas, tácticas y estratégicas, de tres, seis y doce años, respectivamente. Y se organizan por niveles: local, regional, nacional e internacional. Estas misiones son programas cofinanciados siempre por varias Administraciones, muchas veces de diferentes regiones



o países, y no son pocas las que incluyen socios privados, de la academia o el tercer sector. Hay misiones para cada problema que va surgiendo: contra la obesidad infantil, la desinformación en redes sociales, la soledad no deseada de los mayores o la eficiencia energética de los edificios públicos, por ejemplo.

Sigue habiendo puestos de estructura, pero cada vez opta menos gente a ellos, ya que resultan poco atractivos. Enfocar la carrera hacia las misiones es mucho más interesante y, para la mayoría, es una mezcla perfecta entre estabilidad laboral y crecimiento personal y profesional.

Todo son ventajas, son trabajos con propósitos muy claros que la sociedad valora mucho, con entornos más dinámicos y flexibles donde aportar ideas y experimentar nuevas soluciones. Si te cansas o no encajas, puedes dar el salto a otra misión. La cooperación con otras Administraciones y países suele ser además una experiencia muy gratificante.

Quizá lo más interesante del modelo de captación de talento por misiones es que ya no tienes que estudiar de memoria 100 temas y estar opositando varios años, eso es cosa del pasado. Ese montón de energía se utiliza ahora en escuelas superiores para el servicio público, donde las personas con mayor vocación se matriculan gratuitamente y el 90 por ciento de las clases son prácticas reales. Se recluta a la gente poniendo el foco en sus capacidades, obviamente se siguen valorando los estudios y la experiencia previa, pero sobre todo se selecciona por habilidades como el liderazgo, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, la resolución de problemas o la capacidad de comunicación.



Las misiones más prestigiosas siempre tienen más demanda que plazas, así que sigue existiendo un sistema de selección. Lo llamamos RIZOMA y básicamente es una plataforma de reconocimientos basado en confianza distribuida, en el que todos se evalúan entre sí, y un algoritmo pondera las calificaciones en función de la experiencia, la reputación, el índice de fiabilidad, los sesgos y otras variables, de los diversos miembros de la red, incluidos muchos actantes no humanos que operan con inteligencia artificial. Un perfil sénior que haya participado en una misión de seis años acumulará más 2.000 micro valoraciones en ese periodo, que medirán su rendimiento en varios niveles: productividad, impacto, conectividad, creatividad y afectividad. La valoración no es un número y no genera un *ranking* como tal, es más parecido a un código que permite establecer un porcentaje de idoneidad para cada rol y misión nueva a la que se postule. La misma persona puede tener un 61 por ciento de idoneidad para un puesto y un 94 por ciento para otro.

RIZOMA es siempre objeto de críticas —eso no cambia—, pero cada pocos meses sale una nueva versión perfeccionada gracias a una comunidad internacional de programadores. Todo es código ➡



abierto y cualquiera puede proponer mejoras si son aceptadas por la mayoría, siguiendo la ética de inteligencia enjambrada de las comunidades de *software* libre. Existe una Junta de Reclamaciones que revisa y corrige los sesgos del algoritmo, que nunca es neutral del todo, pero que mejora con creces los sistemas de selección tradicionales.

Los últimos informes de RIZOMA disponibles en el portal de transparencia son bastante contundentes, un 90 por ciento de los empleados que concluyen una misión se pueden incorporar sin problemas a otra, ya que el propio sistema les recomienda convocatorias y vacantes, y la movilidad no es problema porque dos tercios de los puestos se pueden ejercer en remoto. Un 5 por ciento eligen libremente emprender otros caminos, o descansar una temporada, para volver dentro de un tiempo. De hecho, participar puntualmente en proyectos privados, académicos y sociales se considera una forma de aprendizaje muy reconocida. El otro 5 por ciento restante recibe una oferta formativa específica y adaptada a su informe de desempeño para seguir mejorando los aspectos más pobres de su portafolio de capacidades. Al finalizar el proceso, RIZOMA tan solo rechaza definitivamente a uno de cada cien.

Con el mismo motor que se creó el RIZOMA, opera también HEXA, una inteligencia artificial que rastrea las redes sociales buscando hechos significativos, analiza grandes conjuntos de datos y genera con ellos propuestas de proyectos para mejorar los servicios y las políticas públicas.

Por ejemplo, una chica se queja en Twitter de que ha vuelto a casa con inquietud porque su barrio está mal iluminado. El sistema analiza el tuit, analiza que un tercio de las farolas del barrio están estropeadas y lo asocia a otros 200 mensajes parecidos en la misma área geográfica, entre los que hay personas mayores, familias con hijos o comerciantes locales. HEXA diseña un borrador de proyecto gracias a su potente motor basado en un enorme banco digital de proyectos de innovación pública.

A esta base de datos contribuyen la mayoría de los gobiernos del mundo y funciona como una especie de Wikipedia de lo público. Es uno de los éxitos del Pacto Mundial por la Innovación Abierta de 2027 que definió, *de facto*, que todo proyecto público debía ser en código abierto.

Una vez ha elaborado ese borrador de proyecto, la inteligencia artificial de HEXA busca a los mejores perfiles en RIZOMA, la base de datos de empleados públicos, teniendo en cuenta su disponibilidad, región y, sobre todo, capacidades. Con todo ello, se forma un equipo de actuación ágil que toma las riendas del proyecto para pulirlo o rediseñarlo, aplicando inteligencia humana y contexto social, político y cultural al borrador generado por inteligencia artificial.



Como si fuera el antiguo Tinder, HEXA propicia *match* entre proyectos y empleados públicos. Volviendo al ejemplo de la chica que se quejó en Twitter sobre la oscuridad de las calles, HEXA diseña un equipo con tres empleados públicos asociados al Ayuntamiento y vinculados a la misión de Urbanismo Resiliente: una coordinadora con experiencia en trabajo comunitario en barrios degradados, un experto en diseño de servicios y una ingeniera enfocada a prototipado rápido. HEXA les sugiere que inviten a los vecinos implicados y que codiseñen con ellos una solución al reto, y les muestra una docena de ejemplos que han funcionado en algunas ciudades con una problemática parecida.

Una vez finalizada la actuación, tanto si el proyecto ha sido un éxito como si no, todo el proceso queda documentado para generar aprendizaje, producir valor público y perfeccionar el sistema.

Si te preguntas cómo y quiénes gobiernan todo este complejo sistema, cómo se prioriza un proyecto o un tema de la agenda sobre otro o cómo se paga todo, la respuesta es sencilla: política.

En lo fundamental, la política no ha cambiado: hay partidos que siguen apostando por unos servicios públicos fuertes que garanticen la igualdad de oportunidades y, por tanto, promueven programas fiscales más ambiciosos; y los hay que prefieren servicios menos robustos, y ponen el énfasis en la libertad de las personas para satisfacer sus propias necesidades, lo que permite reducir las cargas fiscales.

Del mismo modo, las agendas varían en función de quien gobierna. Medioambiente, igualdad, relaciones internacionales, educación, inmigración... cada tema sigue siendo objeto de debate y confrontación política. Los partidos siguen siendo la mejor brújula para definir hacia dónde vamos como sociedad, lo que ha cambiado radicalmente son los mapas que utilizamos para llegar a esos destinos.

Dicho de otro modo, son los órganos políticos quienes priorizan las actuaciones, los proyectos y las misiones. Al fin y al cabo, HEXA es capaz de identificar cientos de proyectos plausibles para una misma ciudad, pero el presupuesto sigue siendo limitado y hay que descartar muchas de esas ideas. Esa responsabilidad trascendental recae en aquellos que hemos votado entre todos.

Queda mucho por hacer, sigue habiendo fallos críticos y no pocas injusticias pero, en general, el futuro es un lugar mejor que el pasado. Si os tuviera que dar un consejo sería que, sobre todo, no os rindáis frente a los cínicos y los escépticos, que los que dicen que algo *no puede hacerse* dejen paso a los que *quieren intentarlo*.

Atentamente,
Agente Público cod. 0069.2561.1981.0111

