

Innovar en la Administración: satisfacer necesidades y expectativas de una forma eficiente



Máximo Fraile
Experto en Calidad y
Evaluación de Políticas
Públicas
Vocal del Comité de
Administraciones Públicas
de la AEC

Por definición, la burocracia (*estructura organizativa caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales*) sería la antítesis de la innovación. Pero afortunadamente, estos principios han dado paso, desde la última década del siglo pasado, a la incorporación de las herramientas y sistemas de la calidad, bajo el paraguas amplio de la definición de calidad: satisfacer necesidades y expectativas, válidas y cambiantes de los ciudadanos. Así no se entendería ninguna Administración que no ofreciese sus servicios como los ofrece cualquier otra actividad privada: a través de Internet las 24 horas al día, los 365 días al año.

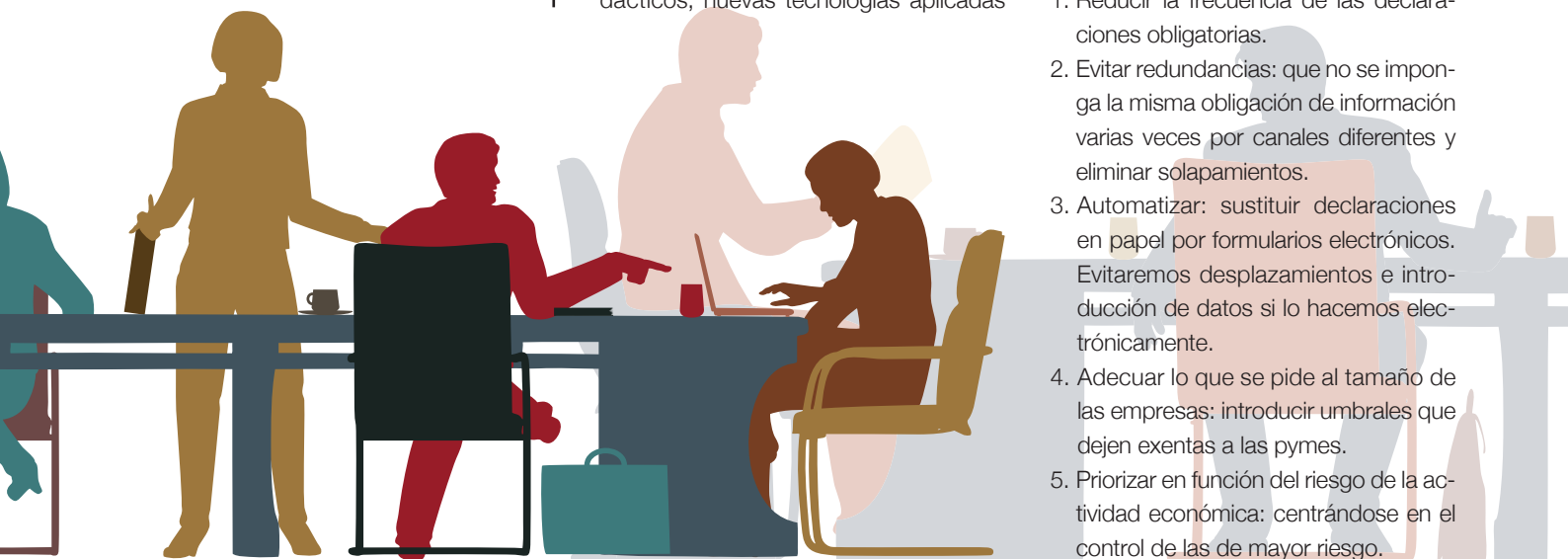
Si bien la innovación en servicios públicos como la educación o la sanidad es frecuente que sea noticia por la incorporación de nuevos materiales didácticos, nuevas tecnologías aplicadas

al aula y, por supuesto, nuevas técnicas de intervenciones quirúrgicas pioneras muchas de ellas en el mundo entero, en la actividad de la administración general es más difícil que sea innovación nueva, no existente en la actividad privada previamente.

No obstante es precisamente en ésta, en la prestación de los servicios administrativos generales: autorizaciones, registros, certificados, concesión de ayudas y subvenciones donde quiero mostrar el camino ya recorrido como innovación y el camino fijado en los planes europeos como la Estrategia Europa 2020.

En otro artículo anterior de la revista hablaba de los siete principios a aplicar en la reducción de cargas administrativas que están amparados por el Programa de Acción para la reducción de Cargas Administrativas en la Unión Europea:

1. Reducir la frecuencia de las declaraciones obligatorias.
2. Evitar redundancias: que no se imponga la misma obligación de información varias veces por canales diferentes y eliminar solapamientos.
3. Automatizar: sustituir declaraciones en papel por formularios electrónicos. Evitaremos desplazamientos e introducción de datos si lo hacemos electrónicamente.
4. Adecuar lo que se pide al tamaño de las empresas: introducir umbrales que dejen exentas a las pymes.
5. Priorizar en función del riesgo de la actividad económica: centrándose en el control de las de mayor riesgo.



6. Actualización: eliminando requisitos de información vinculados a exigencias ya eliminadas por otras normas.
7. Información: sobre otros actos legislativos que puedan ralentizar la actividad empresarial.

Insisto en ellos, o los repito, porque las líneas o medidas innovadoras en la administración pasan por hacer realidad estos principios. Voy a centrarme en dos de los que ya han supuesto y van a seguir suponiendo las mayores fuentes de innovación administrativa:

- Reducir las declaraciones obligatorias y su frecuencia: así la Directiva 2006/123 relativa a los servicios del mercado interior ha supuesto una auténtica revolución administrativa, y más en nuestro país donde todo tenía autorizaciones previas, al sustituir dichas autorizaciones, para un buen número de servicios (se exceptúan los más estratégicos como transportes, seguridad o financieros) por las comunicaciones previas, mediante las cuales, el titular de un servicio declara reunir los requisitos y automáticamente tiene autorización para prestar sus servicios con el consiguiente beneficio del coste oportunidad que hasta entonces perdía esperando la autorización. Aunque ha sido silenciosa y ha costado trasponer a las legislaciones nacional y autonómica de cada sector regulado, para mí es una de las grandes innovaciones y sin necesidad de invertir un euro, solo pasando la responsabilidad al prestador del servicio e inspeccionando a posteriori en vez de a priori.
- Automatizar: implantar la prestación de servicios a través de las nuevas tecnologías. Las líneas innovadoras en este aspecto nos vienen dadas por el Plan de Acción Europeo sobre Administración Electrónica 2011-2015. Como prioridades se han marcado:
 - La capacitación permanente del usuario: mediante servicios diseñados

en torno a sus necesidades, no sea que se creen muchos servicios que luego los ciudadanos normales no sepan utilizar.

- Reforzamiento del mercado interior: por medio de servicios sin discontinuidades, facilitando la movilidad de las personas y fomentando la implantación de servicios transfronterizos.
- Eficiencia y eficacia de las administraciones: insistiendo en la eliminación de cargas administrativas.
- Mejora de las condiciones para el desarrollo de la administración electrónica: mediante el impulso de *software* abierto, usando el esquema nacional de interoperabilidad.

Señalar que si bien es cierto que falta mucho por hacer para llegar a una administración sin papeles, no es menos cierto que usando Pareto, podemos afirmar que el 80% del total de los documentos administrativos generados por el 20% de grandes organismos generadores (AEAT, Tesorería General de la Seguridad Social, Catastro, INEM) están disponibles y se gestionan sin papel realizándose un intercambio electrónico de los mismos entre administraciones o pudiendo obtenerlos directamente los ciudadanos y empresas. La dificultad y los sucesivos fracasos en los Planes AVANZA de financiación de productos y servicios innovadores han venido en los miles de municipios de menos de 2.000 habitantes a los que no se ha conseguido entregar productos llave en mano para la prestación *on line* de sus servicios.

Me quedan dos aspectos sobre los que reflexionar en innovación administrativa, y aunque son dos aspectos de decisión totalmente política, no quiero dejar de exponer y aportar mi opinión: hablaba antes de la concesión ayudas, becas o subvenciones como servicio administrativo general. Cada vez que un político de cualquier Administración decide que quiere conceder una ayuda, subvención o beca, está generando la necesidad de

todo un procedimiento administrativo desde la redacción de las bases o normas de concesión, su publicación en el boletín oficial, recibir las solicitudes, valorarlas, resolverlas, comunicar el resultado, recibir las justificaciones y ordenar el pago (puede que me olvide de alguna tarea), es decir, está generando actividad burocrática de la que luego se estará quejando. Por eso mi reflexión y planteamiento innovador se basa en pedir rigor y reflexión sobre si una Administración debe convocar tanta ayuda o simplemente recaudar menos y que los ciudadanos dispongan de la renta directamente.

La última reflexión, y más importante de cara a la eficacia y eficiencia del conjunto de las administraciones, es la que actualmente tiene abierta el gobierno: analizar la situación de la prestación de los servicios administrativos en los cuatro niveles administrativos de nuestro país: central, autonómico, diputaciones y ayuntamientos. No soy tan pretencioso como para dar una o varias opciones innovadoras, que además ya digo son totalmente decisiones políticas, pero lo que sí podemos hacer es recomendar a nuestros políticos que utilicen las herramientas y conceptos de la calidad: en primer lugar, que se haga *benchmarking* sobre cómo han actuado en otros países (¿supresión de municipios?); en segundo lugar, que se ponga el foco de atención en las necesidades y expectativas no de la clase política como “titular” de esa cuádruple prestación de servicios sobre el territorio que va a tenerse que ver modificada, sino en las necesidades, acuciantes y básicas (¿trabajo, vivienda, educación, salud?) de los ciudadanos. Si se hace el análisis utilizando estas dos premisas, seguro que será más fácil conseguir el objetivo de innovar y mejorar la eficiencia de nuestra ADMINISTRACIÓN (con mayúsculas). Nuestro Estado de bienestar en buena medida depende de esa Administración para el siglo XXI que debemos implantar, las líneas están marcadas, falta la voluntad para llevarlas adelante. ■