

La innovación de la



gestión en las Administraciones Públicas



Las Administraciones tratan de buscar la innovación asociándola a sus estrategias, teniendo en cuenta su visión, misión, valores, así como los servicios y procesos que gestionan. Cuando una lo consigue se convierte en modelo a seguir para el resto. Pero para innovar es necesario haber detectado previamente una necesidad y, en consecuencia, decidir qué se desea innovar, qué objetivos se pretenden y qué impacto debe causar. Toda innovación puede conducir a un fracaso si no se ha gestionado adecuadamente y se han evaluado sus riesgos. La innovación puede no tener nada que ver con el desarrollo de una nueva tecnología, puede estar relacionada con el liderazgo y la gestión para el cambio, la mejora de la prestación del servicio público, la implicación ciudadana en la mejora de los servicios, nuevas formas de trabajo, etc. En muchos casos se trata de reinventar. La tabla 1 recoge posibles actuaciones susceptibles de innovación en la Administración Pública española.

En algunos casos las decisiones de innovación están amparadas por leyes al efecto. Éste es el caso de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de la ciudadanía a los Servicios Públicos, que obliga a la Administración Pública española a ejercer el liderazgo sobre la estrategia de implantación de las tecnologías de la información.

Para animar a las Administraciones, el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA, por sus siglas en inglés) organiza los Premios Europeos del Sector Público. En la convocatoria del año 2009 son cuatro los temas que se consideran importantes y urgentes para Europa: mejora de la prestación de servicio público; implicación ciudadana; nuevas formas de trabajo mediante partenariado, y liderazgo y gestión para el cambio.

Vamos a comentar en este artículo aspectos de interés como posibles campos para innovar la gestión en las Administraciones.

Cooperación con la empresa privada

La innovación en la gestión pública está muy vinculada con lo que ya se hace en el ámbito privado. Ello puede implicar una necesaria y estrecha relación entre el

sector público y el privado para que ambos aprovechen sus propias capacidades y formas de funcionamiento.

Se considera un avance significativo el que la Ley 30/2007 de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público reconozca el contrato de colaboración entre el sector público y el privado para compra pública de tecnología innovadora, ya que queda establecida la posibilidad real de que la investigación y desarrollo de las empresas, a través de la contratación con la Administración, conduzca a la mejora de los servicios públicos.

También puede contribuir la Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público, por su estrecha relación con la Sociedad de la Información, regulando la reutilización de los documentos cualquiera que sea su soporte y su forma de expresión, en poder de las Administraciones, ya que como se dice en su preámbulo, "la información generada desde las instancias públicas, con la potencialidad que le otorga el desarrollo de la sociedad de la información, posee un gran interés para las empresas a la hora de operar en sus ámbitos de actuación, contribuir al crecimiento económico y la creación de empleo y para la ciudadanía como elemento de transparencia y guía para la participación

democrática. Para incrementar las posibilidades de reutilización, las Administraciones y organismos del sector público deben procurar ofrecer los documentos por medios electrónicos en los formatos o lenguas preexistentes". Por tanto, es importante considerar para la innovación el que se pueda obtener valor añadido a través de estas colaboraciones.

Transferencia de innovación entre Administraciones

Por su parte la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, lo que recoge es la cooperación entre las Administraciones para la transferencia de tecnología entre ellas, además de otros aspectos que afectan a los aspectos de interoperabilidad de sus sistemas de información y transmisión de datos y la red de comunicaciones entre Administraciones.

La Administración General del Estado asume, a través de su centro para la transferencia de la tecnología, el mantenimiento actualizado de un directorio general de aplicaciones disponibles para que puedan ser reutilizadas por las unidades administrativas interesadas y, para mayor eficacia, asume también la prestación de la asistencia técnica que necesiten. Además, debe impulsar el desarrollo de nuevas aplicaciones, formatos y estándares comunes de especial interés para el desarrollo de la Administración electrónica.

La transferencia de innovación entre Administraciones tiene especial relevancia en el caso de aquellas con escasez de recursos, lo cual puede suponer su retraso en la incorporación de nuevas e innovadoras formas de gestión en su ámbito competencial. Por tanto, los organismos estatales que permiten la coordinación y transferencia de conocimiento e innovación entre Administraciones juegan un papel relevante. También es importante la colaboración y estandarización en materia de utilización de

hardware y *software* para garantizar la interoperabilidad.

Gestión del personal para la innovación

Los gestores del personal al servicio de la Administración Pública pueden conseguir crear valor, identificando y gestionando el talento de sus efectivos hacia la creatividad y la innovación, lo que implica, a la par que la formación y capacitación de los recursos humanos, formar parte fundamental de los procesos de innovación y del correcto funcionamiento de la Administración.

Son especialmente importantes los planes de formación relativos a las TIC, ya que la formación detectada como necesaria debe exigirse tanto al personal en activo como al de nuevo ingreso a través de las condiciones de exigencia previa en los procesos de selección o asignación de puestos de trabajo. La capacitación del personal en TIC y la disponibilidad del *hardware* y *software* adecuados son factores importantes que afectan a la eficacia y eficiencia alcanzadas en la organización.

Las TIC pueden colaborar a implantar medidas de flexibilidad laboral y conciliación de vida laboral y familiar y este hecho favorecería reducir la tasa de absentismo laboral, lo que supondría un ahorro económico significativo y una mejora en la satisfacción del conjunto de los empleados al verse favorecida su vida privada.

Una parte de la innovación puede estar asociada a la capacidad creativa del personal, pues las personas pueden generar ideas que, posteriormente, debidamente analizadas y tratadas, puedan dar como resultado propuestas de innovación de interés. De cualquier modo, estas propuestas innovadoras deben ser gestionadas con metodologías propias del desarrollo de la innovación. Para aprovechar el talento de las personas, para crear y generar nuevas ideas, es necesario establecer el canal de comunicación

para que fluyan hasta los directivos responsables. Esto también favorecerá la motivación y alineación del personal con los intereses estratégicos de la Administración. En conclusión, hay que potenciar la creatividad, la gestión de talento y la identificación de las inteligencias destacables en el conjunto de los recursos humanos.

Disponer de un innovador modelo estratégico de comunicación corporativa bien establecido y gestionado es un factor clave que repercute favorable e inmediatamente en la Administración, y contribuye a elevar la transparencia de su gestión, generar mejor y más confiado ambiente laboral y, de forma permanente, permite incrementar significativamente la eficacia y eficiencia de nuestra Administración.

La innovación en comunicación corporativa regular y permanente, la anticipación del conocimiento, la agilidad de la comunicación, la calidad informativa y la veracidad de contenidos contribuyen especialmente a la motivación del personal, la libre participación y respuesta del personal, la generación y transmisión de las ideas, la identificación de líderes y la mejora de las relaciones internas.

Cooperación Administración-partes interesadas para la innovación

Se trata de avanzar y mejorar buscando formas nuevas y diferentes de operar, de relacionarnos con la ciudadanía y otras partes interesadas, de organizar los servicios, de dirigir las personas, etc. Todo ello es necesario para obtener ideas y propuestas innovadoras en una búsqueda deliberada de oportunidades y cambios para generación de valor.

Entre los derechos de los ciudadanos y ciudadanas a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos destacamos por su relación con la innovación necesaria en la gestión administrativa su derecho a: "Conocer por medios electrónicos el estado de tramitación

de los procedimientos en los que sean interesados, salvo en los supuestos en que la normativa de aplicación establezca restricciones al acceso a la información sobre aquéllos, obtener copias electrónicas de los documentos electrónicos que formen parte de procedimientos en los que tengan la condición de interesado y la conservación en formato electrónico por las Administraciones Públicas de los documentos electrónicos que formen parte de un expediente y la disponibilidad de una red integrada de atención al ciudadano a través de ventanillas únicas o espacios comunes” (Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos).

En buena medida, para alcanzar inteligentemente esta forma de relacionarse, es necesario promover la expresión y defensa de sus intereses, motivando a la ciudadanía para conectar con la Administración. Así se hacen llegar sus ideas y su colaboración en materia de innovación en relación con los servicios que se le prestan, reforzando su posición activa como miembros de comunidades y el aprovechamiento de sus experiencias, creatividad y capacidades.

El avance en los sistemas de relación con la ciudadanía y la apertura de nuevos canales de comunicación a través de las redes sociales en Internet supone que muchas personas con talento y creatividad puedan, debidamente conectadas, participar activamente en la innovación, la creatividad, sugerir y proponer ideas para el desarrollo social y colectivo, evaluar los avances, hacer llegar sus necesidades, etc. La Administración, además de sus sistemas de comunicación externa, debe innovar y comprometerse para aprovechar y utilizar, adecuadamente, todo cuanto se transmita desde talentos colectivos en la sociedad y en relación con sus competencias administrativas.

Se trata de involucrar a otras partes interesadas y, en especial, a los ciudadanos, para que aporten a los procesos

Tabla 1: Campos con posibilidad de actuaciones de innovación

- Establecimiento idóneo de las relaciones administrativas por medios electrónicos con los ciudadanos.
- Reingeniería de los procesos y simplificación y sistematización de los procedimientos administrativos.
- Infraestructuras y equipamiento para TIC.
- Formación, motivación y mentalización tanto del personal al servicio de la Administración como de los ciudadanos.
- Establecimiento de relaciones a través de TIC de las diferentes Administraciones.
- Establecimiento de códigos de buenas prácticas para transparencia en la actuación administrativa y sistemas de control y evaluación que permitan que las relaciones e intercambios entre la Administración, los ciudadanos y las empresas estén asentadas en el principio de confianza mutua.
- Innovar para garantizar que todos los ciudadanos y ciudadanas, con especial atención a las personas con algún tipo de discapacidad y mayores, puedan acceder a los servicios electrónicos en igualdad de condiciones, con independencia de sus circunstancias personales, medios o conocimientos.

Tabla 2: Principios básicos para la reducción de cargas administrativas

- Reducir la frecuencia de las declaraciones obligatorias a los niveles mínimos para alcanzar su objetivo. No pedir reiteradamente justificaciones de situaciones aún vigentes.
- Evitar redundancias. No exigir la misma obligación de información varias veces por canales diferentes, sean nacionales, autonómicos o locales.
- Automatizar. Sustituir declaraciones en papel por formularios electrónicos.
- Adecuar lo que se pide al tamaño de las empresas. No tiene la misma capacidad de respuesta un autónomo que una empresa de 40 trabajadores.
- Priorizar en función del riesgo de la actividad económica. No igualar el control necesario para actividades de mayor riesgo al de otras que no lo tienen.
- Actualizar. No mantener requisitos de información vinculados a exigencias ya eliminadas por otras normas.
- Informar sobre actos legislativos que puedan ralentizar la actividad empresarial.

mayor valor, comunicando sus verdaderas necesidades, aportando ideas que permitan la transformación de los procesos y servicios de forma que al final entre todos consigamos que aumente su satisfacción. La idea es comprometer activamente a las partes interesadas en la consecución de la eficiencia y de la satisfacción en el servicio y en la convicción de que el mayor número de cabezas pensantes ayudará a generar mejores ideas para la innovación.

Innovación para la reducción de las cargas administrativas

La Comisión Europea tiene en marcha, desde 2007, un plan de reducción de las cargas administrativas con el objetivo de que en 2012 se hayan reducido en un 25%. En junio de 2008, España adoptó

el acuerdo para el desarrollo del Plan de Reducción de Cargas Administrativas y Mejora de la Regulación (los siete principios básicos para la reducción de cargas administrativas se recogen en la tabla 2), fijándose, para el año 2012, un objetivo de reducción del 30% de las cargas administrativas que deben soportar las empresas como consecuencia de la legislación nacional, especialmente en áreas de carácter horizontal como derecho de sociedades, legislación fiscal, estadísticas, contratación pública, medio ambiente y entorno laboral, incluyendo seguridad social y prevención de riesgos laborales. El Banco de España (boletín económico de julio-agosto de 2008, pp. 83-92) estima que si se redujesen las cargas administrativas en un 30%, el efecto sería un aumento del PIB anual del 0,2% durante los próximos diez años. ■