

ENTREVISTA

Agenda de la Empresa: En el DE-CÁLOGO COTEC POR LA INNOVACIÓN presentado recientemente por Cristina Garmendia, presidenta de la Fundación, se incluía como una de las propuestas “Innovar en la Administración Pública”. ¿Cuál es el punto de vista de IAT al respecto?

Remigio Carrasco Pérez: Efectivamente, desde la Fundación COTEC, se considera éste como uno de los elementos clave para la incorporación de España a la economía del conocimiento. Se indica que la Administración Pública debe ser **innovadora y emprendedora** para responder, de una manera más rápida y eficaz, a las necesidades de los ciudadanos. Habitualmente sólo se asocia esta transformación a la incorporación de sistemas de información y herramientas que propicien lo que se ha dado en llamar la administración electrónica. Desde nuestro punto de vista, sin dejar de considerar **la tecnología** como uno de los aspectos fundamentales en la innovación, también deben ser abordados, al menos de forma paralela y en muchos casos previamente, **los procesos y las personas**. Informatizar procesos ineficientes sin la plena colaboración de las personas involucradas es una acción abocada al fracaso. Impulsar la innovación en la Administración Pública supone analizar en detalle los procesos que se están llevando a cabo actualmente y hacerlo buscando oportunidades de mejora y con la participación de las personas que desempeñan funciones asociadas a dichos procesos. Si, además, esos procesos son susceptibles de ser desarrollados con el apoyo de herramientas informáticas y de comunicaciones que los hagan más eficientes y faciliten el acceso a los ciudadanos, habremos conseguido el avance buscado.



Innovar en la Administración Pública

Entrevista a **Remigio Carrasco Pérez**,
director de Servicios Tecnológicos de IAT

“Van a ser necesarias unidades especializadas que impulsen y coordinen la adecuación de los procesos que se llevan a cabo en el sector público y propicien el desarrollo de las personas con un enfoque de gestión de competencias, como base sobre la que consolidar la transformación digital hacia una ‘Administración Pública Innovadora y Emprendedora’”.

“Informatizar procesos ineficientes sin la plena colaboración de las personas involucradas es una acción abocada al fracaso”



A.E.: ¿Cuándo habla de procesos, a qué se refiere en el ámbito de la Administración Pública?

R.C.P.: El concepto de “proceso” es un elemento básico de los sistemas de gestión de las organizaciones, ya sean empresas o unidades de la Administración Pública. Así está recogido en los modelos de gestión más avanzados tanto en los normalizados, tipo ISO 9001, como en los llamados modelos de excelencia, tipo EFQM. Se considera un proceso a un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados”. Analizar qué actividades han de ser consideradas y por tanto determinar el alcance de cada proceso, ya empieza a aportar valor. Si esta reflexión se realiza con la participación de las personas responsables y las que intervienen en dichas actividades, permitirá identificar alternativas más eficientes o eliminar tareas innecesarias. Ejemplos de procesos en la Administración pueden ser la atención al ciudadano, la tramitación de ayudas o subvenciones o la gestión de autorizaciones administrativas. También se pueden considerar como procesos otras actividades de gestión interna con menos repercusión directa en los ciudadanos, pero igualmente con incidencia en la eficacia y eficiencia con la que se abordan otros procesos. De este tipo pueden ser la gestión de recursos humanos o las actividades de compras y contratación. Para abordar esta tarea existen metodologías para el análisis, descripción y documentación de los procesos que habitualmente aplicamos en IAT cuando trabajamos con las empresas o entidades públicas y que se recogen en la “Guía para una gestión basada en procesos”, editada por la Junta de Andalucía y elaborada por IAT. A partir del

análisis de los procesos de forma individualizada se pueden identificar las relaciones entre cada uno de ellos, para así, poder tener una visión de conjunto de la actividad global de la empresa, unidad o entidad pública. La representación de estas relaciones se suele denominar el “mapa de procesos”. Un aspecto clave en la descripción de los procesos es la identificación de los indicadores que permitan conocer si se están llevando a cabo de la forma adecuada y previamente establecida y si se están alcanzando los objetivos previstos.

A.E.: Este enfoque de gestión requerirá un seguimiento y evaluación periódicos?

R.C.P.: El seguimiento y evaluación es una de las razones de ser del enfoque a procesos. En cada proceso es necesario establecer los indicadores para conocer la evolución del mismo. Habrá que designar los responsables de los procesos y del cálculo de los indicadores. Un aspecto importante a tener en cuenta es que estos indicadores sean “rentables”, es decir, que su cálculo permita la toma de decisiones sobre el gobierno del proceso, pero que no signifique un coste elevado que dificulte la eficiencia del mismo. En aquellos procesos que estén soportados por sistemas informáticos, los propios sistemas deberían aportar información de los indicadores establecidos para su seguimiento. Los responsables de procesos deberán realizar un seguimiento periódico y permanente a través del análisis de los indicadores, verificando que se mantienen dentro del rango establecido en su descripción. De no ser así, deberá tomar las medidas adecuadas que se encuentren en su ámbito de responsabilidad o proponer acciones a otros ámbitos de decisión. Además del seguimiento interno de cada proceso, es recomendable lle-

var a cabo una evaluación periódica más global que contemple un grupo coherente de procesos o el conjunto de la unidad de gestión. También es posible recurrir a evaluaciones periódicas externas asociadas a algún tipo de certificación o reconocimiento. En todos los casos, habrá que tener en cuenta que el objetivo de estas evaluaciones no sólo es identificar los incumplimientos de lo establecido para su corrección, sino localizar oportunidades de mejora en los procesos que permitan avanzar en la mejora global de la organización.

A.E.: ¿Es en la aplicación de esas oportunidades de mejora donde se produciría la innovación?

R.C.P.: Así es. Entre los expertos en innovación se suele distinguir entre la **innovación disruptiva** o radical, que sería la que conlleva grandes transformaciones del servicio o proceso, como podría ser la incorporación de una nueva modalidad de servicio al ciudadano basado en nuevos sistemas de información y la **innovación incremental**, que supone la adopción de cambios no tan trascendentales, pero que redundan en una mejora significativa de los resultados del proceso. Es este segundo tipo de innovación la que con más frecuencia se puede obtener como resultado del análisis de las oportunidades de mejora identificadas en el seguimiento y la evaluación de los procesos. Y, además, es importante que sea ese el enfoque con el que se aborden estas evaluaciones, ya que permitirá que el concepto de mejora continua, y por tanto la innovación incremental permanente, sea asumido por las personas que llevan a cabo las actividades como algo intrínseco en su desempeño diario. Otra fuente importante para identificar oportunidades para innovar son los proce-



tos de “benchmarking” o análisis de buenas prácticas, que están siendo aplicadas en otros ámbitos de la Administración y que son de aplicación a los procesos analizados, o que son aplicadas en unidades similares de otras administraciones. Para ambos casos, es preciso que exista una cultura que favorezca la predisposición por parte de los responsables de los procesos y de toda la organización a analizar e incorporar las mejoras detectadas propiciando iniciativas que permitan la detección y posterior difusión de buenas prácticas. Una referencia en esta línea es la que la Asociación de Centros de Excelencia-CEX, de la que forma parte IAT, lleva a cabo con el Premio a las Mejores Prácticas de Gestión y su posterior difusión de las todas las candidaturas presen-

tadas a cada edición (www.centrosdeexcelencia.com). Por último, también habría que destacar la oportunidad que ofrecen la recogida de sugerencias, foros de contacto con los ciudadanos, agentes sociales, empresariales, etc. para recoger sus aportaciones y abordar procesos de **innovación abierta**.

A.E.: También ha citado la importancia de las personas en los procesos de innovación ¿Qué aporta IAT en este aspecto?

R.C.P.: Desde IAT consideramos que, sin contar con la colaboración de las personas, es totalmente imposible abordar la innovación en los procesos y, mucho menos aún, la incorporación de herramientas de administración electrónica. Considerando que el traba-

“Sin contar con la colaboración de las personas, es totalmente imposible abordar la innovación en los procesos y mucho menos aún, la incorporación de herramientas de administración electrónica”

jo bien hecho produce satisfacción personal, los responsables de la Administración deben establecer un entorno de trabajo adecuado y estrategias que propicien la participación de las personas en la descripción de los procesos y en su evaluación y mejora continua. Un enfoque adecuado para abordar esta tarea es llevar a cabo una gestión de personas basada en competencias (talento en acción). También sobre este aspecto se elaboró una publicación en IAT editada por la Junta de Andalucía que puede servir de referencia metodológica: **“Gestión de competencias en los procesos: Desarrollo de Personas”**. En la transformación requerida para consolidar procesos de innovación en la Administración Pública se ponen en juego distintos tipos de competencias y todas ellas han de ser consideradas dentro de una estrategia de desarrollo de personas:

- Competencias digitales que permitan afrontar el proceso de transformación digital que la Administración tendrá que abordar para adecuarse a las necesidades de los ciudadanos.
- Competencias sobre la gestión y evaluación de procesos para poder comprender la razón de ser del proceso en el que desarrollan sus actividades abordar la evaluación con una actitud constructiva y de mejora.
- Competencias transversales: técnicas de creatividad, innovación, trabajo en equipo, colaboración, autonomía,...orientadas a favorecer la participación en grupos de trabajo orientados a la generación de ideas y su conversión en innovación de valor.
- Competencias técnicas que le que permitan operar en el proceso en el que desarrollan sus actividades y desempeñarlas adecuadamente.

Manuel Bellido