



**ÓSCAR ROBLEDO**, SUBDIRECTOR GENERAL TIC, MINISTERIO DE HACIENDA

# “Tras el impulso digital, volver al pasado no tiene futuro”

« Para Óscar Robledo, una administración modélica es aquella en la que participa el ciudadano en sentido amplio desde su concepción. Una administración accesible en cualquier momento y por cualquier canal, de una forma simple y con un lenguaje más sencillo. Una utopía a la que consideramos que llegaremos en un tiempo razonable.

## ¿Cuál es la hoja de ruta tecnológica de su Ministerio (planes de digitalización)?

En 2017 se puso en marcha un plan de acción y transformación digital para todo el ministerio. En dicho plan participan todos los centros directivos, incluida la AEAT. El plan contemplaba las leyes 39 y 40 (procedimiento administrativo común y régimen jurídico del sector público), y a lo largo de los años se ha ido actualizando. Ahora se está incorporando el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia relacionado con los fondos europeos, y por supuesto el Plan de Digitalización 2021-2025 de las AAPP.

## ¿De qué manera le afecta la nueva realidad en la propia operativa de los funcionarios (cómo combinan presentismo con teletrabajo)?

Según empezó esta oleada en marzo, la Agencia Tributaria tenía un plan más avanzado, y en nuestro caso tocó hacer un despliegue de urgencia para poder pasar a ese escenario de teletrabajo. En estos momentos, tecnológicamente tenemos el despliegue suficiente para ese formato de trabajo híbrido. Hay un escenario mixto en general y ahora estamos abordando el cambio de cultura organizativa. Lo complicado ha sido cambiar la cultura de las personas para trabajar en ese modelo. Nos estamos enfocando en planes de formación y adquisición de habilidades digitales. Mucha gente nunca había hecho una videoconferencia (Microsoft Teams) o correo en remoto... y surgen temas como la desconexión digital o el seguimiento por objetivos. Es un cambio complejo y el desafío es más importante.

## ¿En qué canales están trabajando para la prestación de servicios al ciudadano?

Para los obligados (empresas) el canal es digital y para los no obligados se les ofrece siempre la alternativa de canal digital o uno presencial. Y ciertos sectores que tienen menos formación digital (tercera edad) puedan recurrir a funcionarios que actúen de representantes y realicen las operaciones en su nombre.

## ¿Pero la idea es que el canal presencial quede casi como testimonial?

Se nota que ha bajado bastante y con las nuevas generaciones la tendencia se impone. Además, cada vez hay menos medios destinados a la cobertura presencial.

## ¿Cuáles son sus principales directrices tecnológicas?

Hay una parte muy fuerte vinculada con los escritorios remotos virtuales, herramientas colaborativas, el puesto digital del funcionario, aplicaciones en nube y también varias iniciativas relacionadas con la automatización, RPA (Robotic Process Automation), chatbots, procesamiento de lenguaje natural y temas de inteligencia artificial en cuanto a la lucha contra el fraude. También estamos impulsando aspectos de ciberseguridad. Precisamente en un entorno donde han desaparecido las fronteras entre los entornos personales y los profesionales.

## ¿Cuál es la aproximación a la nube de su ministerio?

Hay distintas iniciativas de nube híbrida entre entornos internos y de prestadores públicos (Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud) y







Sede del Ministerio de Hacienda en Madrid.

en el ámbito de datos no protegidos de los ciudadanos. Evidentemente, la Agencia Tributaria no va a poner los datos de la renta de las personas en una cloud pública. Es en temas de portales, sedes, tramitaciones, aplicaciones generales, donde se está empezando ese proceso de datos en la nube.

**¿Se ha roto el mito de que la nube pública no encajaba en la AAPP?**

Se lo ha llevado por delante la pandemia. Hay entornos que tienen certificaciones de seguridad suficientes equiparables a una infraestructura corporativa interna. Haciendo la transformación y la migración de la forma adecuada, el grado de seguridad puede ser el mismo.

**En una reciente entrevista con el CIO de Santander, me comentaba que la nube pública era un atajo a la innovación. ¿Coincide con esta afirmación?**

Sí. La cloud pública permite conectar sistemas de fuera con herramientas internas, ahorrando recursos, y los tiempos de desarrollo se reducen considerablemente.

**La inteligencia artificial es otra tecnología que se está integrando a todos los niveles. ¿Cuál es su caso?**

La sección de IA está asignada a la Agencia Tributaria, no puedo contar mucho. Pero fundamentalmente se están introduciendo prácticas de inteligencia artificial para la detección del fraude, cruzando muchos datos. Son proyectos incipientes en los que trabajan profundamente.

**¿Puede mencionar algún proyecto en el que se encuentre involucrado?**

Uno de los proyectos en el que está involucrado el ministerio en los distintos aspectos es e-procurement, que consiste en la tramitación contractual, es decir, la contratación electrónica. También está la contratación centralizada, la gestión interna y contabilidad presupuestaria. Un proyecto transversal para toda la organización y sectorial al mismo tiempo porque cada una de las partes está aportando los módulos adecuados para intentar que esa contratación sea completamente electrónica de principio a fin.

**Esta transformación digital de que tanto hablamos, ¿cree que va acompañada de esa transformación cultural que requiere tanto el funcionario como el ciudadano? ¿Vamos en paralelo o hay dos velocidades diferentes?**

## LAS TRES GRANDES INFORMÁTICAS DE HACIENDA

La Agencia Tributaria es más grande que el propio Ministerio de Hacienda al que se circunscribe, con una plantilla de unas 26.000 personas, frente a las 20.000 del segundo. Óscar Robledo se ubica en la Subsecretaría de Hacienda, como el órgano general de todo el ministerio.

La Subsecretaría presta servicios tecnológicos a todos los servicios generales más a todos los centros directivos que no están encajados en ningún ámbito concreto. En el ministerio hay tres grandes informáticas: la Agencia Tributaria, la Secretaría de Presupuestos y Gastos, y la Subsecretaría. El órgano que coordina, supervisa y organiza todo es la Comisión Ministerial de Administración Digital, que se preside desde Subsecretaría, a la que pertenece el entrevistado.

Creo que es una competición importante. Seguramente hay sectores en los ciudadanos que van bastante por delante porque hay mucho nativo digital. En la Administración, la media de edad es alta y por tanto le ha costado hacer ese cambio. Lo bueno de esta pandemia es que ha impulsado con fuerza la adaptación. Un compañero de RRHH me contaba el otro día que lanzaron una proyección de formación para administrativos internos de competencias digitales y en un momento se apuntaron 200 personas. Mucha gente está viendo peligrar su forma de trabajar y está convencida de que debe adaptarse a los nuevos tiempos. Les han sacado de su zona de confort habitual, aunque es costoso ponerse al día rápidamente.

### ¿Cómo definiría una administración digital modélica?

Sería aquella donde desde su concepción participa el ciudadano, entendido en sentido amplio (peatón, empresa...), y donde la pueda encontrar en cualquier momento, por cualquier canal y de la forma más sencilla y con el lenguaje más sencillo.

### ¿Ese escenario es una utopía o una distopía?

Al final las utopías y las distopías están mezcladas (sonríe), pero creo que es una utopía alcanzable o por lo menos a la que se puede llegar de forma razonable y en un tiempo razonable. Uno de los temas que está sobre la mesa es la videoidentificación, hay algunos trámites que requieren de algún tipo de identificación presencial. Se requiere una regulación que permita identificar a los interlocutores sin que tengan que presentar el DNI. Hay mucho por hacer, pero también es cierto que muchas cosas que no parecían posibles se han hecho posibles en este último año.

### ¿No contempla en ningún caso una marcha atrás en este proceso digital?

Cuando se dé por superada la pandemia, seguramente habrá un pequeño parón. Si alguien hubiera pensado un experimento de este tipo hace un año, habría sido inviable. El experimento se ha hecho y por las encuestas que hay en el ministerio, la impresión es buena o muy buena. El efecto de cómo ha funcionado todo hacia fuera y hacia dentro ha dejado una imagen muy positiva. El teletrabajo era una palabra tabú y ahora está en boca de todo el mundo.

Creo que sería un error, una frase que oí hace tiempo reza “volver al pasado no tiene futuro”. Tenemos que aprender de todo esto y quedarnos con lo mejor.

### Lo que comenta es trasladable a la empresa privada. En España ‘calentar la silla’ es un deporte nacional...

La productividad en la empresa privada ha crecido mucho, pero con un esfuerzo personal y familiar terrorífico también. Lo que sí tenemos que recuperar son unos horarios de trabajo razonables, porque han desaparecido todas las barreras temporales. La mezcla perfecta es teletrabajo y trabajo presencial, y aprovechar lo mejor de cada mundo. ■

