



**Reunión:**  
CONFERENCIA “**GOBIERNO MÁS ALLÁ DE LA RECUPERACIÓN: HACIA UN  
SECTOR PÚBLICO PREPARADO PARA EL FUTURO**”

**Fecha:** 18 y 19 de octubre de 2021

**Lugar:** Conferencia virtual

La Conferencia es organizada por la presidencia eslovena del Consejo de la UE junto con el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) y la OCDE.

**Desarrollo de la reunión**

**AGENDA:**

**Día 1: 18 de octubre de 2021**

**PALABRAS DE APERTURA: Construyendo gobiernos innovadores e inclusivos**

- Mathias Cormann, Secretario General. OCDE.
- Excmo. Sr. Janez Janša, Primer Ministro. República de Eslovenia.
- Marco Ongaro, Director General, Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA).
- Petra Majdič, deportista olímpica.
- Moderador: Igor Bergant, periodista.

**BLOQUE 1: ANTICIPANDO EL FUTURO**

**PANEL DE DEBATE: Fortaleciendo las capacidades de gobernanza nacional para trabajar hacia futuros deseables**

- Boštjan Koritnik, Ministro de Administración Pública. Gobierno de Eslovenia.
- Jean-Eric Paquet, Director General de Investigación e Innovación.
- Cécile Wendling, Jefe de Grupo de Estrategia de Seguridad, Anticipación de Amenazas e Investigación. AXA.
- María Elena Agüero, Secretaria General. Club de Madrid.
- Moderador, Janos Bertok, Subdirector, Dirección General de Gobernanza Pública. OCDE.



## **BLOQUE 2: INNOVACIÓN EN LA PRÁCTICA**

### **PANEL DE DEBATE: Anticipación a misiones audaces: dando forma al futuro a través de misiones y anticipación**

- Cat Tully, Directora General, Escuela de Futuros Internacionales (SOIF).
- Anne-Marie Levy Rasmussen, CEO, Fondo de Innovación. Dinamarca.
- Kristin Karlsrud Haugse, Asesor Senior. Agencia Noruega de Digitalización.
- Neville Reeve, Jefe de Sector, Director General de Investigación e Innovación. Comisión Europea.
- Philippe Larrue, Analista de políticas. OCDE.
- Moderador. Piret Tõnurist, Lider de Innovación. OCDE.

### **PANEL DE DEBATE: Habilidades del Sector Público para el Futuro**

- Daniele Dotto, Directora Adjunta, Dirección de Apoyo a las Reformas de los EEMM. Comisión Europea.
- Peter Pogačar, Director General del Sector Público. Ministerio de Administración Pública. Eslovenia.
- Katarina Primožič Ramoveš, Directora de RRHH. Nil d.o.o.
- Cheryl Chung, Directora de Programas. Educación Ejecutiva Futuros de Singapur. Universidad Nacional de Singapur.
- Fabiana Scapolo, Jefe de del Centro de Competencia prospective. Comisión Europea.
- Moderador. Daniel Gerson, Gerente Senior de Empleo y Gestión Pública. OCDE.

## **BLOQUE 3: GESTIONANDO LA INNOVACIÓN**

### **PANEL DE DEBATE: Gestionando la innovación en el Sector Público: De ecosistemas y expedientes a acción**

- Alessandro Rancati, Diseño para Políticas. Nueva Bauhaus Europea.
- Dr. Kirsten Dunlop, Director Ejecutivo de EIT- Climate.Kic.
- Giulio Quaggiotto, Jefe de Innovación Estratégica. UNDP.
- Moderador. Angela Hanson. Lider de Innovación. Observatorio de Innovación del Sector público. OCDE.

## **BLOQUE 4: INNOVACIÓN DEMOCRÁTICA Y FORTALECIENDO LA CONFIANZA EN EL GOBIERNO**

### **PANEL DE DEBATE: Cambiando la relación entre gobierno y ciudadanos a través de innovaciones democráticas**

- Jon Alexander, Cofundador y Director. Proyecto de Nueva Ciudadanía.
- Pepijn Kennis, miembro del Parlamento de Bruselas para el “Movimiento Ciudadano”.
- Zakia Elvang, emprendedor y asesor de “Nosotros construimos la democracia”.



- Gaëtane Ricard-Nihoul, miembro de la Secretaría de la Conferencia sobre el Futuro de Europa.
- Dan Podjed, Asesor Ejecutivo, EASA. Red de Antropología Aplicada.
- Moderador. Claudia Chwalisz, Unidad de Gobierno Abierto. OCDE.

## **Día 2: 19 de octubre de 2021**

### **BLOQUE 5: COCREACIÓN Y COLABORACIÓN PARA LA MEJOR GOBERNANZA**

#### **PANEL DE DEBATE: Transformaciones conductuales para un mundo más sostenible: ciencia conductual para apoyar la gobernanza pública verde**

- Lucia Reisch, Profesora de Economía del Comportamiento y Políticas Públicas. Universidad de Cambridge.
- Dra. Hannah Julienne, Programa Ejecutivo, Unidad de Economía Conductual de la Autoridad de Energía Sostenible de Irlanda
- Dr. Chiara Varazzani, Científica Líder en Comportamiento. Observatorio del Sector Público. OCDE
- Moderador. Prof. Liam Smith, Director de “El Comportamiento Funciona”. Australia

#### **PANEL DE DEBATE: Construyendo Sociedades inclusivas: la importancia de la cocreación**

- Indy Johar. Fundador de laboratorios DarkMatter.
- Matija Kodra, Jefe de Proyecto Inovativen.si, Ministerio de Administración Pública. República de Eslovenia.
- Sanja Vrbek, Investigador, Facultad de Administración Pública. Universidad de Ljubljana.
- Ian Andersen, Consultor Independiente.
- Moderador. Marjeta Novak, Presidente. Asociación Internacional de Facilitadores. Eslovenia.

### **BLOQUE 6: COCREACIÓN COMO MOTOR DE CONFIANZA**

#### **PANEL DE DEBATE: Contabilización de la Innovación en CAF**

- Agnieszka Górecka, Jefe de la Sección de Gestión de Calidad en el Departamento de Organización y Control de la Oficina. Ciudad de Cracovia.
- Ksenja Hauptman, Secretario. Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte.
- Eva Sejrek-Tunke, Miembro del Grupo Ejecutivo para la Organización y la Seguridad. Ciudad de Viena.
- Gracia Vara Arribas, Jefe del Centro de Recursos del Marco Común de Evaluación (CAF). Instituto Europeo de Administración Pública.
- Sara Fyson, Analista Senior de Políticas. OCDE.
- Moderador. Barbara Zupanc, Ministra de Administración Pública. República de Eslovenia.



**PANEL DE DEBATE: Servicios inclusivos: construyendo confianza en las instituciones públicas**

- Margarita Gómez, Directora Ejecutiva de “People in Government Lab.” Universidad de Oxford.
- Inita Paulovica, Director Adjunto de la Política de Administración Pública. Cancillería del Estado. Letonia.
- Dr. Mónica Ferrín Pereira, Profesora e Investigadora. Universidad de A Coruña.
- Moderador. David Nguyen, Economista, Dirección de Gobernanza Pública. OCDE.

**BLOQUE 7: EXPERIMENTANDO HACIA UN FUTURO MEJOR**

**PANEL DE DEBATE: Construyendo regulaciones ágiles para un futuro incierto**

- Stephan Naundorf, Cancillería Federal Alemana.
- Diana Paredes, CEO and Co-Fundador de laboratorios Suade.
- Florina Pop, Experta en Protección de Datos, EIPA.
- Michael Wimmer, Director, Estrategia, Mejora Regulatoria y Gobernanza Corporativa, Secretaría General.
- Tatiana Juel, Asesora Especial, Autoridad Empresarial Danesa, Oficina para el Desarrollo Empresarial Verde y Sostenible.
- Moderador. Nick Malyshev, Jefe de la División de Política Regulatoria. OCDE.

**BLOQUE 8: COLABORACIÓN TRANSFRONTERIZA Y NUEVAS PERSPECTIVAS**

**PANEL DE DEBATE: Innovación a través de la Colaboración transfronteriza: gobernando los desafíos globales**

- Jamie Berryhill, Analista de Políticas. OCDE.
- Åsa Ågren Wikström, Vicepresidente del Consejo de Kvarken y de la Junta de Desarrollo Regional del condado de Västerbotten.
- Alexander Stubb, Director y Profesor, Instituto Universitario Europeo. Escuela de Gobernanza Transnacional.
- Jeffrey Schlagenhauf, Secretaría General Adjunta. OCDE.
- Marianna Karttunen, Jefe de Unidad, Cooperación Regulatoria Internacional. OCDE.
- Luke Wilson, Comisionado Transfronterizo. Desarrollo regional Victoria.
- Moderador. Marco Daglio, Responsable del Observatorio de Información del Sector Público. OCDE.

**BLOQUE 9: EXPERIMENTACIÓN E INNOVACIÓN EN LA PRÁCTICA**

**PANEL DE DEBATE: Construyendo Servicios digitales por defecto**

- Sofia Mota, Directora, Centro de Competencias Digitales de la Administración Pública. Portugal.



- Tadej Gabrijel, Secretario. Dirección de Informática. Ministerio de Administración Pública de Slovenia.
- Marine Boudeau, CJefe del Equipo de de Diseño de Servicios Públicos Digitales.
- Laurence Berry, Diseñador de Servicios. Servicio Digital. Reino Unido.
- Moderador. Barbara Ubaldi, Jefe Inerino, Gobierno Abierto e Innovador. OCDE.

#### **PANEL DE DEBATE: Regulación favorable a la innovación**

- Stephen Almond, Comisionado de la Oficina de Información. Director de Tecnología e Innovación.
- Genovefa Ružić, Responsable del Sector de Reducción de Cargas. Mejora Regulatoria y Calidad en el Sector Público. Ministerio de Administración Pública.
- Ann-Sofie Rönnlund, Jefe de Unidad. Dirección General para la Investigación y la Innovación. Comisión Europea.
- Susanne Wejp-Olsen, Asesora. Agencia Danesa de Energía. Centro de Servicios Públicos y Suministros.
- Anders B. Larsen, Director de Tecnología. GreenLab.
- Moderador. Miguel Amaral, Analista de Políticas Senior. OCDE.

#### **PANEL DE DEBATE: Mostrando ejemplos de administración pública innovadora en los premios europeos del sector público 2021**

- Maria de Fátima Fonseca, Secretaria de Estado de Innovación y Modernización Administrativa. Gobierno de Portugal.
- Frédéric Baervoets, Miembro Fundador y Gerente de NIDO, Laboratorio de Innovación. Gobierno Federal Belga.
- Jelena Tabaković, Ministra de Administración Pública de Eslovenia.
- Moderador. Profesora del Centro del EIPA en Luxemburgo.

### **BLOQUE 10: RECUPERACIÓN ORIENTADA AL FUTURO**

#### **PANEL DE CLAUSURA: Gobernanza orientada al futuro: hacia un futuro apropiado para todos**

- Elsa Pilichowski, Directora de Gobernanza Pública. OCDE.
- Amélie de Montchalin, Ministra de Transformación y Función Pública. Francia.
- Dustin Brown, Subdirector Adjunto de Gestión. Oficina de Gestión y Presupuesto Oficina Ejecutiva del Presidente de EEUU.
- Jeffrey Schlagenhauf, Secretario General Adjunto. OCDE.
- Elisa Ferreira, Comisionada para la Cohesión y Reformas. Comisión Europea.
- Moderador. Igor Bergant, periodista.



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Conferencia ha tratado de analizar múltiples aspectos que afectan y conforman el Sector Público y ha constatado la necesidad de partir de lo aprendido durante la crisis para poder afrontar los retos futuros.

La crisis puede convertirse en una oportunidad para el sector público, que ha jugado un papel esencial en la gestión de la misma y ha demostrado su capacidad de adaptación y flexibilidad en un entorno extremadamente complejo, donde también ha sido decisiva la participación ciudadana.

El elemento esencial abordado en prácticamente todas las sesiones ha sido “la innovación”, insistiéndose en la necesidad de aplicarla de forma segura, basándose en la gestión de datos, de forma sistémica y flexible.

Se ha puesto de manifiesto la necesidad de aumentar la participación ciudadana, de aproximar la Administración a la realidad de las personas, de aumentar la transparencia, de mejorar la colaboración entre lo público y lo privado, de analizar el perfil y las capacidades de los empleados públicos para que puedan gestionar los retos futuros de forma solvente y de la importancia de comunicar de forma efectiva a la ciudadanía el trabajo que desarrollan las Administraciones Públicas.

Se ha puesto en valor la celebración de la Conferencia sobre el Futuro de Europa, con distintas visiones sobre la misma, pero siempre con el objetivo común de reforzar los lazos comunes.

Así mismo, fue punto de debate el teletrabajo, concluyéndose en la necesidad de conseguir un sistema híbrido, que combine ambas modalidades para facilitar y mejorar la vida de los trabajadores, pero también teniendo en cuenta la importancia de la interacción personal y las relaciones informales.

Se abordaron nuevas herramientas para facilitar la participación y la aproximación a la sociedad, como es el caso de la cocreación.

En cuanto a la Mejora Regulatoria, se analizaron instrumentos novedosos que tienen que ver todos ellos con la innovación, el uso de nuevas tecnologías. Se puso de relevancia la necesaria participación de los interesados en la elaboración normativa para hacer frente a la creciente desconfianza de la ciudadanía en las instituciones, como refleja el hecho de haberse constatado un mayor absentismo en los procesos electorales y un mayor incumplimiento de las normas. La mejora regulatoria proporciona seguridad jurídica, confianza en el trabajo de las instituciones y de los gobiernos y transmite a la sociedad el sentimiento de formar parte del sistema.

## **PRINCIPALES IDEAS**

Se recogen a continuación algunas de las principales ideas que se plantearon en varias de las sesiones de la Conferencia:



### **OBSERVACIONES INICIALES: Construyendo gobiernos innovadores e inclusivos**

- La crisis de COVID ha obligado a adaptar el sector público para el futuro y nos hemos dado cuenta de lo flexible que somos y de la capacidad de adaptación que tenemos.
- Factor clave es pensar siempre a donde se dirigen los intereses de la gente para ver hacia donde tiene que ir la acción pública.
- Es tan importante la tecnología, como enseñar a la gente a usarla adecuadamente. Así las tres claves son la ciudadanía, la educación y el sector público.
- El gran desafío es como tratar y manejar la información y aumentar la cooperación entre los distintos países.
- El resultado de la encuesta realizada entre los asistentes demuestra que la confianza en la habilidad de los gobiernos para afrontar desafíos complejos no es alta, siendo preciso reforzar las ideas de que la integridad acompaña a todas las acciones de los gobiernos y de que estos tienen que desarrollar las habilidades necesarias para afrontar los desafíos de un mundo en cambio constante.

### **PANEL DE DEBATE: Fortaleciendo las capacidades de gobernanza nacional para trabajar hacia futuros deseables**

- Ver qué puede aprender el sector público del privado que normalmente es capaz de reaccionar con anticipación frente a los retos. Es necesaria la colaboración, pero hay que tener en cuenta las diferencias entre la medición de resultados en uno y otro.
- Hay que preparar a la gente para anticiparse y ser resilientes. Hay que trabajar juntos, con diferentes escenarios, teniendo en cuenta las diferencias entre los distintos países e invertir en los distintos ámbitos de investigación.
- Se señalan dos puntos críticos: la supervisión y la participación. No puede desaparecer la labor de los órganos supervisores, como ha ocurrido en ocasiones con la crisis del COVID-19, la concentración de un gran poder de toma de decisiones en manos del Ejecutivo, refuerza aún más la necesidad de la evaluación de las actuaciones.
- El nivel político paraliza en muchos casos lo que se hace en las administraciones públicas.
- Se ponen de manifiesto las buenas prácticas que se han puesto en marcha y se cree que es totalmente necesario mantenerlas y, sobre todo, compartirlas entre los distintos países. Ahora más que nunca es importante que la UE sepa coordinar todas las iniciativas disruptivas existentes, siempre va a haber un país de la UE que sepa resolver un determinado problema y pueda ponerse a disposición de los demás.
- Es necesario tener ciudadanos trabajando en el futuro verde, los políticos deben escucharlos.



- Respecto a la sostenibilidad, es muy importante anticiparse. Hay que tener en cuenta enfoques distintos, no solo uno, y deben incluirse diferentes escenarios cronológicos: en un año, en dos años, etc.
- Los grandes desafíos se centran en uno: el cambio climático.
- Se pone de relieve la importancia de la colaboración entre todos los niveles territoriales intra y transfronterizos, reconociendo las aportaciones de todos y ser capaces de crear una cultura de cooperación, también en la formación de los recursos humanos del sector público para conseguir objetivos comunes.
- Se pone de manifiesto la importancia de la inteligencia colectiva de la sociedad y la necesidad de empoderarla como tal y de reforzar su participación activa.
- Se destaca la importancia de los datos y la necesidad de que sean confiables. Lo mismo ocurre con la tecnología, no se trata solo de disponer de ella, sino de utilizarla convenientemente y de acuerdo con un código ético.
- Se introduce un nuevo elemento que es la necesidad de flexibilidad, pues no es posible anticiparse a todo. Hay que tener reglas y una cierta capacidad de flexibilidad para encontrar soluciones.
- Se destacan lo que serían las tres C necesarias para trabajar hacia el futuro: coordinar, comunicar y crear.
- La experimentación es crucial y es la única forma de innovar adecuadamente, pero tiene que haber límites. Ahora se dispone de herramientas para hacerla más transparente, participativa y con una mayor seguridad jurídica.

#### **PANEL DE DEBATE: Habilidades del Sector Público para el Futuro**

- No se puede saber qué tipo de trabajo habrá que desarrollar en diez años, pero lo cierto es que hay que ajustar, flexibilizar y diversificar los perfiles de los trabajadores públicos de cara a los retos; las expectativas y la presión sobre la Administración Pública existen y se han hecho más visibles con la pandemia.
- Es preciso reforzar los ámbitos de estudio e investigación en tres frentes que forman ya parte del presente:
  - Las crisis sanitarias.
  - Las crisis cibernéticas.
  - El cambio climático.
- Las organizaciones tienen que ser más transparentes.
- Desde el sector privado se cree que hay que estar listos para afrontar el desafío que se nos presenta. Se cree que es posible trabajar en remoto y se puede ser eficaz en este



nuevo medio. Hay que asegurarse de que estas nuevas formas de trabajar garantizan la productividad en el trabajo.

- Es necesario adaptarse y ser resilientes y para eso el reto de los directivos ahora es desarrollar las “habilidades blandas” (soft skills) de los trabajadores: enfoque crítico, adaptación al cambio, resiliencia.
- Se observa que hay deseos de cambiar, pero los malos hábitos vuelven rápidamente con la vuelta al trabajo. La pregunta es si tendremos la capacidad de cambiar y si el entorno nos va permitir cambiar.
- En cuanto a las competencias, una es la digital, que se ha convertido en imprescindible y debemos integrarla en nuestra vida diaria. La generación millennial está mejor preparada para ello.
- Punto importante es la creciente demanda que se hace de las AAPP a raíz de la crisis.
- Se plantea cuáles son las habilidades emergentes que se consideran necesarias.
- Se cree que los empleados públicos necesitan capacidad de liderazgo y que los líderes deben centrarse en resultados, pero no solo los escalones superiores, sino también los medios. Se necesitan funcionarios motivados. Cada organización se refleja en su personal.
- Se pone de manifiesto la necesidad de humanizar el liderazgo y plantearlo como algo que hay que crear y que no viene impuesto por la posición jerárquica.
- Hay que centrarse más en los equipos que en los resultados personales, organizaciones más planas pueden ser más eficaces que las jerárquicas.
- Cualquiera puede ser un líder cuando se le da la oportunidad de desempeñar un papel y acometer una tarea. Es importante trabajar presencialmente y no solo a distancia. Es necesaria la interacción y el contacto humano.
- Se necesitan soluciones creativas, más eficiencia, centrarse más en lo que los ciudadanos necesitan, de una manera más inclusiva. Las iniciativas han de partir de la sociedad “bottom up initiatives”.
- Es preciso democratizar los procesos y mejorar las conexiones entre lo privado y lo público, cocrear el futuro juntos.

**PANEL DE DEBATE: Gestionando la innovación en el Sector Público: De ecosistemas y expedientes a acción**

- En la encuesta sobre el “elemento facilitador” más importante para trabajar con éxito en el marco de un enfoque innovador, se ve que la mayoría opta por buscar conexiones y



combinaciones entre las diferentes iniciativas y en segundo lugar mantener opciones abiertas para aprender.

- Los aspectos económicos son importantes en estos asuntos y hay que ver cuál es su importancia en el sector público. Los fondos de recuperación tendrían que estar disponibles para aplicarlos a la innovación y no constreñidos por el sistema actual. Habría que ver, por tanto, que nuevos instrumentos financieros se necesitan, en la empresa Bauhaus están investigando con el “crowdfunding” o formas de legitimar un presupuesto.
- Se señala la importancia de la evaluación, de la rendición de cuentas.
- La relación entre el dinero público y el expediente está siempre presente. Es un problema poner en común el presupuesto de distintos ministerios y las soluciones muchas veces necesitan de ello porque los problemas son transversales y afectan a varios departamentos. Hay que evitar solapamientos.
- Es fundamental conectar unas respuestas e ideas con otras. El director de proyecto es como un director de orquesta, como un editor que tiene que casar todas las piezas de forma coherente. Se necesita un nuevo modelo de liderazgo político y financiero que trabaje sobre los problemas existentes pero con la mirada puesta en las generaciones futuras y como hacer participar más a los jóvenes en la solución de los problemas.
- Se plantea que en muchos casos se crean unidades de innovación, pero utilizando los métodos de trabajo tradicionales. Se pueden genera brechas entre organizaciones cuando sería necesario crear lugares para compartir, no para imponer.
- Hace falta narrativa y una colaboración total entre todos, que debe ser promovida por los gobiernos

#### **PANEL DE DEBATE: Cambiando la relación entre gobierno y ciudadanos a través de innovaciones democráticas**

- Es esencial cambiar las relaciones entre los gobiernos y la ciudadanía, en otro caso, se puede poner en riesgo la democracia.
- Hay que reforzar la participación de los ciudadanos en el diseño de políticas públicas. Lo importante es devolver la iniciativa a los ciudadanos.
- Se pone de relieve que la democracia es algo vivo. Para tener ciudadanos implicados, debemos rediseñar nuestra democracia.
- La democracia digital no puede hacernos olvidar la democracia analógica. El contacto presencial es necesario. El reto es volver a unirnos físicamente como europeos.
- La Conferencia sobre el Futuro de Europa es un ejercicio de participación democrática de gran dimensión. Si queremos tener una democracia preparada, tenemos que trascender las fronteras. Por primera vez ciudadanos, parlamentarios, autoridades locales... se



sientan juntos a debatir, será interesante ver la interacción entre todos. Se está trabajando mucho en ella y se plantea si servirá para cambiar algo en el futuro, se muestra cierto pesimismo al respecto.

- Se cree que algo está cambiando y que la posición de la presidenta von der Leyden es importante. Existe la intención y los medios para que los ciudadanos puedan participar, aunque existe el riesgo político de que nada ocurra. Pero se cree que habrá un antes y un después de la Conferencia. En términos de cambio de cultura, hay algo nuevo ahí que va quedarse en la caja de herramientas de la UE.
- Con la Conferencia sobre el futuro de Europa, que se ha definido como la Conferencia de los ciudadanos, hay muchos ciudadanos que sienten que puede participar y presentar su propuesta.
- La encuesta realizada durante la sesión sobre si se está más esperanzado en el futuro de la democracia hoy, comparado con el principio del año pasado arroja el siguiente resultado: 46,7% menos, 35% igual y 18,3% más.

#### **PANEL DE DEBATE: Construyendo Sociedades inclusivas: la importancia de la cocreación**

- Se define la cocreación como la implicación de los creadores en el desarrollo de los productos de forma activa, compartiendo experiencias y diseño. Es muy diferente a informar o a consultar, no se trata de un monólogo, sino de compartir los distintos pasos de la política de que se trate. Permite el conocimiento mutuo y la evolución en los puntos de vista con las partes interesadas.
- La clave está en motivar a los equipos, Eslovenia ha establecido una plataforma de innovación en la que utilizan distintas herramientas, como talleres, para buscar soluciones.
- La Comisión pone el ejemplo del proyecto circular de recuperación de plásticos en el que se han compartido todos los pasos, pasando de trabajar presencialmente durante un año a hacerlo on line. En 2021 empezaron un nuevo proyecto totalmente on line, perdieron en contacto informal, pero se compensó con la implicación y las aportaciones que se efectuaron.
- Para tener éxito es necesario tener apoyo político y claridad en el objetivo a conseguir.
- Es necesario acabar con ideas preconcebidas, como el considerar que la cocreación necesita de mucho tiempo, lo que puede ser cierto al principio, pero el desarrollo y las conclusiones que se obtienen lo compensan.
- Respecto a cuándo utilizar estas herramientas y cuando no, la primera cuestión es que, si se quiere hacer cosas nuevas, se necesita conocimiento. La segunda cuestión es la complejidad del proceso. Cuanto más complejo, más necesaria es la participación de los



interesados, pues se necesita de su conocimiento e implicación, como es el caso de la digitalización. El tercer elemento es compartir la responsabilidad. El último aspecto es la implementación, que tiene que ser muy clara. Como conclusión se señala que es fundamental la comunicación continúa.

- Se apunta que el problema no es tanto la formación como el proceso de selección en la Administración Pública, porque se trata de cambio de comportamientos.
- Se habla de cómo aumentar la comunidad y se cree que es fundamental la comunicación continua con los interesados para poder ir aumentando el espectro de los mismos.
- Respecto a los sesgos que pueden generarse y como evitarlos, se señala que es importante incluir a los ciudadanos que no están participando en el proyecto concreto, publicitando lo que se está haciendo en todos los lugares y de manera que ningún colectivo se quede fuera y promoviendo el interés público.

#### **PANEL DE DEBATE: Contabilidad para la innovación en el “marco común de evaluación” (CAF)**

- Se pone de manifiesto la necesidad de un enfoque holístico sobre los temas para ver cómo convertir la crisis en oportunidad. EIPA y OCDE están analizando qué ha pasado con las organizaciones que han estado usando CAF durante la pandemia. Hasta ahora han visto que están mejor preparadas, son más flexibles y transparentes, tienen mayor implicación por parte de los empleados y estos asumen mayor responsabilidad. Se considera que el que CAF sale fortalecido de la crisis y que la pandemia puede servir para ver la resiliencia del CAF.
- Se destaca que para aplicar CAF es necesario cambiar la cultura y aumentar la implicación, la motivación. Es importante tener en cuenta la experiencia de los ciudadanos.
- Es esencial la comunicación, tanto con los clientes, los ciudadanos y los empleados públicos. Con la pandemia los canales tradicionales con los clientes has sido más difíciles y ha habido que abrir nuevos canales.
- La OCDE revisó el modelo de CAF en 2020, en él se cita la palabra innovación 50 veces y este principio está incluido explícitamente en los principios de excelencia (nº 6) y también en los criterios para planificar.
- Hay diferentes mecanismos para evaluar como la organización avanza hacia la innovación.
- La gestión de los recursos humanos es de los puntos más afectados por la aplicación del CAF y uno de los principales elementos a mejorar. Es preciso ir paso a paso y emplear métodos diferentes a los utilizados hasta ahora.



### **PANEL DE DEBATE: Construyendo regulaciones ágiles para un futuro incierto**

- Se mencionan diversos foros en los que se ha pedido rapidez y capacidad de reacción a los políticos.
- La regulación tiene que ser apropiada para el futuro, es una herramienta para cambiarlo y es algo que nos concierne a todos, por lo que todos tenemos que colaborar e implicarnos.
- Tenemos una gobernanza multinivel por lo que hay que promover la intercomunicación.
- Necesitamos promover la ciencia de datos que faciliten una regulación enfocada a la obtención de resultados.
- Es preciso evaluar si cumplimos nuestros compromisos.
- La OCDE expone su experiencia de colaboración con siete países y analiza la efectividad de los distintos enfoques sobre innovación, estableciendo una red que permita conocer las innovaciones que se están produciendo para mejorar la productividad, especialmente con nuevas tecnologías.
- Respecto a los espacios controlados de pruebas “sandboxes”, se expone que son una categoría de la legislación experimental y que no hay una definición cerrada, permiten evaluar el efecto de una regulación, en un tiempo limitado, garantizando la seguridad jurídica y la competitividad. Se plantea la cuestión de como evaluar si las “sandboxes” han funcionado correctamente, a día de hoy, no se tiene certeza de que los gobiernos dispongan de los medios para ello y por tanto para garantizar que esta herramienta pueda ser totalmente aprovechada.
- Se destaca también el enfoque OIOO, el principio “digital por defecto” y la transparencia como instrumentos fundamentales.
- En la Comisión se está trabajando en integrar mejor los elementos digitales en todos sus procedimientos.
- En la nueva caja de próxima publicación se recogerán herramientas innovadoras como cocreación, técnicas de autolegislación, ayudas fit for 55, sandboxes, todas ellas objeto de debate actualmente con el Consejo, dejando claro que su utilización no puede ir en detrimento de la calidad normativa ni suponer una desregulación, sino que se trata de mejorar la metodología.
- Se plantea que hay necesidad de todas esas herramientas porque arrojan transparencia, pero la cuestión es si son efectivas.



- Hay que reforzar la interconexión entre países y dentro de un mismo país, el intercambio de mejores prácticas y EIPA pide mantener este diálogo abierto y ser el hub europeo, hub para la inteligencia artificial, los programas de proceso de datos y otras cuestiones.
- Desde las industrias constatan la complejidad detrás de todas estas tecnologías, por lo que es fundamental trabajar juntos, escuchar más a las PYMEs porque son el motor de la economía y regular para mejorar el futuro. Hay que apoyar a los equipos que dentro de las organizaciones trata de mejorar la regulación.

#### **PANEL DE DEBATE: Regulación favorable a la innovación**

- Se resalta la importancia del diálogo con los innovadores e interesados. Es importante para fomentar la confianza entre todos y tener la perspectiva de los innovadores.
- Hay que ayudar a los reguladores a desarrollar una cultura de experimentación y tener perspectivas de los innovadores para informar la elaboración de políticas públicas.
- Alemania ha elaborado una guía: “Creando espacio para la innovación. Guía para sandboxes regulatorias”

[https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Digitale-Welt/handbook-regulatory-sandboxes.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Digitale-Welt/handbook-regulatory-sandboxes.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

- El objetivo es encontrar un equilibrio entre el tema a regular y una regulación adecuada y rápida. Comunicar con los innovadores en diferentes sectores, es una forma rápida de saber cómo tienen que diseñar sus procedimientos internos lo que proporciona en muchos casos es unas directrices sobre cómo regular.
- Desde la perspectiva del innovador, señalan que se trata de combinar los conocimientos que ellos tienen sobre la materia con los conocimientos regulatorios de los expertos.
- Sin hacer un análisis en profundidad, se reflexiona que lo primero es planificar. En segundo lugar, es importante definir claramente las competencias, los criterios de elegibilidad para los participantes en los proyectos experimentales, planear la evaluación y monitorización para saber qué tiene que hacer cada uno en cada momento.
- Se apunta que el regulador debe ser muy flexible, preparado para trabajar transversalmente sin fronteras y entre los distintos sectores.
- Es importante compartir conocimientos y consejos, así como mecanismos. Se ve que los mismos test de comprobación se hacen en distintos EEMM, lo que plantea el riesgo de plantear distintas soluciones regulatorias y sumar esfuerzos.
- Se plantea si sería necesario definir que son las sandboxes, una de sus características es precisamente la flexibilidad que cada cuerpo regulatorio tiene para aplicarlo y desarrollarlo y acotarlo más puede ser un freno a la innovación. Es todavía muy pronto para valorar las experiencias que se están llevando a cabo y para poder pensar en una estandarización.



- Se señala que probablemente hay necesidad de una definición común, de un entendimiento común, pero seguramente no de una regulación. Habría que empezar por unas directrices y valorar si habría que elevarlo a nivel nacional o europeo.
- Respecto al valor añadido de las sandboxes, se apunta que es mejor empezar a nivel local y luego ir ampliando el ámbito.
- Lo importante es ver como se involucra a los interesados, innovadores y start ups, pues las ideas pueden ser muy buenas, pero es difícil trasladarlas al mercado y regularlas.
- Se constata que es un desafío que plantea muchas incógnitas. Es mejor trabajar con pocos proyectos y ver luego cuales tienen mayor valor para la sociedad. Será difícil experimentar con éxito desde un principio. Se está aprendiendo y evolucionando y quizá lo más novedoso es partir de un marco que no es tan constreñido desde el principio. Hay que ir sometiendo a evaluación algunos proyectos para empezar.
- Es importante la colaboración entre los distintos EEMM que trabajan con sandboxes, lo que se ve en el estudio coordinado por la presidencia eslovena, en el que se recogen 30 sandboxes en Europa, 10 en materia financiera.
- Deben ser vistas no como la única forma de avanzar en la regulación para la innovación. Pueden afectar bien a los primeros pasos del desarrollo de una regulación, pero hacen falta otros enfoques. Hay que acabar con las fronteras y compartir experiencias.

**PANEL DE CLAUSURA: Gobernanza orientada al futuro: hacia un futuro apropiado para todos**

- La Administración Pública está en crisis y su recuperación debe ser digital. Tenemos una oportunidad porque tenemos nuevos medios, nuevas inversiones, nuevos soportes técnicos. El plan de recuperación y resiliencia ofrece la oportunidad de reformar el servicio público y todo esto nos puede permitir avanzar en la buena dirección, diseñando un nuevo marco. La situación permite que muchas regiones, sobre todo las más débiles, puedan aprovechar para mejorar porque tienen todas las condiciones institucionales para poder llevar a cabo los cambios necesarios.
- Es importante no dejar a nadie atrás y para eso es importante el modelo de gobernanza, como se adoptan las decisiones y las administraciones son todavía muy jerárquicas y burocratizadas, deben dinamizarse,
- La selección de los RRHH que trabajan en la AP es fundamental y hay que aumentar la diversidad, la flexibilidad, las nuevas habilidades y la formación continua. Tenemos que prepararnos para un futuro que posiblemente sea más caótico, por ejemplo, por la crisis climática.



- Se ha aprendido mucho de qué significa la gobernanza y que herramientas se necesitan. Es necesario aumentar la confianza en lo público y en las instituciones y esto es anterior a la pandemia.
- Se señalan tres lecciones aprendidas de la pandemia que a veces han acelerado tendencias ya existentes. La primera es que tenemos que trabajar en una perspectiva más amplia y flexible. La segunda es que hay que cambiar la dirección de las iniciativas: top down (hacia abajo) e introducir la de bottom up (hacia arriba), cambiar mecanismos y escuchar a los ciudadanos. La tercera es que hay que establecer rutinas de implementación.
- Es preciso acelerar la transformación digital en beneficio de los ciudadanos y de los empleados públicos. Se requiere más libertad para tomar decisiones de lo que se está viendo sobre el terreno, pues nuestra organización es excesivamente jerárquica. Es necesario poder adaptarse a las necesidades locales. Aplicar lo mismo en todas partes sería actuar como robots.
- Fundamental la formación y mejor gestión de las carreras de nuestros empleados públicos para mejorar su desempeño y recuperar el prestigio.
- El desafío es como afrontamos el futuro para una recuperación a largo plazo. Tenemos el desafío demográfico, pero tenemos nuevos instrumentos como es el digital.
- Se reconoce que en el sector privado se han dado cuenta de que el factor humano es el mayor capital de las empresas y quizás en el sector público no se le haya dado esta importancia por lo que hay que invertir y formar a los empleados públicos, llevar a cabo intercambios entre países a para crear una cultura común y mejorar nuestras AAPP.
- Importancia de la igualdad e inclusión. La crisis ha afectado a la sociedad de forma diferente. Es el momento de repensar en las desigualdades, sobre todo teniendo en cuenta las futuras crisis a las que deberemos enfrentarnos. Hay que pensar sobre todo en la gente joven y la insatisfacción que tienen con la democracia, que además va creciendo. Hay que darles otra forma de participar y escuchar las voces minoritarias. Parte de la solución está en el modelo democrático y como lo desarrollamos para el futuro.
- Por último, se destaca la importancia de gobernar de forma diferente, creando entre todos, un nuevo liderazgo europeo que refuerce la unión, es el reto que tenemos para lograr una recuperación estable, sostenible e inclusiva, acabando con las fronteras y reforzando las conexiones.