

Ideas para innovar y transformar la atención ciudadana desde la Ley 39/2015

I. La oportunidad inmediata. Mapa mental de la transformación de las oficinas de atención ciudadana desde la Ley 39/2015

Se habla mucho de innovación pública pero se innova poco en las administraciones públicas españolas. No pretende ser un postulado pesimista sino todo lo contrario. Pretendo lanzar una exhortación clara a los responsables políticos y técnicos de nuestras administraciones para cambiar radicalmente el enfoque y la praxis que estamos dando a la innovación pública en el sector público español.

Son muchas las causas que dan evidencias y justifican esta afirmación inicial tan rotunda. No entraré aquí a analizarlas todas pero sí destacaré tan solo dos:

- 1.** Nos falta cultura innovadora que nos permita entender que el riesgo (palabra tabú) es intrínseco a la innovación y que la experimentación, el fracaso y sus aprendizajes son la materia prima para que la innovación ocurra.
- 2.** Nos falta función pública con mirada innovadora que permita detectar oportunidades y proponer escenarios técnicos innovadores a los equipos de gobierno para el despliegue de sus políticas públicas o para el simple cumplimiento de los cambios normativos que emergen.

La ley 39/2015 constituye un marco jurídico claro que minimiza riesgos en el camino hacia la transformación digital de las administraciones y sus servicios públicos. Hito aún pendiente en pleno siglo XXI. Esa transformación digital de nuestras administraciones propuesta desde el marco normativo requiere también de una mirada innovadora para poder general el máximo valor público que sorprenda a una ciudadanía y sociedad que continua incrédula respecto a su sector público. No se trata de aplicar sólo tecnología sino que se trata sobre todo de innovar tanto organizativamente como en nuestros procesos públicos para que la ciudadanía perciba, porque se sorprende, que su sector público está cambiando. Esto va de generar valor público y de percepción y no tanto de cumplir (o no) con una norma más. Entender esto marca la diferencia entre unas administraciones y otras y, por ende, entre unas sociedades y otras.

Pongamos un ejemplo: Las oficinas de registro se transforman gracias a la Ley 39/2015 en Oficinas de Asistencia en Materia de Registro. Admito que el legislador tiene mucho que aprender en el ámbito del marketing público. Si era «decepcionante» el nombre de oficinas de registro, no ganamos mucho con el nombre de «oficinas de asistencia en materia de registro». Poca orientación a ciudadanía. Cualquiera de nosotros que haya tenido responsabilidad sobre los servicios de atención a la ciudadanía sabe que lo que realmente genera valor público es el servicio de atención e información que se presta y no tanto los registros que en ocasiones se deben materializar como acto administrativo ligado a esa atención.

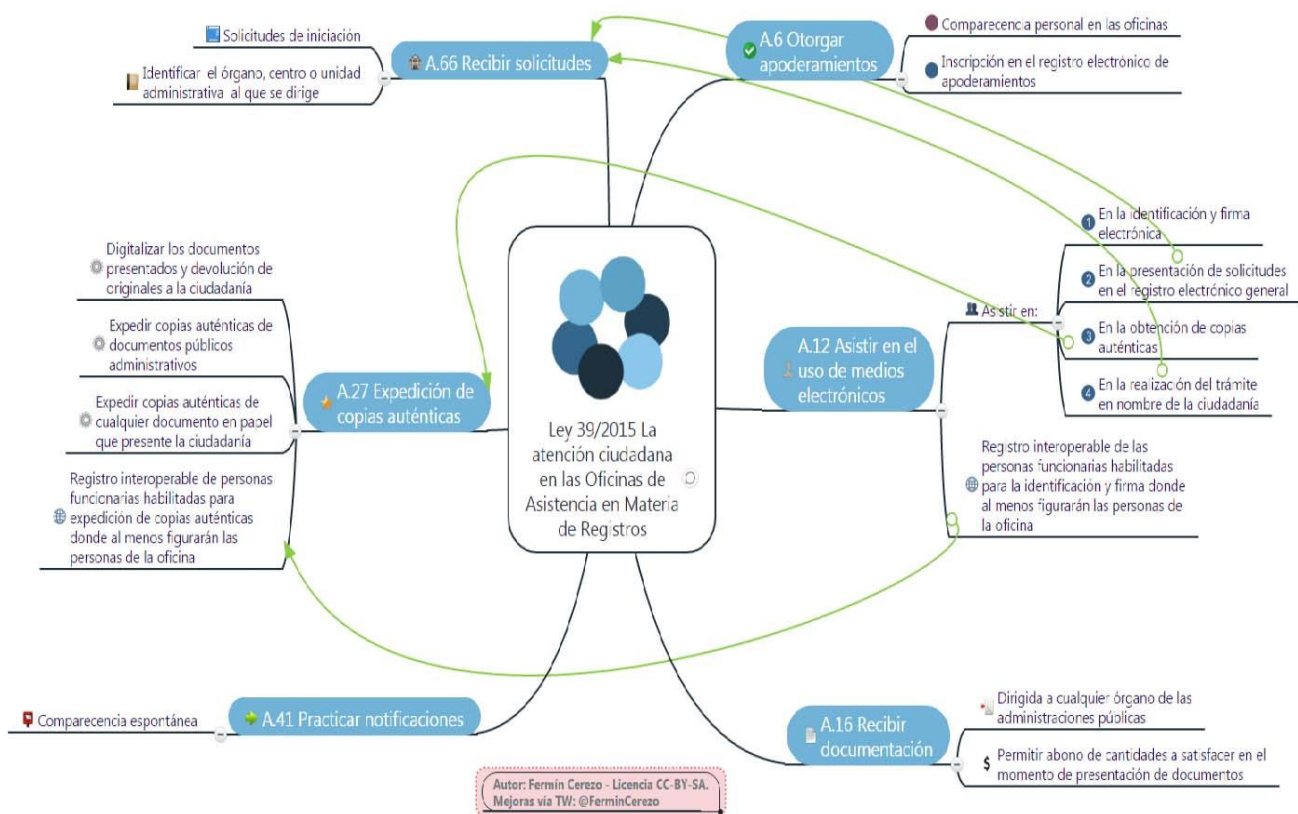
El siguiente mapa mental recoge una lectura transversal de la ley respecto a qué debe hacerse y cómo deben transformarse las oficinas de registro a las que en adelante llamaré oficinas de atención ciudadana por reorientar la misión hacia la función pública de valor: la atención ciudadana.

A partir de ya, las oficinas de atención ciudadana deben tener personas cualificadas y acreditadas para poder hacer los siguientes servicios en el momento de la atención:

- 1.** Otorgar apoderamientos y registrarlos electrónicamente cuando se soliciten mediante comparecencia personal en las oficinas. (Art. 6)
- 2.** Asistir en uso de medios electrónicos a la ciudadanía en los siguientes aspectos: en la puesta a disposición de sistemas de identificación y firma electrónica, en la presentación de solicitudes en el registro electrónico general, en la obtención de copias auténticas e incluso en la realización del trámite en nombre de la ciudadanía. (Art. 12)
- 3.** Recibir documentación que se dirija a cualquier órgano de las administraciones públicas y permitir el abono de cantidades a satisfacer en el momento de presentación de documentos. (Art. 16)
- 4.** Expedición de copias auténticas, digitalizar los documentos presentados y devolución de originales a la ciudadanía, expedir copias auténticas de documentos públicos administrativos y copias auténticas de cualquier documento en papel que presente la ciudadanía. (Art. 27)
- 5.** Practicar notificaciones que en comparecencia espontánea se solicite (Art. 41)
- 6.** Recibir solicitudes de iniciación identificando el órgano, centro o unidad administrativa al que se dirigen las solicitudes (Art. 66)

A esto se suma la obligación de no solicitar a la ciudadanía documentación que ya obre en cualquier Administración, que ya se haya aportado con anterioridad así como la obligación de recabar dicha documentación por las plataformas de intermediación de datos. (Art. 28)

Es decir, nuestras oficinas de atención ciudadana dejan de ser unas oficinas orientadas a registrar de entrada aquello que la ciudadanía aporta para pasar a ser oficinas donde sus funcionarias y funcionarios públicos asisten a la ciudadanía en su relación con su administración que ya es totalmente electrónica.



Haciendo lo que en innovación llamamos un ejercicio de lateralidad, las oficinas de atención ciudadana están llamadas a transformar su modelo de atención a algo parecido a lo que ya vemos en otros entornos como las Apple Store.



En las tiendas de Apple ya observamos y recibimos en la atención el siguiente valor:

- 1.** No hay papel por ningún lado, no hay stock de productos a la vista, no te solicitan nada más que el medio de pago e incluso ni siquiera se te entregan facturas o recibos de la compra. Te lo remiten todo por correo electrónico pues los documentos nacen ya en forma electrónica.
- 2.** Hay mesas donde «funcionarias» y «funcionarios» concertan citas para explicar y enseñar a personas que lo solicitan cómo se utiliza su tecnología. ¿Por qué hacen esto? ¿Son una ONG en pro de la alfabetización digital? La respuesta es obvia. Lo hacen para vender más y fidelizar a sus clientes. ¿Pasaría algo por tener un modelo donde funcionarias y funcionarios públicos enseñan en vivo y directo cómo relacionarse electrónicamente con la administración? ¿Cuál sería el impacto para esa mayoría de ciudadanía que ha quedado rezagada en el mundo digital?
- 3.** Si compras, por ejemplo un móvil, pasas a la mesa del fondo (ver fotografía) donde allí no te pasan los datos y aplicaciones de tu viejo dispositivo al nuevo sino que te enseñan a hacerlo que es algo mucho mejor y de mayor valor. ¿Pasaría algo por concertar citas personales para enseñar a un ciudadano/a particular cómo realizar su trámite en electrónico de nuestra administración o de cualquier otra administración?

No abogo por incorporar sin más el modelo de las Apple Store en nuestra atención ciudadana. Lo que propongo es incorporar una mirada innovadora y abierta capaz de inspirarse en otros entornos que nos permita identificar oportunidades para transformar nuestro modelo organizativo basado en la burocracia y el documento a un modelo organizativo basado en el servicio, la experiencia del ciudadano/a y el dato y la información. Solo una mirada innovadora permite detectar oportunidades.

Una transformación de las oficinas de atención que sorprenda a la ciudadanía es una oportunidad inmediata al alcance de la mano.

II. 10 ideas para innovar y sorprender en atención ciudadana

Imaginemos una oficina de atención ciudadana de una administración local donde se incorporan las siguientes 10 ideas de desburocratización radical:

1. Cambia las reglas de juego

Nuevas reglas de juego

- 1 Dibuja a la ciudadanía en tu organigrama.** Te ayudará a pensar transversalmente y trasladar la voz de la ciudadanía a estrategias, políticas y diseños de servicios que nos permitirán generar valor público.
- 2 Declara las oficinas de atención ciudadana como una zona libre de burocracia.**
Piensa en oficinas de atención ciudadana como laboratorio de innovación donde se permita la generación e implantación de ideas propias y externas bajo un riesgo alentado pero controlado
- 3 Da protagonismo a personas abiertas y relacionales.** Las personas intra-empendedoras saben tener un pie dentro y otro fuera de las organizaciones. Por ello identifican y trasladan las oportunidades del entorno a la cultura de tu organización. Será el perfil que necesitarás para generar valor en unas oficinas de atención ciudadana innovadoras.



2. Eliminamos las fotocopias del DNI porque hemos aprendido a distinguir entre dato y documento

Atrévete con un «clásico»: elimina las fotocopias del DNI. Es una clara declaración de principios. Aprende a distinguir entre el dato y el documento. Para tramitar un expediente necesitamos el DNI (Dato) pero no la fotocopia del mismo (Documento).

3. Toma impulso y sigue eliminando lo que SABES que sobra

Si te has atrevido con un «clásico», **toma impulso y sigue eliminando lo que sobra.** Repasa todos los trámites y elimina requisitos y documentos que SABES que no debes exigir a la ciudadanía. Eliminamos desplazamientos a distintas dependencias municipales o entidades financieras que conllevan costes altos. Algunos ejemplos de lo que sobra en una administración local:

<p>Información de requisitos que ya tenemos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de empadronamiento • Certificados de estar al corriente de deudas municipales
<p>Documentos que emitimos nosotros mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fotocopias de recibos tributarios • Fotocopias de licencias y autorizaciones previamente otorgadas
<p>Necesitamos el Dato y no la Fotocopia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fotocopia de cartilla o cuenta bancaria • Hojas de "terceros" previamente validadas por entidad financiera

4. Evita desplazamientos de la ciudadanía a otras Administraciones... ¡Son muy caros!

En demasiadas ocasiones enviamos a la ciudadanía a otras Administraciones (autonómicas o estatales) para obtener un documento o certificado que es necesario para iniciar un trámite municipal. Utilizamos a la ciudadanía como correo y «porteador» de documentos entre las distintas administraciones. Cada desplazamiento ciudadano para obtener esos certificados le cuesta 30 €. **Usa las plataformas de intermediación de datos estatal y autonómica para evitar molestias y costes asociados.** Actualmente hay más de 70 servicios electrónicos de acceso a datos y certificados procedentes de otras AAPP con respuesta en cuestión de segundos pero solo 194 entidades de las más de 8.000 tienen algún servicio activo.

La ciudadanía percibe sorpresa, proactividad, eficacia y transparencia en la gestión.

5. Piensa de forma diferente: las respuestas inmediatas a procedimientos

Utiliza las normas jurídicas y la tecnología como herramientas para pensar y diseñar los servicios de forma diferente. Piensa cuántos trámites pueden resolverse en el mismo momento de la atención pues sólo dependen de la comprobación de unos requisitos.

Genera capacidad interna de gestión.

6. Piensa de forma diferente: renovación automática de autorizaciones y reducción de frecuencia de solicitud de las mismas

La renovación automática de autorizaciones supone un ahorro a la ciudadanía de 175 € por expediente.

7. Piensa de forma diferente: la tramitación proactiva

Elabora una matriz de proactividad asociando hechos vitales de la ciudadanía con trámites que puedes ofrecer de forma proactiva cuando detectes que esa situación vital se ha producido. No esperes a que la ciudadanía conozca su derecho y lo solicite. Adelántate y sorprende.

La palabra claves es PROACTIVIDAD. ¿Qué es obvio que va a ocurrir a partir del escenario de la foto?



Cuando una familia tiene un bebé en un hospital y un profesional del sector certifica dicho nacimiento podemos plantearnos la siguiente cuestión: ¿Qué es obvio que va a ser necesario desde ese mismo momento? ¿Qué va a ocurrir? Es obvio que dicho bebé debe inscribirse en el registro civil para la actualización del libro de familia (única proactividad hasta la fecha) pero también es muy obvio que necesitará su tarjeta sanitaria, que la madre requerirá la tramitación del permiso de maternidad, que el padre necesitará de igual forma su permiso de paternidad, que el bebé residirá junto a su familia en un hogar y estará empadronado en el mismo, etc. Son sólo algunos ejemplos ante los cuales una administración ágil, coordinada y transversal podría ofrecer algunas soluciones radicalmente innovadoras. ¿Existe alguna razón técnica o jurídica que impida hoy en día que esa familia vuelva a casa a cuidar de su bebé con todos esos trámites administrativos vinculados al nacimiento realizados, o al menos iniciados, desde el propio hospital? ¿Cuál sería la percepción de esa familia que observa cómo

los trámites van ocurriendo por sí mismos de forma sistemática gracias a que su sector público es capaz de coordinarse y recorrer de forma transversal su oferta de servicios evitando molestias y desplazamientos a múltiples administraciones? Probablemente se resume en una sola palabra: sorpresa. Sorpresa ante una prestación de servicio público radicalmente distinta a la que se conoce.

¿Cuántos hechos vitales podemos encontrar similares a éste? Bastantes.

8. Piensa de forma diferente: pon los trámites donde la ciudadanía ya está

Por ejemplo: el trámite de «Ayuda a guardería» hace venir anualmente a cientos de familias para solicitarlo. Coordina el servicio y ofrece el trámite desde la propia guardería (descuento del recibo u otras fórmulas). La guardería es un lugar donde la ciudadanía ya acude todos los días a llevar y recoger a sus niñas y niños. **iPon el trámite donde la ciudadanía ya está!** El mejor trámite para la ciudadanía es sin duda aquél que no ha de hacer.

9. Usa tecnología social para dar información, atención y servicio público

iAprovecha las oportunidades del entorno! Twitter, Telegram, WhatsApp y Skype son oportunidades del entorno que ya forman parte de la vida cotidiana de muchas personas.

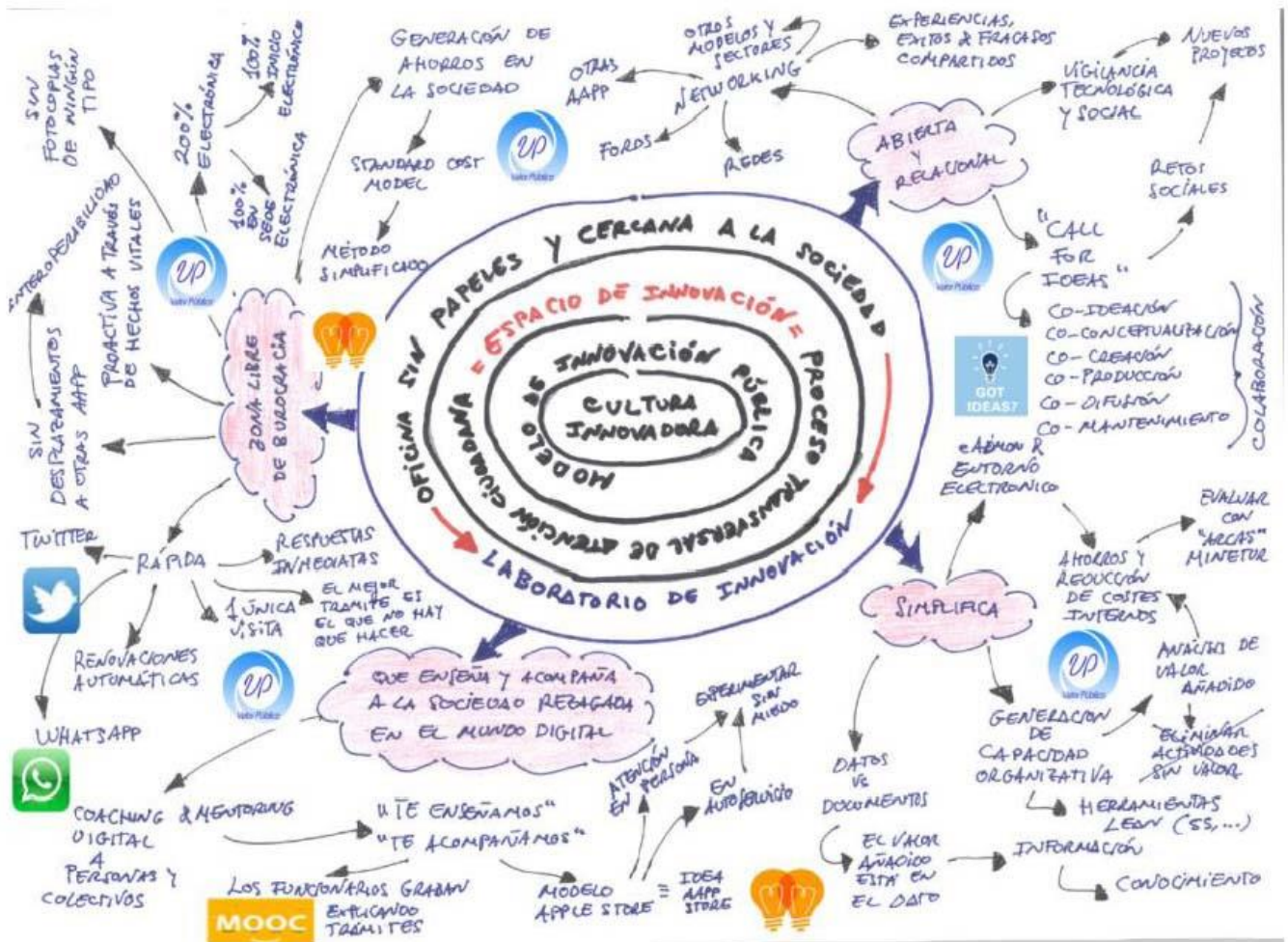
10. Apuesta por la tramitación simplificada y combínala con la técnica de análisis de valor añadido

La simplicidad es bella y permite innovar. Une al uso de las actuaciones administrativas contempladas en la tramitación simplificada del art. 96 de la ley 39/2015, la técnica de análisis de valor añadido de las tareas que hacemos en la tramitación de expedientes. ¡Te sorprenderán los resultados!



III. Dibuja el mapa de lo que quieres y mide la innovación en términos de generación de valor

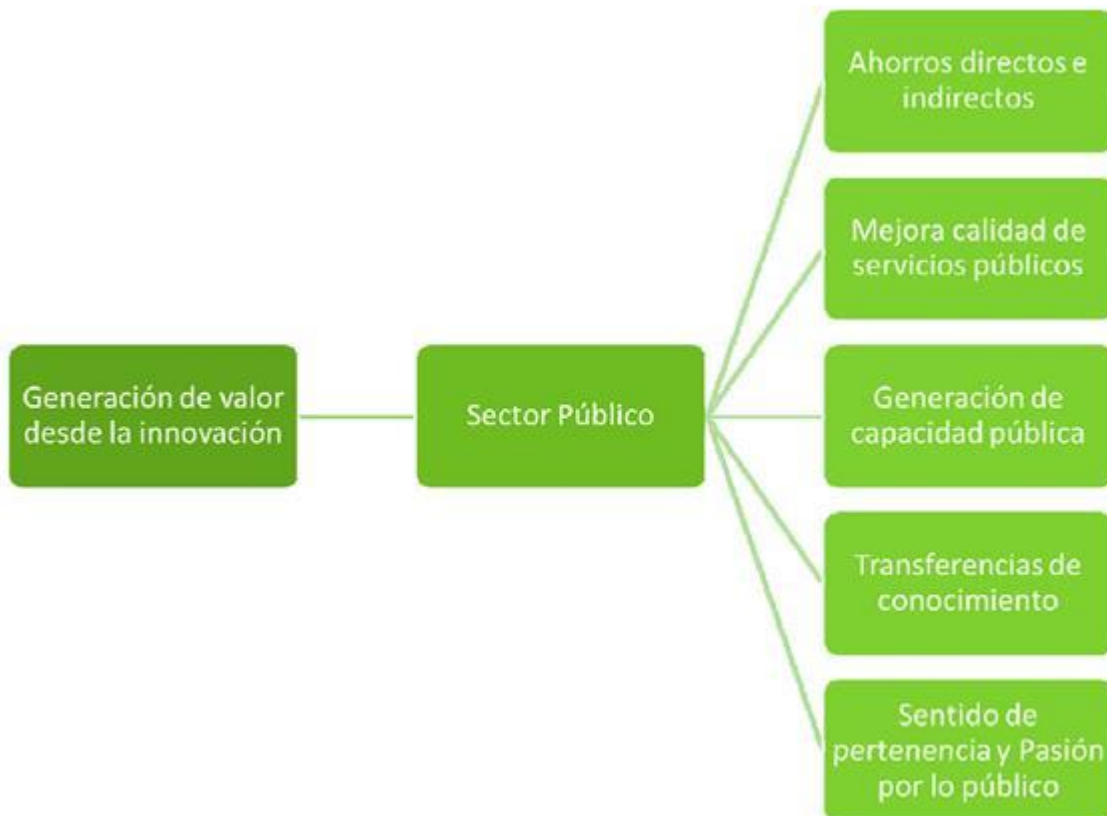
No te olvides de dibujar el mapa de lo que pretendes conseguir y orienta al equipo hacia ello.



Una vez llevadas las ideas a la práctica, es decir, una vez has innovado, no te olvides de medir el valor público generado. Aquí aportamos dos perspectivas para evaluar la generación de valor producida por la innovación:

- Hacia la ciudadanía y la sociedad
- Hacia dentro de la organización y el sector público





Fermín CEREZO PECO

Jefe de Sección de Transparencia y Gobierno Abierto de la Diputación de Valencia.

EL CONSULTOR DE LOS AYUNTAMIENTOS, Nº 5, Quincena del 15 al 29 Mar. 2017. EDITORIAL WOLTERS KLUWER