

Decálogo de innovación y simplificación Administrativa

Revisión 2020

Con la colaboración de:



El presente decálogo de innovación y simplificación administrativa incorpora una revisión y mirada actualizada al 2020, en un escenario de antesala de la revolución industrial 4.0. La base del mismo es el decálogo de innovación y simplificación administrativa elaborado en 2014 a partir de las reflexiones e intercambio de experiencias y pareceres del curso: *“Taller sobre innovación administrativa. Simplificando trámites a través de la mejora continua de procesos en la administración local”*, celebrado los días 2, 3 y 4 de abril de 2014 en Bilbao dentro del Plan de formación transversal 2014 de EUDEL e IVAP.

Autor

Fermín Cerezo Peco

Jefe de Servicio de Innovación del Ayuntamiento de Valencia

Twitter: @FerminCerezo

Índice

Índice	3
Figuras	5
0. Abstract	7
¿A quién va dirigido?	7
1.- ¿Qué es la innovación y simplificación administrativa?	10
1.1.- Innovación y simplificación administrativa	10
1.2.- Ámbito de innovación	10
Innovar no es sólo inventar algo nuevo	10
1.3.- Entornos de riesgo alentado	11
No hay innovación sin ideas y no hay ideas sin personas motivadas	11
1.4.- ¿Por qué es importante actuar?	12
1.5.- ¿Cómo enfocamos la acción?	12
Desburocratización radical de la relación con la ciudadanía y la sociedad	13
Orientación al valor de nuestros flujos de trabajo	13
Perspectiva de la suma de inteligencias: humana + artificial	13
2.- Desburocratización radical de la relación con la ciudadanía y la sociedad	15
¿Qué es la desburocratización radical?	15
Recomendación 1: Dibuja a la ciudadanía en el centro de tu organigrama	17
Recomendación 2: Conseguir una Sede Electrónica al 300%	18
Recomendación 3: Dejar de pedir un clásico, la fotocopia del DNI	19
Recomendación 4: Ya puestos, si nos hemos atrevido con un clásico ¿Por qué no eliminamos también todo lo que sobra?	20
Recomendación 5: Evitar desplazamientos de la ciudadanía a otras administraciones. Usa la interoperabilidad y resolvamos nosotros la incertidumbre	22
Recomendación 6: Evitar solicitar datos o documentos no exigidos por normativa o que hayan sido aportados anteriormente	24

Recomendación 7: Respuestas inmediatas _____	26
Recomendación 8: Renovaciones automáticas _____	28
Recomendación 9: Reducir la frecuencia de solicitudes _____	29
Recomendación 10: Proactividad ante necesidades obvias _____	29
Bonus track: ¿Qué valor público hemos generado? _____	31
3.- Flujos de trabajo orientados a la generación de valor _____	35
Recomendación 11: Analizar el valor de las actividades y actuar _____	35
Paso 1: Dibuja o describe lo que hacemos ahora y cómo lo hacemos _____	35
Paso 2: Identifica, consensua y aplica las victorias rápidas _____	36
Paso 3: Clasifica todas las actividades en 3 conjuntos _____	36
Paso 4: Optimiza y elimina _____	37
Paso 5: Dibuja la situación ideal simplificada _____	38
Recomendación 12: Ubicar las actividades donde generan valor _____	38
Recomendación 13: Tramitación simplificada como factor común _____	40
Recomendación 14: Evitar los 7 despilfarros _____	41
Bonus track: ¿Qué valor público hemos generado? _____	43
4.- La suma de las inteligencias _____	45
Recomendación 15: Fomentar las habilidades del futuro _____	45
Recomendación 16: Crear espacios donde experimentar _____	46
Recomendación 17: Datos, datos, datos: ¿Estamos ante una nueva infraestructura pública? _____	47
Recomendación 18: Crear algoritmos sociales inteligentes _____	48
Recomendación 19: One In – One Out / One In – Two Out _____	49
5. Anexo: Valor económico de la #DesburocratizaciónRadical _____	52

Figuras

<i>Figura 1: Primer principio de la innovación administrativa</i>	8
<i>Figura 2: Segundo principio de la innovación administrativa</i>	8
<i>Figura 3: Tercer principio de la innovación administrativa</i>	8
<i>Figura 4: Tercer principio de la innovación administrativa</i>	11
<i>Figura 5: Tercer principio de la innovación administrativa</i>	13
<i>Figura 6: Principios de buena regulación</i>	16
<i>Figura 7: Las claves de la simplificación</i>	16
<i>Figura 8: La ciudadanía en el centro del organigrama</i>	18
<i>Figura 9: Fuentes de valor público de la #DesburocratizaciónRadical</i>	32
<i>Figura 10: Ahorros por la sustitución de cargas administrativas</i>	33
<i>Figura 11: Ahorros por coste agregado de la reducción de cargas administrativas</i>	33
<i>Figura 12: Clasificación del valor</i>	37
<i>Figura 13: Acciones recomendadas tras análisis del valor añadido</i>	38
<i>Figura 14: Actuaciones administrativas de la tramitación simplificada</i>	41
<i>Figura 15: Los siete despilfarros</i>	42
<i>Figura 16: Valor de la reducción de cargas por reducción de plazos</i>	43
<i>Figura 17: Las habilidades del futuro en un entorno 4.0</i>	45
<i>Figura 18: El viaje de las ideas en organizaciones innovadoras</i>	46
<i>Figura 19: El valor de los datos</i>	47

0 Abstract



mimos

MODEL D'INNOVACIÓ MOTIVADOR, OBERT I SOSTENIBLE

0. Abstract

El presente decálogo de innovación y simplificación administrativa recoge un conjunto de acciones y recomendaciones a implantar en la praxis administrativa de nuestras organizaciones públicas con el objetivo diáfano de conseguir una **Desburocratización Radical** fundamentalmente en dos ámbitos:

- La relación administrativa con la ciudadanía y la sociedad.
- El funcionamiento administrativo interno de las organizaciones públicas.

Los modelos públicos actuales de relación con la ciudadanía siguen sin sorprender ni en el cómo cubren las necesidades obvias ni en el cómo anticipan las necesidades no expresadas de la ciudadanía y de la sociedad. Concretamente, la atención ciudadana presencial y electrónica es uno de los servicios donde de una forma más visible se manifiesta esta situación anacrónica e insostenible que impacta en una negativa percepción ciudadana del servicio recibido en la mayoría de las administraciones públicas.

El exceso de burocracia merma los derechos de la ciudadanía e incluso ocasiona incumplimientos del marco normativo vigente que garantiza dichos derechos. Adicionalmente, seguimos teniendo una cultura basada en el documento (ahora electrónico) y no basada en el dato, como herencia del mundo en papel. Se nos olvidó simplificar y cambiar de paradigma antes de aplicar los procesos de transformación digital.

Todo ello redundará en altísimos costes sociales causados por la burocracia y su complejidad, así como en unas limitaciones que nos impide aprovechar oportunidades del entorno para solucionar retos administrativos.

¿A quién va dirigido?

Sin duda, urge una acción pública intraempresarial que cambie los escenarios habituales y anacrónicos de la praxis administrativa. Por ello, este decálogo se plantea como herramienta más de un KIT de herramientas innovadoras del Modelo MIMOS que toda administración pública debería disponer. Su público objetivo está formado por todas aquellas personas con mirada innovadora de la función pública

que entienden y creen los siguientes **principios de actuación de la innovación administrativa**:

Figura 1: Primer principio de la innovación administrativa

Principio 1
El mejor trámite para la ciudadanía es aquel que no hay que hacer.

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Segundo principio de la innovación administrativa

Principio 2
Lo sencillo, lo simple es bello y una ventaja competitiva en cualquier sector.

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Tercer principio de la innovación administrativa

Principio 3
Con una mirada innovadora, entenderemos que hay innovaciones que el marco normativo quizá no recoja, pero tampoco impide.

Fuente: Elaboración propia

1 ¿Qué es la innovación y simplificación administrativa?



mimos

MODEL D'INNOVACIÓ MOTIVADOR, OBERT I SOSTENIBLE

1.- ¿Qué es la innovación y simplificación administrativa?

1.1.- Innovación y simplificación administrativa

Definimos la **innovación y simplificación administrativa** como el conjunto de técnicas, transformaciones, mejoras y buenas prácticas llevadas al entorno de la atención ciudadana y la gestión administrativa y burocrática de nuestros procedimientos, flujos de trabajo y expedientes administrativos que aplicadas eliminan la burocracia innecesaria e inútil y que generan valor público. Este conjunto de acciones nos permite pensar y ver de forma diferente la racionalización y simplificación de nuestras actuaciones administrativas en pro de una administración ágil, con una cultura de orientación al servicio, transversal, eficiente, proactiva e innovadora.

1.2.- Ámbito de innovación

Innovar no es sólo inventar algo nuevo

Innovar en el sector público es desarrollar nuestra capacidad de generar y aplicar nuevas ideas o mejoras significativas en los servicios públicos y en nuestras organizaciones. Estas ideas nacen de la creatividad y el talento de las personas de dentro y de fuera de las organizaciones públicas y siempre deben ser evaluadas en términos de valor público y bienestar colectivo. Sin duda, cuando creamos un servicio o producto nuevo que crea valor estamos innovando, pero no debemos olvidar que, **innovar es también hacer lo que hemos hecho siempre en el sector público, pero de una forma distinta a la que conocemos hasta ahora**, de una forma que genera valor tanto en la sociedad, como en las propias organizaciones públicas. Es en este último ámbito, al que se le conoce como **innovación en los procesos**, donde enmarcamos académicamente este decálogo de innovación y simplificación administrativa junto con sus propuestas y recomendaciones. Adicionalmente, es necesario destacar que estamos ante una innovación que no requiere grandes inversiones o esfuerzos; es una innovación extremadamente barata en comparación con otros tipos de innovación.

1.3.- Entornos de riesgo alentado

No hay innovación sin ideas y no hay ideas sin personas motivadas

Numerosos estudios en organizaciones innovadoras demuestran que más del 70% de las innovaciones de proceso en dichas organizaciones proceden de sus personas a las que se les incentiva para que se arriesguen, para que utilicen su talento y su creatividad en pro del beneficio de la organización en la que trabajan y de las personas destinatarias de sus servicios o productos.

No hay innovación sin ideas y no hay ideas sin personas motivadas, con margen de actuación y de agrupación en equipos y a las que se les permite fallar cuando utilizan su creatividad para generar valor público. El riesgo a equivocarse y aprender de ese fracaso, no solo debe ser permitido, sino alentado.

La creatividad y el talento de las personas puestos al servicio de la generación de valor público es directamente proporcional al riesgo alentado en nuestras organizaciones públicas.

Figura 4: Tercer principio de la innovación administrativa: Creatividad + riesgo alentado= Innovación



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, el mayor riesgo que corremos es no entender que aquello que intentamos hacer para mejorar, puede no salir bien a la primera. Nuestro mayor riesgo es no darnos margen de experimentar y reorientar las ideas para conseguirlo a la segunda o a la tercera vez que se intente.

1.4.- ¿Por qué es importante actuar?

Para muchas personas empleadas públicas que trabajan en las administraciones, existe un sentido de urgencia para dar solución a una situación insostenible en la relación de la ciudadanía y las empresas con sus administraciones públicas. Esta situación insostenible y urgente viene caracterizada por un exceso de burocracia que ocasiona los siguientes perjuicios a la sociedad:

- Existen derechos de la ciudadanía recogidos en el marco normativo que no se están garantizando debido a que, de forma habitual y reiterada, se les solicita una serie de documentos y acciones que son innecesarias e injustificadas.
- La ciudadanía y las empresas soportan unos altos costes asociados a dicha burocracia inútil pero de obligado cumplimiento y al tiempo de espera de la respuesta administrativa que en demasiadas ocasiones se alarga más de lo legalmente establecido.
- La incertidumbre en la relación ciudadanía-administración se sitúa siempre en la parte ciudadana que es quien debe resolverla mientras que la administración se mantiene a la espera de forma inmovilista en la mayoría de los casos.
- Una administración con esquemas del siglo XIX y atascada en su zona de confort que les impide desarrollar sus capacidades y adaptarse a tiempo a los cambios del entorno del siglo XXI y en la antesala de la revolución industrial 4.0.
- Una percepción ciudadana negativa respecto a los servicios administrativos del sector público.

1.5.- ¿Cómo enfocamos la acción?

El presente decálogo de innovación y simplificación administrativa propone acciones en forma de recomendaciones desde una triple perspectiva que se reparten en los siguientes capítulos 2, 3 y 4 y que se recogen en la siguiente figura.

Figura 5: Tercer principio de la innovación administrativa: Perspectivas de la innovación y la simplificación



Fuente: Elaboración propia

Desburocratización radical de la relación con la ciudadanía y la sociedad

El capítulo 2 estará dedicado exclusivamente a las propuestas de desburocratización radical de la relación administrativa con la ciudadanía y la sociedad desde el pleno cumplimiento del marco normativo actual y desde la propuesta de valor de aquello que el marco normativo no recoge, pero tampoco impide.

Orientación al valor de nuestros flujos de trabajo

El capítulo 3 se centrará en las técnicas de búsqueda de valor añadido para eliminar ineficacias y desperdicios en nuestras formas administrativas de actuación.

Perspectiva de la suma de inteligencias: humana + artificial

El capítulo 4 abordará las oportunidades que se abren en el ámbito de la revolución industrial 4.0 y cómo podemos aprovecharlas si entendemos que la solución pasa por las sumas de las inteligencias humana y artificial en la búsqueda de valor público.

2 Desburocratización radical de la relación con la ciudadanía y la sociedad



mimos

MODEL D'INNOVACIÓ MOTIVADOR, OBERT I SOSTENIBLE

2.- Desburocratización radical de la relación con la ciudadanía y la sociedad

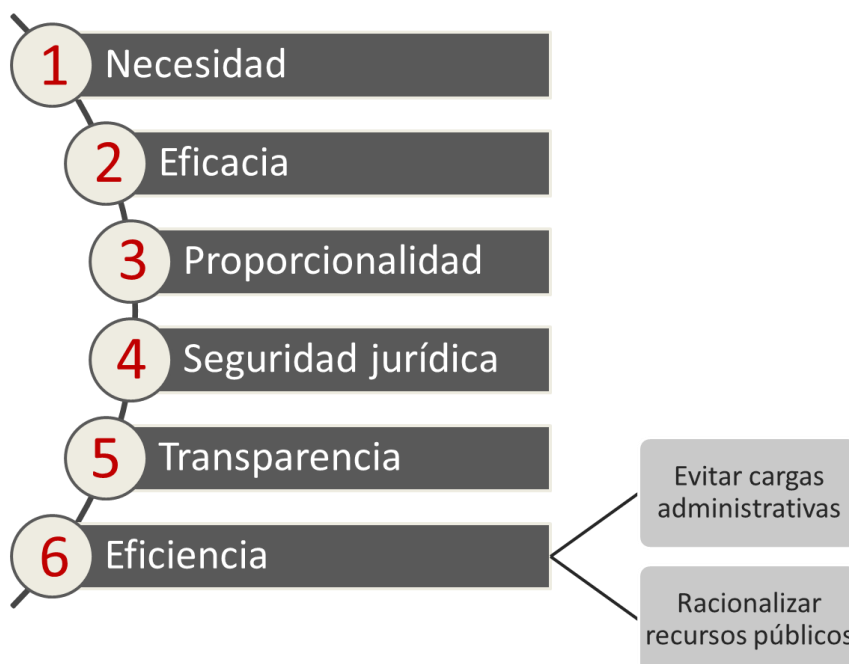
¿Qué es la desburocratización radical?

En esta guía creamos el concepto de **desburocratización radical** entendida como el conjunto de acciones, mejoras e innovaciones aplicadas para la eliminación masiva de molestias, cargas administrativas y actos innecesarios en la relación de la ciudadanía y las empresas con su administración.

Este vector forma parte de la iniciativa *better regulation* impulsada desde Europa hace ya más de una década y supone uno de los ejes de actuación con mayor impacto en la mejora de la percepción y en la generación de valor en la sociedad y la ciudadanía. Para aplicar la desburocratización radical, nos basaremos en el principio de identificar y eliminar las cargas administrativas entendidas como aquellas actividades de naturaleza administrativa que deben llevar a cabo las empresas y la ciudadanía para cumplir con las obligaciones derivadas de la normativa en su relación con la Administración.

Su encaje jurídico lo encontramos en el artículo 129 de la Ley 39/2015 dedicado a los principios de la buena regulación: necesidad, eficacia, proporcionalidad, seguridad jurídica, transparencia, y eficiencia. Es justo en este último principio, el de la eficiencia, donde se contempla que **la iniciativa normativa debe evitar cargas administrativas innecesarias o accesorias** y racionalizar, en su aplicación, la gestión de los recursos públicos. Las entidades locales no tienen potestad legislativa pero sí tiene potestad reglamentaria por lo que estos mismos principios, y en concreto el principio de eficiencia y su indicación de evitar cargas administrativas, deben trasladarse perfectamente al conjunto de trámites y procedimientos, ordenanzas y reglamentos que publicamos en nuestra sede electrónica para la iniciación de procedimientos administrativos por parte de la ciudadanía y la sociedad.

Figura 6: Principios de buena regulación (Art.129 Ley 39/2015)



Fuente: Elaboración propia a partir del Art. 129 de la Ley 30/2015

La siguiente figura recoge las claves de esta simplificación encaminada a generar sorpresa en la ciudadanía y en la sociedad ante la eliminación radical de molestias en su relación con la administración:

- Eliminar lo innecesario
- Proactividad y anticipación
- Pensar de forma diferente

Figura 7: Las claves de la simplificación: la sorpresa como factor del valor público



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se recogen las principales acciones y criterios de simplificación y eliminación de molestias a la ciudadanía y a la sociedad. En cada una de ellas, se detallan los ahorros directos e indirectos que estas acciones de desburocratización radical generan sobre la ciudadanía y la sociedad al eliminar las cargas administrativas que soportan. Sus valores están calculados en base a las tablas expuestas en el modelo estándar de costes administrativos del Manual de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas para la Administración General Del Estado. **Recomendamos realizar el esfuerzo de evaluar el valor público generado con estas acciones y medidas y trasladarlo a su valor monetario para una mejor comprensión por parte de la sociedad de los esfuerzos públicos en desburocratización.**

Recomendación 1: Dibuja a la ciudadanía en el centro de tu organigrama

La primera de las recomendaciones es dibujar a la ciudadanía en nuestro organigrama. La ciudadanía y la sociedad en general demandan unos servicios públicos (inicio) y recibe servicios públicos (final) que generan una percepción sobre el sector público. Nuestras administraciones deben hacer el esfuerzo de organizarse y trabajar con una visión transversal de sus actividades y personas teniendo presente la orientación hacia esa ciudadanía y el valor público que añadimos desde ese inicio hasta ese final.

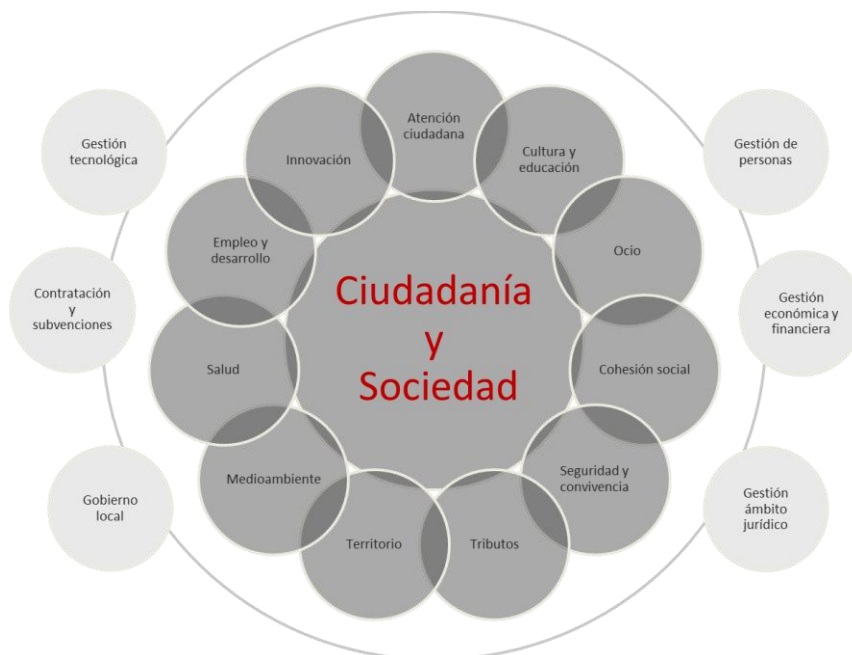
En definitiva, podemos, aunque sea en pequeña medida, incorporar en nuestras administraciones las siguientes buenas prácticas:

- Capacita a las personas de tu organización en técnicas de gestión de equipos, trabajo en equipo, visión transversal y orientación hacia los resultados y la mejora continua.
- Forma equipos de trabajo multidisciplinares estables para abordar los principales servicios, proyectos y problemas transversales de nuestra administración de forma que sean agentes del cambio.
- Asigna objetivos y proyectos a esos equipos de trabajo multidisciplinares, dales autonomía y responsabilidad sobre los objetivos asignados.

- Establece indicadores de gestión que nos indiquen cómo nos va y qué resultados se consiguen.
- Pídeles a esos equipos de trabajo que una vez al año aporten ideas de mejora e innovación sobre sus ámbitos de trabajo e influencia y en base a los resultados y a lo aprendido. Pídeles que prioricen esas ideas seleccionando aquellas que tengan un mayor impacto con un menor esfuerzo y ayúdales a que esas ideas se hagan realidad.
- Busca resultados menores a corto plazo y reconócelos para construir sobre ellos resultados mayores a largo plazo. Recuerda que buscamos un cambio cultural.

Si conseguimos incorporar en la cultura organizativa estas pautas de gestión, los retos y proyectos organizativos que nos planteemos serán mucho más fáciles pues entenderemos que la ciudadanía y la sociedad está en el centro de nuestro organigrama.

Figura 8: La ciudadanía en el centro del organigrama



Fuente: Elaboración propia

Recomendación 2: Conseguir una Sede Electrónica al 300%

Hoy en día, todavía son muchas las administraciones públicas que no disponen de un catálogo actualizado de los trámites municipales con toda su información: descripción,

requisitos, documentación a aportar, plantillas, impresos o formularios asociados, tasas o impuestos, plazos de respuesta, efectos del silencio, información de contacto del personal empleado público responsable del trámite, preguntas o dudas ciudadanas más frecuentes, etc.

Ese será el primer objetivo recomendado. No hay excusa: es un derecho de la ciudadanía disponer de dicha información en la sede electrónica. Pero una sede electrónica con el 100% de los trámites publicados no es suficiente si no se permite la iniciación electrónica de los mismos.

Buscamos adicionalmente, sumarle otro 100%. Queremos que el 100% de los trámites publicados en la sede electrónica permita su iniciación por Internet. En este hito tampoco hay excusas: para la sociedad es un derecho tener la opción de iniciación electrónica de sus relaciones con el sector público; para parte de esa sociedad es una obligación usar los medios electrónicos; para la administración es una obligación y un deber garantizar dichos derechos y ofrecer dicha posibilidad.

Por último, garantizaremos que el 100% de los trámites se somete a una desburocratización radical recogida en las siguientes recomendaciones. Así conseguiremos una sede electrónica al 300%.

Cada vez que permitimos la iniciación electrónica de un procedimiento generamos 75 € de ahorro por reducción de cargas administrativas

Recomendación 3: Dejar de pedir un clásico, la fotocopia del DNI

Solicitar una fotocopia del DNI de la persona interesada para la iniciación de cualquier tramitación con el Ayuntamiento sigue siendo una práctica común en demasiadas administraciones. Esta práctica incluso puede calificarse de hábito o tradición. Nuestra recomendación es eliminar este requisito documental de la iniciación de toda

tramitación administrativa. Será una buena declaración de intenciones para el cambio cultural administrativo deseado.

¿Podemos tramitar expedientes sin la fotocopia del DNI? Sin duda, podemos. Solo debemos hacer el ejercicio de analizar lo que realmente necesitamos y distinguir entre lo que es el documento requerido (la fotocopia del DNI o similar) y el dato o información necesaria para la tramitación administrativa (el dato del DNI o similar). Tan solo necesitamos el segundo, el dato del DNI, que se captura sin problemas en los dos escenarios posibles:

- Escenario presencial: En atención ciudadana el dato del DNI o similar se toma por el funcionario o la funcionaria que atiende en persona, acredita la identidad y registra la entrada de la solicitud ciudadana en un sistema de formación con los controles necesarios para garantizar que el DNI introducido es correcto.
- Escenario electrónico: En la sede electrónica, el dato del DNI o similar se extrae automáticamente del DNI electrónico o el certificado digital de cualquiera de las Autoridades de Certificación reconocidas con las que trabajemos.

Es decir, eliminar la fotocopia del DNI no supone eliminar el acto administrativo de la acreditación de identidad. Probablemente, incluso, lo refuerza. La práctica nos hace ser contundentes en la respuesta: efectivamente podemos tramitar los expedientes administrativos sin la fotocopia del DNI.

Cada vez que eliminamos la fotocopia del DNI generamos 5 € de ahorro por reducción de cargas administrativas en un entorno presencial y 4 € de ahorro en un entorno electrónico.

Recomendación 4: Ya puestos, si nos hemos atrevido con un clásico ¿Por qué no eliminamos también todo lo que sobra?

Si nos hemos atrevido con un clásico, el DNI o similar, podemos seguir la estela y analizar críticamente el resto de documentos que se solicitan a la ciudadanía de forma reiterada y que podemos eliminar.

En este caso, tampoco hay excusas: la ciudadanía tiene derecho a no aportar documentos que ya obran en nuestro poder o documentos que acreditan situaciones que ya tenemos posibilidad de consultar en nuestros sistemas de información (empadronamiento, deudas municipales, etc.)

Recomendamos analizar el 100% de nuestros trámites y eliminar cualquier solicitud de la siguiente documentación que aún se suele solicitar en muchos trámites municipales:

1. Certificado de empadronamiento (otro clásico de nuestros trámites).
2. Certificado de estar al corriente de deudas municipales.
3. Cualquier otro certificado que emita la misma administración.
4. Fotocopias de recibos y tributos municipales.
5. Fotocopias de resoluciones de alcaldía o fotocopias de licencias y autorizaciones otorgadas previamente.
6. Justificante de pago en entidad bancaria de tasas asociadas a la iniciación de los trámites administrativos. Tenemos dos posibilidades:
 - a. Aceptamos el pago en el mismo momento de la atención ciudadana con cargo a una tarjeta de crédito/débito o cualquier otro sistema basado en tecnología social con alto índice de penetración en la ciudadanía (por ejemplo, Bizum).
 - b. Esperamos a que las entidades bancarias nos envíen (muchas entidades lo hacen con periodicidad diaria) la información de cobro para procesarla directamente en los sistemas de información administrativa.
7. Fotocopia de la cuenta bancaria. Planteemos las siguientes preguntas: ¿Por qué exigimos la fotocopia de la cuenta bancaria (el documento) cuando sólo necesitamos los dígitos de la cuenta bancaria o ahora el IBAN (el dato)? ¿Por qué hacemos rellenar a la ciudadanía una “hoja de terceros” con todos los datos bancarios y les pedimos que se desplacen, primero a su entidad bancaria para que el personal de dicha entidad valide o certifique dicha información y luego, de vuelta a la administración para entregarnos dicha hoja? Como ciudadanos y ciudadanas, cuando tenemos que introducir la cuenta bancaria para que nos ingresen dinero o nos domicilien facturas ¿no la

reparamos varias veces?, ¿Qué hacemos cuando la declaración de renta nos sale a devolver? Reparamos el IBAN dos veces, ¿verdad? Y hasta tres veces, si hace falta... ¿No existen dígitos de control en esa cuenta bancaria que alertan y evitan errores en su introducción en los sistemas de información? Sin duda, el error puede ocurrir, pero ¿no creemos que el margen de error es tan mínimo y tan fácil de subsanar por teléfono o correo electrónico que quizá no justifique los sobrecostes y molestias ocasionadas?

Cada vez que eliminamos un documento que sabemos que no **DEBEMOS** solicitar generamos un doble ahorro:

- Por un lado, 5 € de ahorro por reducción de cargas administrativas al eliminar el documento.
- Por otro lado, 30 € de ahorro por reducción de cargas administrativas al eliminar el desplazamiento necesario para obtener de algún servicio municipal ese documento que exigimos.

Recomendación 5: Evitar desplazamientos de la ciudadanía a otras administraciones. Usa la interoperabilidad y resolvamos la incertidumbre

A la ciudadanía no le gusta que le hagamos “pasearse” por las distintas administraciones públicas en busca de documentos y certificados que luego nos aportan para que podamos iniciar, instruir y resolver un expediente.

Existe un amplio conjunto de documentos y requisitos que suelen ser fundamentales para la valoración técnica y toma de decisión administrativa en la fase de instrucción del procedimiento, y para cuya obtención, pedimos a la ciudadanía que acuda a otras administraciones públicas del ámbito autonómico o estatal. En añadidura, muchos trámites relacionados con ayudas sociales exigen que estos documentos y requisitos no sólo hagan referencia a la persona solicitante sino a todas las personas integrantes de la unidad familiar (acreditación del nivel de ingresos y propiedades de la unidad familiar) por lo que los desplazamientos y sobrecostes innecesarios crecen exponencialmente. Haciendo un paralelismo, es como si utilizáramos a la ciudadanía

y a la sociedad como “ordenanzas” para trasladar información y documentación entre los distintos niveles de gobierno y administración. Totalmente anacrónico en pleno siglo XXI.

Nuestra recomendación es evitar desplazamientos de la ciudadanía a otras administraciones utilizando los servicios de las plataformas de intermediación de datos que a nivel estatal o de gobiernos autonómicos y forales se han puesto en marcha. La aparición de estas plataformas de intermediación es el resultado del desarrollo tecnológico de la administración electrónica entre las propias administraciones públicas y supone una disrupción. Este resultado, conocido como interoperabilidad, está a nuestra disposición desde los inicios de la década de 2010 y nos permite, con el previo conocimiento e información para el ejercicio de su posible derecho de oposición al tratamiento, obtener dicha información en cuestión de segundos.

Realmente nos encontramos por primera vez ante la posibilidad real de cumplir aquel antiguo derecho de la ciudadanía de no aportar documentación que obre en poder de la administración, entendiendo ésta en su sentido más amplio.

Nuestra obligación es prestar atención a este cambio tecnológico y aprovechar la oportunidad para generar valor.

Actualmente hay centenares de servicios interoperados que deberían ser parte de nuestra praxis y uso diario en nuestras administraciones y no deberían ser aportados por la ciudadanía. Algunos ejemplos son:

- Certificado del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
- Certificado de estar al corriente de obligaciones tributarias para distintas finalidades
- Certificado de domicilio fiscal
- Certificado del Impuesto sobre Actividades Económicas
- Certificado de rendimientos del trabajo
- Nivel de renta
- Consulta de Bienes Inmuebles

- Certificación de Titularidad
- Verificación de datos de identidad
- Altas y eliminación de vehículos por un impago en el Registro de Deudores de IVTM
- Consulta al Registro de Vehículos
- Consulta del nivel y grado de dependencia
- Consulta de Prestaciones Sociales Públicas
- Títulos no universitarios oficiales
- Títulos universitarios oficiales
- Verificación de Datos de Residencia Extendido
- Verificación de Datos de Desempleo
- Verificación de Importes Actuales por desempleo
- Verificación de Importes por Periodos de desempleo
- Consulta de estar dado de alta en la Seguridad Social en fecha concreta
- Verificación de estar al corriente de pago de obligaciones con la Seguridad Social
- Certificado de Nacimiento del Registro Civil
- Certificado de Defunción del Registro Civil
- Certificado de Matrimonio del Registro Civil
- Certificado de Familia Numerosa
- Certificado de Discapacidad

Cada vez que eliminamos un desplazamiento a otra administración para obtener un dato, documento o certificado que se presenta en nuestra administración generamos un ahorro de 30 € por reducción de cargas administrativas

Recomendación 6: Evitar solicitar datos o documentos no exigidos por normativa o que hayan sido aportados anteriormente

El artículo 28 de la ley 39/2015 es claro y diáfano respecto a los derechos a garantizar a la ciudadanía y a la sociedad, recogidos en las recomendaciones anteriores y en la actual:

- Derecho a no aportar documentos que ya se encuentren en poder de la Administración actuante o hayan sido elaborados por cualquier otra Administración.
- Derecho a que las Administraciones Públicas recaben los documentos electrónicamente a través de sus redes corporativas o mediante consulta a las plataformas de intermediación de datos u otros sistemas electrónicos habilitados al efecto.
- Derecho a que las Administraciones no exijan la presentación de documentos originales, salvo que, con carácter excepcional, la normativa reguladora aplicable establezca lo contrario.
- Derecho a que las Administraciones Públicas no requieran datos o documentos no exigidos por la normativa reguladora aplicable o que hayan sido aportados anteriormente por el interesado a cualquier Administración.

Para garantizar estos derechos recomendamos tres acciones claras:

- Nunca solicitar requisito, dato o documento que la norma no requiera.
- Asociar datos, documentos o requisitos ya presentados por la ciudadanía o sociedad como “Documentos favoritos” asociados a esa persona física o jurídica de forma que podamos recurrir a ellos en ocasiones futuras cuando sean necesarios. Los metadatos asociados a los documentos y expedientes electrónicos nos ayudaran a ello.
- Sustituir la aportación de un conjunto amplio de documentos y requisitos recogidos en norma que anteriormente se presentaban de forma reiterada y que ahora pueden reemplazarse por la presentación de una declaración responsable que ratifica el cumplimiento de dichos requisitos y la posesión de la documentación exigida que así lo acredita fehacientemente.

Cada vez que eliminamos un documento no exigido por norma o lo reutilizamos por aportación previa, generamos 5 € de ahorro por reducción de cargas administrativas.

Cada vez que eliminamos un dato no exigido por norma, generamos 2 € por reducción de cargas administrativas.

Recomendación 7: Respuestas inmediatas

La persona interesada está acostumbrada a presentar una solicitud y esperar un plazo a que la Administración conteste. Este plazo en ocasiones se demora demasiado, más allá incluso del recogido en normas y procedimientos aprobados. En algunos casos es posible que la propia oficina presencial o virtual esté en condiciones de emitir la resolución correspondiente en el mismo momento de la solicitud. No se trata en este caso de una reducción de los requisitos que debe cumplir la persona interesada, sino que, por el contrario, manteniendo esos mismos requisitos, se han implantado las innovaciones necesarias para poder comprobar en ese mismo momento el cumplimiento o no de todos los requisitos que dan paso a la resolución favorable o denegatoria de la solicitud. A pesar de no eliminar requisitos, esta mejora sí conlleva la eliminación del tiempo de espera y ahorro de costes con la consiguiente satisfacción de las personas usuarias del servicio.

Pongamos un ejemplo. Si somos capaces de utilizar en nuestros servicios de atención ciudadana los avances en materia de interoperabilidad entre administraciones públicas (recomendación 5), nos daremos cuenta que estamos a las puertas de otra innovación administrativa en el sector público local. Existen un conjunto de nuestros trámites municipales (subvenciones, ayudas sociales, becas, etc.) que se resuelven por resolución de alcaldía, y cuya concesión favorable o denegación sólo depende de que el personal funcionario constate el cumplimiento o no de unos requisitos normalmente relacionados con ingresos, propiedades, residencia y ausencia de deudas, y que formalmente vienen aprobados previamente por una ordenanza reguladora.

La constatación de estos requisitos puede hacerse hoy en día en cuestión de segundos y siempre que la ciudadanía no opte por ejercer su derecho de oposición a dicho tratamiento, por lo que en la práctica, existen servicios de atención ciudadana que informan y adelantan de palabra el sentido de la respuesta administrativa en dichos trámites.

Adicionalmente, en estos escenarios administrativos suele darse un hecho relevante: cuando se informa y se muestra a la ciudadanía los datos procedentes de otras

administraciones que constatan el incumplimiento de los requisitos para acceder a unos derechos, ayudas o becas, la ciudadanía desiste en su pretensión inicial de solicitar dichos derechos o ayudas públicas a los que sabe que no tienen derecho a la luz de los datos consultados. Este hecho genera a su vez una capacidad añadida en los servicios de gestión interna que pueden dedicarse mejor a estudiar los casos más sensibles y a mejorar los tiempos de respuesta administrativa.

La pregunta actual es la siguiente: Si somos capaces de informar de palabra del sentido futuro de la propuesta administrativa, ¿no podríamos adaptar nuestros sistemas de información para proporcionar una resolución exprés en estos escenarios utilizando las herramientas de la firma automatizada y los sellos de órgano que nos proporciona la legislación vigente en materia de administración electrónica? Creemos que sí.

La pregunta futura será: ¿Podremos adaptar los sistemas de información para que sondeen de oficio estos escenarios de cumplimientos o incumplimientos de requisitos de acceso a derechos y ayudas de forma que la administración actúe proactivamente cuando se detecten estos casos? Creemos que también.

Por otro lado, hace ya años que conocimos los cambios legislativos en los que se sustituía el tradicional régimen de concesión de licencias y autorizaciones por lo que la directiva de servicios y su normativa de transposición denominaban comunicación previa y declaración responsable. Estos nuevos instrumentos permiten el ejercicio inmediato de derechos desde el mismo momento de la presentación. La sociedad se hace responsable de lo que hace y solicita, y como contrapartida, evita las esperas de meses a la autorización administrativa previa. Nuestra recomendación es revisar todo el catálogo de trámites sujetos a licencias o autorizaciones para valorar si también es posible extender el cambio de modelo hacia declaraciones responsables y comunicaciones previas a otros trámites municipales más allá de los meramente obligados por el ordenamiento jurídico.

Nos sorprenderá descubrir algunos trámites municipales que sometemos a licencia y autorización cuando no hay ninguna razón para ello y para los que, una mera comunicación de una acción o hecho o declaración responsable es suficiente.

Cada vez que proporcionamos una respuesta inmediata a un trámite por el que se debía esperar un plazo, generamos 200 € de ahorro por expediente en materia de reducción de cargas administrativas.

Recomendación 8: Renovaciones automáticas

Existen diversas autorizaciones, licencias, permisos, beneficios y bonificaciones que tienen una vigencia determinada, transcurrida la cual se abre la posibilidad de renovación. Con frecuencia, la Administración establece un procedimiento de solicitud de renovación tan complejo como el que dio origen al derecho inicial, exigiendo a la persona interesada la presentación de una nueva solicitud, aportación de datos y documentos, que en la mayoría de los supuestos obran ya en poder de la Administración.

Con la renovación automática, se valora que la Administración actúa de oficio, eliminando cargas a la persona interesada.

Algunos ejemplos de uso pueden valorarse con las siguientes preguntas:

- ¿Podemos renovar automáticamente las autorizaciones de uso de dominio público para instalación de terrazas previamente concedidas si no hay variación de los cumplimientos y las condiciones inicialmente establecidas solicitando meramente el pago de tributos que correspondan en cada caso?
- ¿Podemos renovar de oficio y de forma automáticas aquellos beneficios, bonificaciones y autorizaciones otorgadas previamente, si tenemos al alcance saber si persisten o no las condiciones iniciales que dieron derecho de acceso a los mismos? ¿Podemos comprobar que una familia numerosa sigue siendo numerosa? ¿Podemos comprobar que un grado de discapacidad se mantiene o ha empeorado? Hoy en día, sí.

Cada vez que permitimos escenarios de renovación automática, generamos 175 € de ahorro por expediente en materia de reducción de cargas administrativas

Recomendación 9: Reducir la frecuencia de solicitudes

¿Podemos extender de oficio la bonificación del IBI por familia numerosa durante todos los años de validez del título de familia numerosa, en lugar de exigir que sea una bonificación rogada con carácter anual a solicitar entre enero y febrero?

¿Podemos comprobar que persiste la situación de oficio o de manera inteligente?

Una familia que es numerosa seguirá siendo numerosa con un alto grado de probabilidad durante un periodo extenso de tiempo. Este hecho puede ser comprobado administrativamente de oficio o incluso algo mejor, orientar nuestros sistemas de información para incorporar algoritmos inteligentes que comprueben de forma sistémica y automatizada dichos hechos y situaciones.

Busquemos escenarios similares y reduzcamos la frecuencia de solicitudes.

Cada vez que reducimos la frecuencia de presentación de solicitudes, generamos 175 € de ahorro por expediente en materia de reducción de cargas administrativas.

Recomendación 10: Proactividad ante necesidades obvias

La implantación de tramitación proactiva y personalizada es el nivel más alto de calidad de servicios por parte de la Administración dentro de los baremos de la Unión Europea.

¿Cuál es el mejor trámite para la ciudadanía? ¿Aquel trámite que debe realizar en persona en una oficina o aquél trámite que puede realizar por Internet? No nos sorprenderemos si la respuesta va en el sentido de que “el mejor trámite municipal para la ciudadanía es aquél que no deben realizar”. Este es el primero de nuestros principios de actuación innovadora recogidos en la introducción de este decálogo.

La tramitación proactiva proporciona, a la persona interesada, la información y los datos que tiene en su poder la Administración, de tal forma que la persona únicamente tiene que validar esa información y dar su autorización para iniciar o continuar con la tramitación.

Pongamos algún ejemplo de transversalidad aplicada al ofrecimiento de servicios y tramitación de forma proactiva. Siguiendo con nuestro ejemplo anterior, cuando un ciudadano o una ciudadana se acerca a una oficina de atención y solicita por ejemplo una bonificación del Impuesto de Bienes Inmuebles por familia numerosa nos está ofreciendo una información, un hecho vital (ser familia numerosa), muy valiosa para la mejora de la calidad de los servicios públicos. Si la administración pública está coordinada y organizada transversalmente, este conocimiento puede lanzar de forma proactiva el ofrecimiento de información, derechos e incluso iniciación administrativa de otros beneficios y trámites destinados a familias numerosas. Atendemos su solicitud inicial pero, además, ofrecemos todo aquellos beneficios y posibilidades a las que tiene derecho como familia numerosa, las conociera previamente o no. La percepción ciudadana del servicio recibido será muy superior al esperado y los valores de eficacia, buen servicio público y transparencia formarán parte del mapa mental de la ciudadanía al salir de las dependencias municipales. Sin embargo, hay un valor mayor de impacto: la confianza. La ciudadanía percibirá confianza en un sector público que identifica un hecho vital y ofrece proactivamente su catálogo de servicios asociado a ese hecho vital, sea conocido o no, sea solicitado o no. Una innovación radical en los enfoques.

Hechos vitales que aparecen en la atención e iniciación administrativa hay muchos y, sin duda, son buenos escenarios para innovar administrativamente en este sentido y ofrecer servicios más allá de lo inicialmente solicitado. Algunos ejemplos más que abren un abanico de posibilidades son: cambiar de residencia, tener un hijo o hija, iniciar estudios universitarios, comprarse una vivienda, jubilarse, padecer una minusvalía, perder el empleo, enfermar crónicamente, etc.

Pongamos un caso global que supone pro actividad y transversalidad entre todos los niveles competenciales de la Administración y en el que seguramente nos veremos

muy identificados e identificadas. Cuando una familia crece por el nacimiento de un hijo o una hija en un hospital podemos plantearnos la siguiente cuestión: ¿Existe alguna razón técnica o jurídica que impida hoy en día que esa familia vuelva a casa a cuidar de su hijo o hija con todos los trámites administrativos vinculados a este hecho vital, y que son obvios, realizados o al menos iniciados desde el propio hospital? La inscripción en el registro civil, la actualización del libro de familia, la obtención de la tarjeta sanitaria para su bebé, la tramitación del permiso de maternidad para la madre y el permiso de paternidad para el padre, el alta de empadronamiento municipal, quizá sea el tercer descendiente, etc., son algunos de los trámites obvios que nos ocupan en esas primeras semanas de nuestra descendencia y ante los cuales una administración ágil, coordinada y transversal podría ofrecer algunas soluciones innovadoras. Poco se ha avanzado en este sentido de forma disruptiva y los pocos desarrollos habidos en esta materia son anecdóticos y sin impacto.

¿Cuál sería la percepción ciudadana si el sector público pudiera coordinarse para dar este enfoque? ¿Cuántas serían las molestias y desplazamientos evitados? ¿Cuáles son los ahorros ocasionados también en las arcas públicas? Tan solo son algunas cuestiones y ejemplos para analizar y reflexionar.

Nuestra recomendación es actuar proactivamente en escenarios de necesidades obvias.

Cada vez que actuamos de forma proactiva ante necesidades obvias, generamos 100 € de ahorro por expediente en materia de reducción de cargas administrativas.

Bonus track: ¿Qué valor público hemos generado?

El valor público es el resultado que legitima los proyectos de innovación. Por ello, es necesario buscar y medir este valor público añadido tanto en la sociedad y en sus distintos agentes como en la mejora de la eficiencia en los procesos de las propias organizaciones públicas. No hay nada más clarificador para medir el valor añadido de nuestras innovaciones que traducir las mejoras, las innovaciones y los cambios

internos producidos, a los impactos económicos de ahorro por reducción de costes tanto para la sociedad (reducción de cargas administrativas a ciudadanía y empresas) como para las propias administraciones públicas.

Dos fuentes de valor son obvias en este escenario de desburocratización radical:

- La mejora de la percepción ciudadana sobre su administración.
- El valor económico de la reducción de cargas administrativas agregada por todas las acciones emprendidas.

Figura 9: Fuentes de valor público de la #DesburocratizaciónRadical



Fuente: Elaboración propia

Para la valoración de dicho ahorro por reducción de cargas administrativas siguen siendo válidas las referencias proporcionadas por el método simplificado de reducción de cargas administrativas y las guías de aplicación elaboradas en el ámbito europeo y estatal.

Nuestra recomendación es clara. Si has hecho el esfuerzo de desburocratizar la relación con la ciudadanía y la sociedad, haz un esfuerzo final en poner en valor dichos esfuerzos.

A continuación, exponemos las imágenes de las tablas de trabajo para medir el valor generado de nuestras innovaciones administrativas recomendadas.

Figura 10: Tabla de medición de ahorros por la sustitución de cargas administrativas

Carga /Obligación	Trámite presencial	Trámite electrónico
	CU (euros)	CU (euros)
1 y 2.-Presentar una solicitud	80,00	5,00
3.-Tramitación mediante intermediarios (bancos, médicos...)	35,00	35,00
4 y 7.-Presentación de documentos, facturas o requisitos	5,00	4,00
5 y 6.-Presentación de una comunicación	30,00	2,00
8.-Aportación de datos	2,00	2,00
9.-Presentación de copias compulsadas	1,00	1,00
10.-Presentación de un informe o memoria	500,00	500,00
11.-Obligación de conservar documentos	20,00	20,00
12 y 13.-Inscripción en un registro	110,00	50,00
14 y 15.-Llevanza de libros	300,00	150,00
16.-Auditoría o controles por organizaciones o profesionales externos	1500,00	1500,00
17.-Información a terceros	100,00	100,00
18.-Formalización en documentos públicos de hechos o documentos	500,00	500,00
19.-Obligación de comunicar o publicar	100,00	100,00

Fuente: Manual de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas para la Administración General Del Estado

Figura 11: Tabla para la medición de ahorros por coste agregado de la reducción de cargas administrativas:

Reducción/simplificación	EUROS
1.-Renovación automática de autorizaciones y licencias	175,00
2.-Implantación de tramitación proactiva	100,00
3.-Establecimiento de respuesta inmediata en un procedimiento	200,00
4.-Reducción de plazos de respuesta de la Administración	
• 1-25%	20,00
• 26-50%	60,00
• 51-75%	110,00
• 76-99%	180,00
5.-Establecimiento de sistemas específicos de ayuda a la cumplimentación	30,00
6.-Puesta en marcha de campañas de información a personas interesadas	15,00

Fuente: Manual de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas para la Administración General Del Estado

En el Anexo I recogemos una tabla que recoge todas estas recomendaciones de forma agregada con el valor económico por reducción de cargas administrativas de cada una de las recomendaciones.

3 Flujos de trabajo orientados a la generación de valor



mimos

MODEL D'INNOVACIÓ MOTIVADOR, OBERT I SOSTENIBLE

3.- Flujos de trabajo orientados a la generación de valor

Dedicaremos este capítulo 3 del decálogo a aquellas técnicas o recomendaciones de simplificación e innovación administrativas orientadas a generar valor en nuestros flujos de trabajo y tramitación interna de los procedimientos. Muchas de estas técnicas proceden de lo que se conoce como metodologías LEAN.

Recomendación 11: Analizar el valor de las actividades y actuar

En las últimas décadas las Administraciones Públicas están haciendo un gran esfuerzo para reducir los plazos legales de tramitación de los procedimientos. Con la introducción plena de la administración electrónica es posible seguir acortando los plazos de tramitación y los tiempos de espera por parte de la ciudadanía y la sociedad a la respuesta administrativa. Estamos en disposición de ajustar los plazos de resolución establecidos inicialmente en los procedimientos administrativos. Sin embargo, para hacerlo posible necesitaremos apostar por la orientación al valor de una forma constante, incansable y en muchas ocasiones resiliente.

Una técnica muy utilizada en la reducción de plazos de tramitación administrativos es la conocida como **análisis de valor añadido de nuestras actividades** y que explicamos a continuación en distintos pasos.

Paso 1: Dibuja o describe lo que hacemos ahora y cómo lo hacemos

Consiste en describir bien sea gráficamente (diagramas de funciones cruzadas), bien sea narrativamente (descripción detallada en lenguaje natural) todas las actividades que llevamos a cabo en el desarrollo de un determinado procedimiento o familia de procedimientos indicando quien las realiza, con qué instrumentos o herramientas y si disponemos de datos, en cuanto tiempo medio y con cuanto consumo de recursos se realizan dichas actividades. Dos premisas son fundamentales en este momento:

- Cuando hablamos de todas las actividades, nos referimos a todas ellas, incluidas las menos relevantes, las realizadas solo por algunas personas o las que nos parezcan a priori superfluas para una descripción.
- Debemos describir cómo lo hacemos en la actualidad y no cómo deberíamos hacerlo o nos gustaría que fuera el escenario ideal.

Paso 2: Identifica, consensua y aplica las victorias rápidas

Cuando un equipo de trabajo transversal somete un procedimiento o flujo de trabajo a la descripción o diagramación recogida en el paso 1, observará que, en la mayoría de los casos, el propio equipo descubre con sorpresa escenarios de funcionamiento interno que desconocía y que desea corregir inmediatamente. Son disfunciones que pertenecen a la parte oculta de las organizaciones y que suponen una fuente de mejora continua muy al alcance de la mano.

Si en el equipo de trabajo hay consenso inmediato sobre la disfunción y sobre su solución, estamos ante una **victoria rápida** que debe aplicarse sin más. Muchos estudios apuntan a que los flujos de trabajo se simplifican y mejoran entre un 30% y un 50% con aplicar simplemente esta dinámica de descubrimiento de la realidad. Serán varias las victorias rápidas que emergerán en este punto del análisis.

Paso 3: Clasifica todas las actividades en 3 conjuntos

El siguiente paso consiste en clasificar, con el consenso del equipo y desde una perspectiva y mirada de cliente o beneficiario de flujo de trabajo, todas las actividades que hemos identificado y que se realizan en la tramitación administrativa de un determinado procedimiento. La clasificación de dichas actividades se hará en una de las siguientes tres categorías:

- **Actividades con valor real añadido:** son actividades que añaden un beneficio directo para la ciudadanía o personas que reciben directamente el resultado del servicio o procedimiento.
- **Actividades con valor para la administración:** son actividades que no tienen valor real añadido para la ciudadanía pero que son necesarias al estar establecidas en nuestro entorno jurídico y administrativo o proporcionan eficiencia o seguridad en la gestión.
- **Actividades sin valor añadido:** son actividades que no tienen ni valor añadido para la ciudadanía, ni son exigidas por el marco normativo o reglamentario de nuestra organización.

Figura 12: Clasificación por valor



Fuente: Elaboración propia

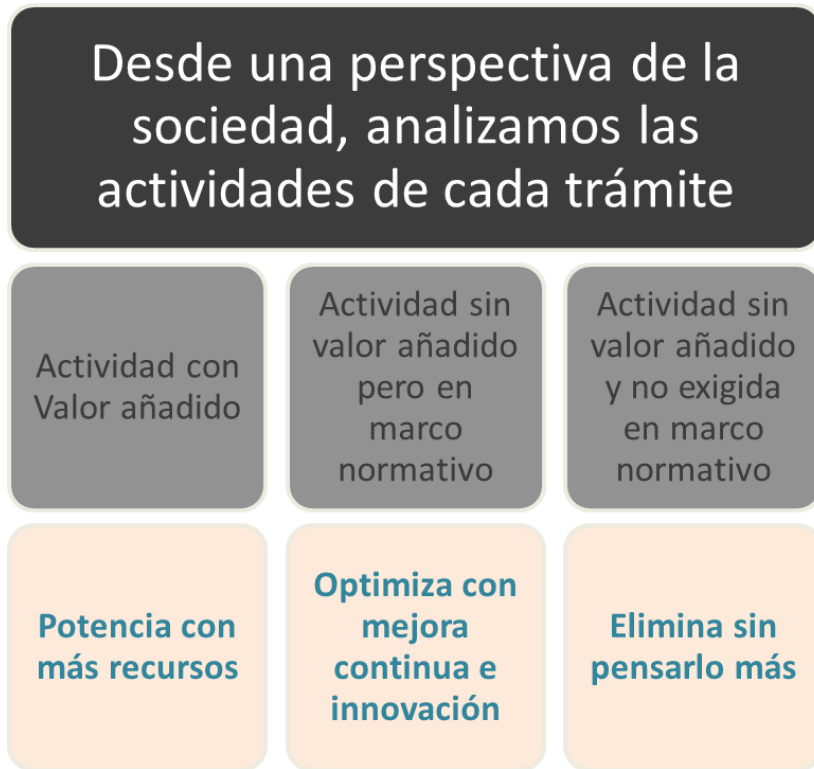
Paso 4: Optimiza y elimina

Una vez desplegado el ejercicio de análisis de valor añadido de todas las actividades de un procedimiento descrito en el Paso 3, deben tomarse las siguientes medidas que provocarán la simplificación, reingeniería del procedimiento y con ello, una reducción de los plazos de tramitación:

- Las actividades con valor real añadido deben **respetarse, cuidarse e incluso mejorar la asignación de recursos** para las mismas.
- Las actividades con valor para la administración se mantienen, pero debemos **optimizarlas mediante mejora continua e innovación, buscar su eficiencia y reducir sus tiempos** parciales de ciclo o ejecución, así como la dedicación de recursos que conllevan.
- Las actividades sin valor añadido, **simplemente se eliminan** sin pensarlo dos veces.
-

La siguiente figura resume las acciones a emprender en función del análisis de valor realizado.

Figura 13: Acciones recomendadas tras análisis del valor añadido



Fuente: Elaboración propia

Paso 5: Dibuja la situación ideal simplificada

Por último, el equipo de trabajo deberá volver a representar gráficamente o describir textualmente el flujo de trabajo resultante de aplicar las victorias rápidas del paso 2 y la optimización o eliminación del paso 4. El flujo de trabajo resultante es el flujo de valor del procedimiento una vez simplificado y/o reingeniado. Será el flujo que deberemos poner en marcha y que impactará en la reducción de tiempos y plazos del procedimiento administrativo que implementa.

Recomendación 12: Ubicar las actividades donde generan valor

En ocasiones, se identifican escenarios donde se observa que si trasladamos un conjunto de tareas y acciones al principio del flujo de trabajo (aguas arriba del flujo), ocasionamos una eficiencia enorme en otra parte del flujo de trabajo posterior (aguas abajo del flujo). El flujo de trabajo, y el procedimiento que implementa, se ve optimizado en su funcionamiento general.

Estos escenarios son muy productivos cuando se identifican y se aprovechan. Pongamos un ejemplo:

- Sabemos que cuando un trámite municipal se inicia es habitual que el procedimiento indique un conjunto de documentación que debe ser entregada al inicio del mismo.
- Existen organizaciones municipales que, ya sea en su oficina de asistencia en materia de registros, ya sea en su sede electrónica, se limitan meramente a acreditar la identidad de la persona interesada y a registrar de entrada dicha solicitud junto con la documentación que se adjunta sin ninguna comprobación adicional.
- Cuando llega el momento de tramitación de esa solicitud por parte del servicio gestor (obsérvese que pueden pasar semanas en función del trabajo en proceso y solicitudes previas que haya pendientes de atender), la persona instructora debe comprobar si toda la documentación adjuntada al inicio es la que estipula el procedimiento para su iniciación. Si no es así, debe emitir un requerimiento de subsanación de documentación dando un plazo de 10 días adicionales para ello, notificar dicho requerimiento a la persona interesada y tramitar un acuerdo de paralización del expediente. En definitiva, meses después, la persona interesada puede recibir una notificación con el requerimiento de subsanación indicándole la falta de documentación.
- Hay organizaciones municipales que han adaptado sus sistemas de atención ciudadana y sus sistemas tecnológicos para realizar esa comprobación documental en el momento de la iniciación, sea ésta en modalidad presencial o en modalidad electrónica. Con ello consiguen que, ante escenarios de falta de documentación en la solicitud inicial, la persona interesada sea notificada en el mismo momento que la estamos atendiendo y que las solicitudes que llegan a la fase de instrucción, lo hacen completas en su documentación o requeridas para su subsanación.
- El impacto es triple.
 - Los servicios de atención ciudadana aumentan sus competencias al realizar tareas de asistencia y de alto valor en la iniciación para las personas atendidas.
 - Los servicios instructores ganan en capacidad al dejar de hacer tareas comprobatorias de documentación y requerimiento de la misma. Estas

tareas son de escaso valor en el momento de la instrucción del expediente. Con la capacidad generada pueden dedicar sus esfuerzos a la instrucción, estudio y elaboración de informes técnicos que sólo esos servicios instructores pueden realizar (tareas de alto valor en la fase de instrucción).

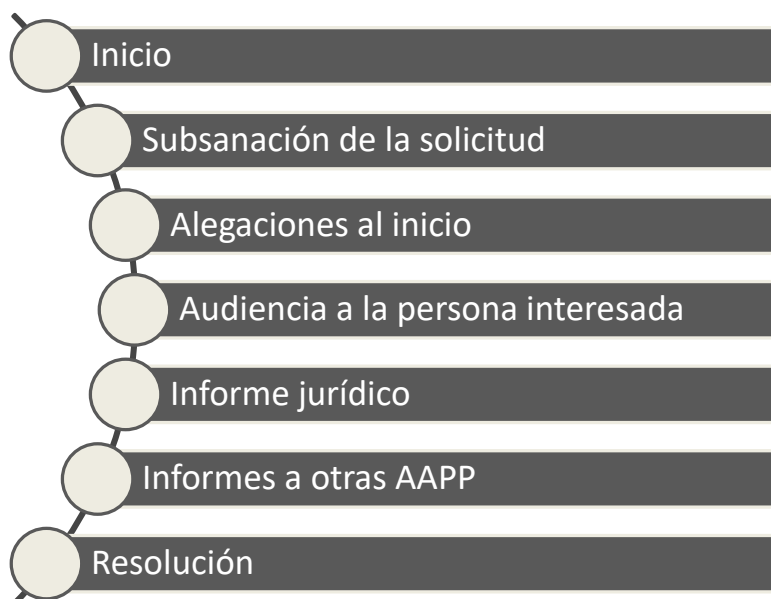
- La eficiencia y reducción de plazos de tramitación del expediente se ve altamente mejorada por este cambio y reubicación de tareas en el desarrollo del flujo de trabajo.
- Todo ello, solo es posible, con una visión transversal y global de los flujos de trabajo y una coordinación y corresponsabilidad en los procesos de atención ciudadana y tramitación administrativa.

Recomendación 13: Tramitación simplificada como factor común

El artículo 96 de la Ley 39/2015 nos brinda otra oportunidad de simplificación enorme. Un altísimo porcentaje de tramitación de nuestros procedimientos administrativos de distintas tipologías puede resolverse usando este conjunto limitado y reducido de actuaciones administrativas.

Nuestra recomendación es no complicar lo que es fácil y común del procedimiento administrativo y centrar el foco en la optimización de estas actuaciones. Estaremos impactando sobre más del 90% de nuestra actuación administrativa.

Figura 14: Actuaciones administrativas de la tramitación simplificada (art. 96)



Fuente: Elaboración propia

Un consejo relacionado con la transformación digital de las administraciones públicas. Huyamos de aquellos proyectos y soluciones tecnológicas basadas en resolver digitalmente y de forma individual las distintas tipologías de expedientes que tramitamos. Son insostenibles en el tiempo por sus constantes adaptaciones y evoluciones necesarias e impiden la transformación de forma homogénea de la organización. En contraposición, prioricemos las soluciones basadas en transformar digitalmente las actuaciones administrativas del procedimiento administrativo común y que se apoyan en la inteligencia de las personas que saben en cada momento lo que requiere y se necesita en el desarrollo de su actividad administrativa. La única diferencia que existe entre una tipología de procedimientos y otra, no son los flujos de trabajo y las actuaciones administrativas sino los documentos electrónicos, los datos y los metadatos que se gestionan.

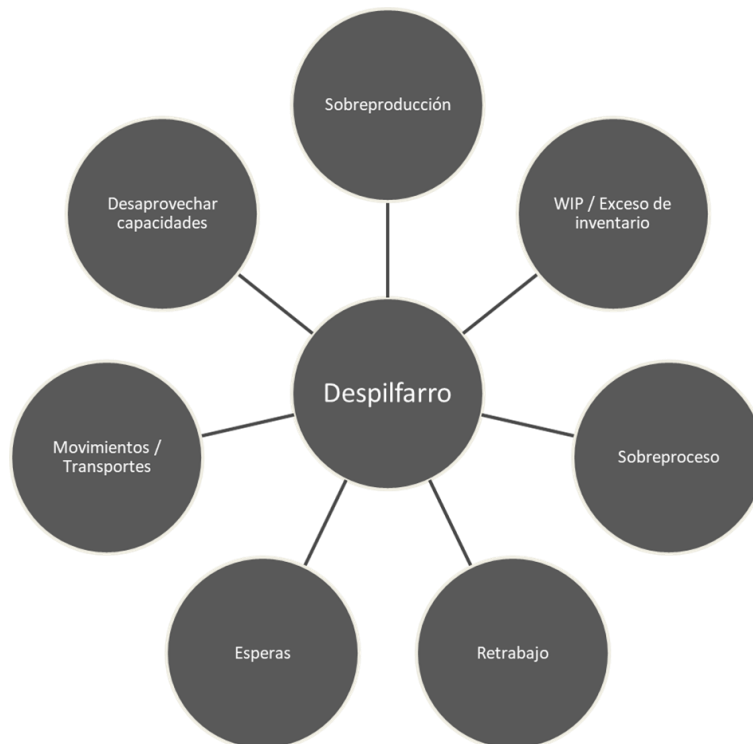
Recomendación 14: Evitar los 7 despilfarros

Usemos una mirada LEAN para detectar y eliminar los 7 despilfarros que pueden aparecer en la tramitación de nuestros flujos de trabajo:

- **Sobreproducción:** hacemos cosas no encargadas o hacemos las mismas cosas en distintos sitios y por distintas personas o equipos.

- **Exceso de trabajo en proceso / Inventario:** se acumula el trabajo en proceso, generando colas y cuellos de botella que impactan en el tiempo de ciclo de los procedimientos. También se refiere a escenarios donde acumulamos un inventario excesivo de recursos.
- **Sobreproceso:** hacemos más trabajo del necesario, trabajos que son innecesarios para satisfacer las necesidades.
- **Retrabajo:** repetimos varias veces las mismas tareas por existencias reiteradas de errores sin buscar soluciones que garanticen cero errores.
- **Esperas:** despilfarros por recursos ociosos a la espera de la finalización de otras actividades.
- **Movimientos/Transportes:** excesivos desplazamientos de personas para el impulso de las actividades.
- **Desaprovechar capacidades:** no utilizar las capacidades inherentes de nuestros equipos y personas.

Figura 15: Los siete despilfarros: Técnicas LEAN para simplificar



Fuente: Elaboración propia a partir de metodologías LEAN

Bonus track: ¿Qué valor público hemos generado?

La reducción de plazos de tramitación y por ello, de la respuesta de la Administración conlleva tres fuentes de valor público:

- La mejora de la calidad de los servicios públicos por la mejora en los tiempos de respuesta y el cumplimiento de los plazos legalmente establecidos.
- La mejora de la capacidad pública al poder hacer más cosas con los mismos recursos y garantizado igual o mejor calidad de los resultados.
- La reducción de cargas administrativas por la reducción de plazos.

La siguiente imagen recoge la escala de reducción de cargas administrativas en función del % de reducción de plazos.

Figura 16: Valor de la reducción de cargas por reducción de plazos

4.- Reducción de plazos de respuesta de la Administración	
✓ Del 1-25%	20,00
✓ Del 26-50%	60,00
✓ Del 51- 75%	110,00
✓ Del 76- 99%	180,00

Fuente: Manual de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas para la Administración General Del Estado

Nuestra recomendación es clara. No dejemos pasar la oportunidad de evaluar y comunicar el valor público que generamos.

4 La suma de las inteligencias: Humana + Artificial



mimos

MODEL D'INNOVACIÓ MOTIVADOR, OBERT I SOSTENIBLE

4.- La suma de las inteligencias

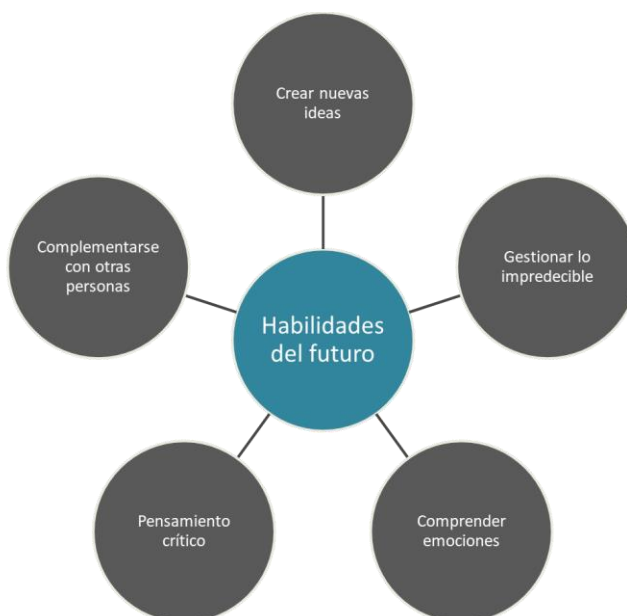
En este último capítulo, proponemos reflexionar sobre algunas recomendaciones del decálogo dedicadas a aprovechar las oportunidades que se abren en el ámbito de la revolución industrial 4.0 desde una perspectiva de sumar las inteligencias humana y artificial en la búsqueda de valor público.

Recomendación 15: Fomentar las habilidades del futuro

En la antesala de la revolución industrial 4.0 son muchas las dudas que se abren respecto al impacto que en el empleo tendrán los fenómenos de la inteligencia artificial, la algorítmica, el tratamiento masivo de datos y la robótica. Las máquinas que hemos diseñado y creado desempeñan mucho mejor que las personas aquellos trabajos repetitivos, especializados y basados en datos. No tiene sentido competir con ellas en estas actividades que al ser humano no se le dan tan bien.

Nuestra recomendación es fomentar entre nuestras personas las competencias y habilidades que siempre vamos a hacer mejor que las máquinas y basarnos en ellas para alcanzar cotas superiores de generación de valor público. Estas competencias y habilidades son:

Figura 17: Las habilidades del futuro en un entorno 4.0

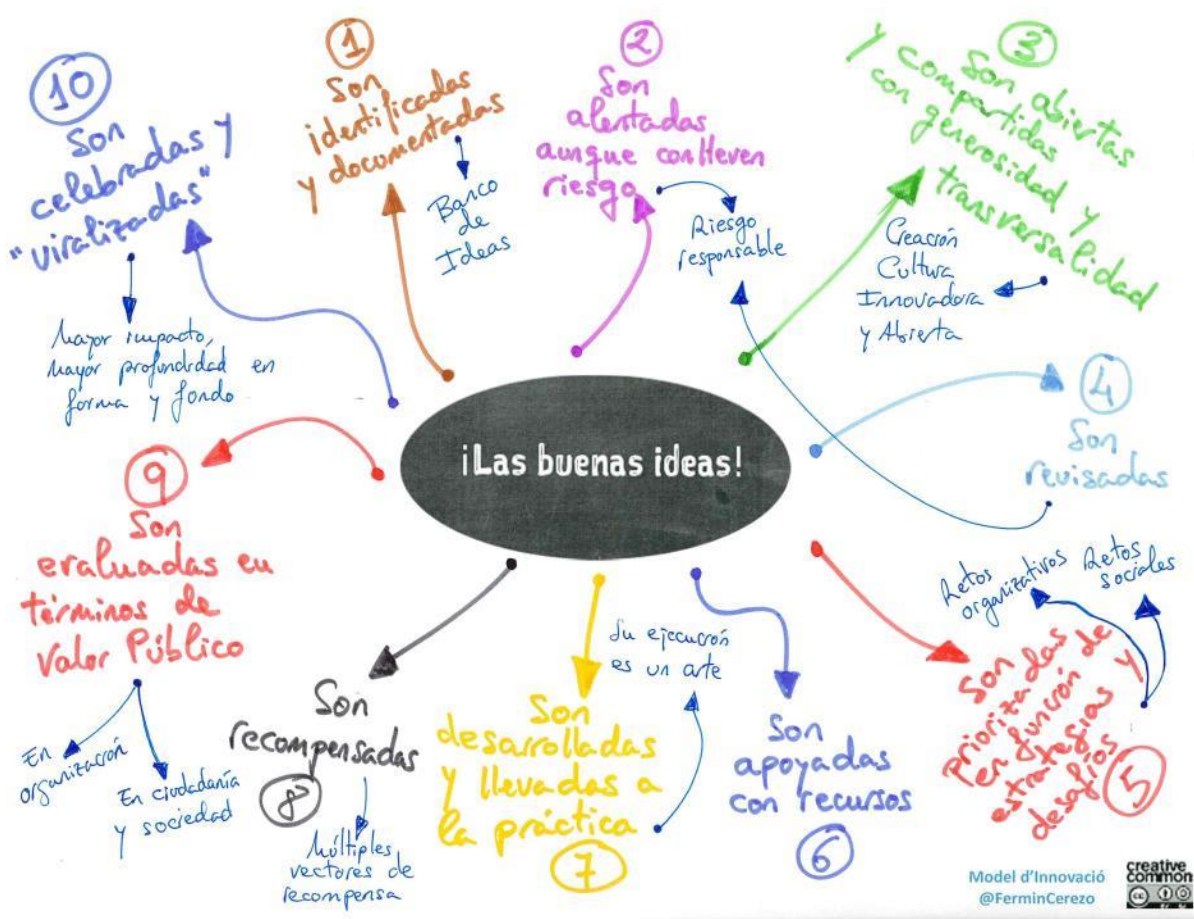


Fuente: Fundación COTEC. Videos "Mi empleo, mi futuro"

Aquí juega un papel clave la transformación de nuestras organizaciones en organizaciones públicas innovadoras donde las ideas fluyan y se desarrollen con

facilidad. El concepto del viaje de las ideas puede ser un facilitador de dicha transformación.

Figura 18: El viaje de las ideas en organizaciones innovadoras



Fuente: Elaboración propia

Recomendación 16: Crear espacios donde experimentar

La experimentación es la materia prima de la innovación. No podremos hablar de organizaciones públicas innovadoras si no entendemos que para innovar hace falta arriesgar y probar aquellas ideas que creemos puede generar un valor público antes no alcanzado. Por ello, necesitamos espacios donde experimentar siempre desde la lógica de un riesgo responsable ya que estamos trabajando con recursos y servicios públicos.

Nuestra recomendación es declarar las oficinas de atención ciudadana como una zona libre de burocracia y constituidas como laboratorios de innovación donde se permita la generación e implantación de ideas propias y externas bajo ese riesgo controlado antes mencionado.

¿Os imagináis llegar a una oficina de atención ciudadana de una administración y encontrarse con una gran imagen que diga **“Zona libre de burocracia” “Espacio de innovación”**?

Recomendación 17: Datos, datos, datos: ¿Estamos ante una nueva infraestructura pública?

Pensar ahora en los datos y considerarlos como una **infraestructura pública** al mismo nivel que las carreteras, el alumbrado o los saneamientos de las ciudades, nos permitirá afrontar el futuro desde una posición de ventaja para aprovechar las oportunidades que nos brindará el tratamiento masivo de datos (big data), la algorítmica, la inteligencia artificial y la robótica dentro de un contexto de revolución industrial 4.0.

Hace décadas que los agentes y operadores económicos de toda sociedad desarrollada descubrieron que los datos masivamente estructurados y almacenados producen información relevante que, en su momento, convenientemente analizada genera un conocimiento de grandísimo valor estratégico, predictivo, económico y social. Este descubrimiento produjo en su momento un fenómeno emergente que ha llegado a nuestros días en los que observamos cómo las grandes corporaciones invierten millones de euros en la captura y análisis masivo de datos con la clara intención de descubrir tendencias y predecir conductas, modas y gustos futuros.

Figura 19: El valor de los datos



Fuente: Elaboración propia

Una buena estrategia en materia de datos en una administración pública nos permitirá:

- Identificar problemas de la sociedad de una forma más comprensible y con ello, encontrar soluciones más viables y sostenibles en diferentes ámbitos del conocimiento: la investigación, la salud, el medioambiente, la movilidad, la energía, etc.
- Definir políticas públicas encaminadas a promover mejores servicios y alcanzar mayores impactos en las mismas.

Nuestra recomendación es la de considerar los datos públicos como una nueva infraestructura pública al servicio de la sociedad en la que habrá que invertir para crear, actualizar y explotar en aras de la generación de valor.

Recomendación 18: Crear algoritmos sociales inteligentes

Dejemos que las máquinas y sus algoritmos hagan aquello que saben hacer mucho mejor que las personas ya que las diseñamos expresamente para ello. El trabajo especializado, repetitivo y basado en uso masivo de datos es su campo natural de juego. Por ello, nuestra recomendación aquí es basarnos en esa inteligencia artificial para sumar sobre ella la nuestra, la inteligencia humana, y diseñar **algoritmos sociales** inteligentes que nos permitan detectar o incluso anticipar necesidades expresadas o latentes en nuestra sociedad.

Basándonos en los datos que tenemos, o deberíamos tener, las administraciones públicas podríamos perfectamente anticiparnos a escenarios de riesgo de pobreza, de soledad, de crisis medioambientales, de pobreza energética, de oferta de servicios, de hábitos saludables, etc., y todo ello preservando los derechos de privacidad que las personas tenemos.

Otra mirada a cambiar es la siguiente: los datos que se generan en la prestación de servicios fruto de contrataciones públicas son datos que pertenecen al sector público. Imaginemos algunos servicios procedentes de algoritmos sociales:

- ¿Os imagináis introducir físicamente el DNI en un lector de un cajero y que en base al dato de identificación se os ofrezca la posibilidad de obtener cualquiera de los certificados de datos ya existentes en la plataforma de intermediación de datos entre administraciones ya en funcionamiento? Títulos oficiales, niveles de renta, prestaciones por desempleo, grados de minusvalía, dependencia y un largo etc., son sin duda propiedad de las administraciones que los crean, los custodian y los intermedian entre administraciones, pero ¿no son a la vez propiedad también de las personas titulares de los mismos?
- ¿Os imagináis un robot al que le introduces un instrumento de identificación y en base a él, sus algoritmos sociales sondan todos los datos obrantes en todos los niveles de administraciones actuales y te ofrece el catálogo de

beneficios, bonificaciones o ayudas a las que tienes derecho en función de tu situación socio-económica?

- ¿Os imagináis algoritmos sociales que detectan alarmas de soledad y fragilidad en las personas para a su vez, elevar alarmas a los servicios sociales o personas de contacto más cercanas?
- ¿Os imagináis algoritmos sociales que activen proactivamente todos los trámites administrativos obvios que el nacimiento de un bebé ocasiona a las familias? (Permiso de maternidad, permiso de paternidad, tarjeta sanitaria, familia numerosa, etc.).

Todo ello planteado desde el máximo respeto y la garantía del derecho de la ciudadanía a no ser objeto de decisiones individuales automatizadas ante las cuales cada persona deberá decidir si el valor que le genera el servicio bien vale la cesión del derecho o no. Todo dependerá de las circunstancias de cada persona.

Somos conscientes que este planteamiento enfrenta muchas ortodoxias que deberán resolverse, pero también somos conscientes de que esta realidad está ocurriendo ya, impulsada y aprovechada desde otros sectores económicos. La cuestión no es tanto si permitimos que ocurra o no, pues ya está ocurriendo y ocurrirá sí o sí, sino cómo la resolvemos y la orientamos a la generación de valor público.

Recomendación 19: One In – One Out / One In – Two Out

Nuestra recomendación aquí es aplicar un principio inteligente de sostenibilidad en la eliminación de burocracia y cargas administrativas propuestas en este decálogo de innovación y simplificación administrativa con el objetivo de que sus resultados e impactos no se diluyan y se prolonguen en el tiempo.

Este principio está inspirado en la práctica legislativa propuesta desde la Unión Europea en aras de la reducción de cargas administrativas a empresas y que solo, muy tibiamente, se intentó incorporar en nuestro ordenamiento jurídico.

- **El principio de One In – One Out** propone no introducir una carga administrativa nueva en nuestro marco normativo si no encontramos y eliminamos previamente otra carga administrativa de igual valor a la que pretendemos introducir.
- **El principio de One In – Two Out** propone no introducir una carga administrativa nueva en nuestro marco normativo si no encontramos y

eliminamos previamente otras cargas administrativas que supongan el doble de valor de la que pretendemos introducir.

Quizá no estemos obligados a ello, pero la práctica de uno de estos dos principios será una declaración expresa de intenciones en materia de desburocratización radical de nuestras administraciones a lo largo del tiempo.

5

Anexo:

El valor económico de la
#DesburocratizaciónRadical



mimos

MODEL D'INNOVACIÓ MOTIVADOR, OBERT I SOSTENIBLE

5. Anexo: Valor económico de la #DesburocratizaciónRadical

Simplificación y eliminación de molestias a la ciudadanía		
	Acción	Ahorro para la ciudadanía
1	Dibuja a la ciudadanía en el centro de tu organigrama Trabaja la mirada global y transversal en aras de un cambio cultural.	-
2	Consigue una sede electrónica al 300%. El 100% de los trámites publicados en la sede electrónica El 100% de los trámites en la sede electrónica permiten su iniciación electrónica. El 100% de los trámites en la sede electrónica desburocratizados radicalmente.	75 € Por cada procedimiento que permite su iniciación electrónica
3	Eliminar todas las fotocopias del DNI. Aprendamos a distinguir ente el dato y el documento. Para tramitar un expediente administrativo necesitamos el DNI de la persona (el dato) pero no necesitamos la fotocopia del mismo (el documento). Una buena acreditación de la identidad en las oficinas de atención ciudadana permite eliminar todas las fotocopias del DNI de nuestros trámites y procedimientos.	5 € Por documento eliminado
4	Eliminar la aportación de documentos que certifican requisitos que pueden ser comprobados por la propia administración a través de los sistemas de información o documentos que emitimos desde la propia administración. Repasa todos los trámites y elimina aquellos requisitos y documentos que SABEMOS que no deben exigirse a la ciudadanía y que además podemos comprobar a través de nuestros sistemas de información. Eliminan molestias y desplazamientos innecesarios entre dependencias de la misma administración.	30 € Por desplazamiento evitado + 5€ per documento eliminado

Simplificación y eliminación de molestias a la ciudadanía

Acción

Ahorro para la ciudadanía

5

Evitar desplazamientos de la ciudadanía a otras Administraciones.

En demasiadas ocasiones enviamos a la ciudadanía a otras administraciones para obtener un documento o certificado que es necesario para un trámite en nuestra administración.

Utiliza toda la potencialidad de la **Interoperabilidad Pública y las plataformas de intermediación** para eliminar esas molestias a la ciudadanía

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

30 €

por desplazamiento evitado

6

Evitar solicitar datos o documentos no exigidos por normativa o que hayan sido aportados anteriormente.

5 €

por documento eliminado

2 €

por dato no demandado

7

Respuestas inmediatas

Existe un conjunto de escenarios en la atención ciudadana donde, después de la comprobación en ese mismo momento por funcionario o funcionaria pública de los hechos o requisitos necesarios, podemos resolver in situ la necesidad que nos solicitaba la ciudadanía ofreciendo una respuesta administrativa inmediata.

Las comunicaciones previas y declaraciones responsables también permiten un ejercicio inmediato de derechos.

200 €

por expediente o solicitud respondida inmediatamente

8

Renovación automática

¿Podemos renovar automáticamente autorizaciones o beneficios que se tramiten con carácter anual si no hay ningún cambio o variación de los cumplimientos y condiciones iniciales?

Buscar escenarios similares y aplicar la renovación automática.

175 €

por expediente o solicitud

Simplificación y eliminación de molestias a la ciudadanía

Acción

Ahorro para la ciudadanía

9

Reducir la frecuencia de solicitudes

¿Podemos extender de oficio la bonificación del IBI por familia numerosa durante todos los años de validez del título de familia numerosa en lugar de exigir que sea una bonificación rogada con carácter anual?.

Buscar escenarios similares y reducir la frecuencia de solicitudes.

175 €

per expediente o solicitud

10

Tramitación proactiva ante necesidades obvias

Al atender a las personas en sus solicitudes y necesidades, podemos identificar hechos y situaciones vitales y ofrecer de forma proactiva todos los trámites que pueden interesarle y que quizá no conozca y que estén relacionados con ese hecho vital identificado. La proactividad es uno de los factores clave de éxito con mayor impacto en la percepción ciudadana de servicio público profesional, confiable y transparente.

100 €

per expediente

Bonus
track

Evaluar el impacto en la ciudadanía y la sociedad

Evaluar nuestro esfuerzo en desburocratización y eliminación de cargas administrativas y molestias a la ciudadanía y sociedad.

Emprender una campaña de comunicación hacia dentro de la organización y hacia fuera que traslade la generación de valor e impactos de la iniciativa.

**Evaluamos la generación
de valor agregada y la
comunicamos**