

CINCO IDEAS BÁSICAS PARA ENCAUZAR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LOCALES

Cuando hace ya casi un año el nuevo equipo directivo del área de Organización y Nuevas Tecnologías del Ayuntamiento de las Palmas de Gran Canaria asumió sus responsabilidades, nos encontramos en éste ámbito municipal con una situación cuanto menos complicada, producto de dos pautas de comportamiento, por desgracia, frecuentes en otros Ayuntamientos españoles. Durante al menos doce años la Corporación de una ciudad de casi 400.000 habitantes y que cuenta con unos 3.000 empleados en el sector público municipal, careció de una política de organización y recursos humanos que mereciera tal nombre y, al mismo tiempo, la política informática se mantuvo fraccionada y dispersa entre distintos departamentos, careciendo de criterios comunes y de objetivos estratégicos bien definidos. Esta realidad, que se constata en un evidente deterioro organizativo y una palpable falta de integración y homogeneidad del sistema de información, nos ha obligado a una reflexión cautelosa en torno al camino a emprender. De dicha reflexión hemos intentado no excluir el aprendizaje que para esta misma problemática se puede obtener de la historia reciente de las administraciones públicas españolas y europeas. En consecuencia, se trataba de reflexionar para ayudarnos en nuestra propia labor y, de este modo, minimizar tanto los posibles errores de dirección, como los referidos a las medidas que necesariamente hay que seleccionar y dar preferencia. De este contexto surgen, en un ejercicio de generalización y síntesis, cinco ideas básicas para encauzar la innovación tecnológica en las Administraciones Públicas Locales que someto al parecer y debate de todos los presentes.

- 1) **Todo proceso de cambio tecnológico debe estar sincronizado con un proceso simultáneo de cambio organizativo.** No cabe entender la innovación tecnológica sin la creación de las capacidades organizativas que la hacen viable y operativa en la práctica. La gestión del cambio organizativo debe formar parte esencial de cualquier proyecto de naturaleza tecnológica que pretenda mejorar el funcionamiento y las prestaciones de la Administración. Esto significa que dentro de dichos proyectos se deben considerar no sólo la redefinición, normalización y optimización de los procesos de trabajo, sino que también ha de contemplarse su impacto en la arquitectura organizativa (arquitectura que normalmente se plasma en organigramas funcionales y relación de puestos de trabajo).

Asimismo, otro ingrediente esencial lo constituyen las políticas dirigidas al cambio de cultura organizativa, las cuales conllevan inevitablemente un programa de acciones de comunicación interna y de medidas incentivadoras de la participación e involucración de los trabajadores en los proyectos de cambio.

En este orden de cosas, conviene también recordar que, al día de hoy, la experiencia habida, sobre todo en torno al movimiento de la Nueva Gestión Pública, nos permite afirmar que las claves del éxito del cambio organizativo no residen tanto en las nuevas técnicas de gestión o en las herramientas informáticas por sí mismas y tomadas de modo aislado, sino en la estrategia global de implementación del cambio que las incorpora, y en el capital de conocimiento que se requiere para asimilar, adaptar y sacar provecho de dichos métodos e instrumentos.

- 2) **Cualquier proceso de innovación tecnológica en las Administraciones Públicas debe estar sustentado en una firme voluntad y liderazgo políticos.** En particular, las cuestiones organizativas deben ocupar un lugar preferente en las agendas políticas, de manera que las acciones en este terreno tengan el respaldo necesario para vencer los obstáculos que erigen las inercias de las estructuras administrativas tradicionales a cualquier tipo de cambio técnico. Es lugar común en numerosos estudios sobre el cambio tecnológico y organizativo en las organizaciones públicas el señalar a la fortaleza del liderazgo político como la pieza fundamental para la consecución de resultados eficaces. Por ello, es recomendable que la ubicación orgánica de los departamentos de organización y de tecnologías de la información y las comunicaciones se sitúe con dependencia directa de las áreas de gobierno de mayor peso político, tal y como puede ser la circunstancia de la misma Alcaldía o, en su caso, de la Concejalía de Presidencia.

- 3) **La estabilidad en el tiempo de las estrategias tecnológicas y organizativas es un requisito imprescindible para el éxito de las mismas.** Este tipo de estrategias son necesariamente de medio y largo plazo. La complejidad de los sistemas organizativos públicos, y la dificultad en materializar los cambios que en ellos se pretenden, exigen estrategias sostenibles y con continuidad en el tiempo. Las mejores prácticas tecnológicas que se observan en los municipios

españoles son producto de su búsqueda persistente en el tiempo y de la provisión de espacios temporales suficientes para posibilitar la penetración y maduración de tales acciones. Obviamente, esto conduce a plantear cuestiones relativas al horizonte estratégico de los Ayuntamientos, en especial, la estabilidad política de las instituciones locales y la consecución de acuerdos amplios de consenso, cuestiones que se hacen necesarias para impulsar y dar viabilidad a las políticas estratégicas.

- 4) **La dirección del cambio debe ser de afuera hacia adentro, en el sentido de que la consolidación de las políticas tecnológicas requiere resultados en el corto plazo que sean visibles y de impacto en la ciudadanía.** Si no existe un retorno o ganancia política de relativa inmediatez en los proyectos tecnológicos, se hace muy difícil garantizar la sostenibilidad de este tipo de políticas en el tiempo. Esta idea conecta con el planteamiento más general de que en las Administraciones Locales las estrategias tecnológicas y organizativas han de tener unos objetivos específicos vinculados a servicios a la ciudadanía generadores de bienestar sostenible, haciendo de éstos el foco organizador de la acción pública.

Esta orientación en la estrategia de cambio organizativo y tecnológico conlleva que en la Administración Local otorguemos preferencia a la mejora de aspectos tales como los Sistemas de Atención Ciudadana (SAC), los mecanismos de quejas y sugerencias, y los procesos de gestión de expedientes con mayor repercusión en la actividad de la ciudadanía, como es el caso de los otorgamientos de licencias. En particular, el Sistema de Atención Ciudadana (SAC) cobra especial relevancia, toda vez que cabe entenderlo como un frontal de interacción con la ciudadanía que comunica al Ayuntamiento con la misma a través de distintos canales (presencial, telefónico o virtual), y que posibilita la prestación unificada de servicios, trámites e información que afectan de forma individualizada a la ciudadanía. Su relevancia viene dada precisamente porque un SAC bien desarrollado permite concentrar la mayor parte de las transacciones entre la Administración Local y las ciudadanas y ciudadanos del municipio. La transformación administrativa tendría de esta manera como hilo conductor la frecuencia en la demanda ciudadana de trámites y servicios, lo cual facilita la consolidación de los cambios y podría traer consigo un efecto de demostración e impulso para los ámbitos municipales más

rezagados. Asimismo, el SAC conlleva un desafío en regla a la organización vertical de la administración local tradicional, al fin y al cabo se trata de un eje de coordinación horizontal que enlaza departamentos habitualmente aislados y con dinámicas inconexas, por todo lo cual puede ser una herramienta significativa a la hora de lograr mejoras en la eficacia de la gestión.

5) La complejidad organizativa obliga a estrategias de cambio realistas y escalonadas que partan de lo que hay y eviten traumatismos inmovilizadores. Es decir, las estrategias de cambio organizativo y tecnológico han de ser escalonadas en el tiempo de modo que aseguren una continuidad sin traumatismos en el funcionamiento operativo. Estas estrategias deben arrancar del reconocimiento de la realidad de partida en toda su heterogeneidad y complejidad, de su particular historia y trayectoria organizativa. No cabe duda que a este respecto importa el tamaño de las organizaciones y el grado de crecimiento alcanzado por su sistema de información y comunicaciones. Organizaciones pequeñas y con sistemas de información poco desarrollados resultan un mejor escenario para políticas de cambio con resultados inmediatos, a diferencia de aquellas otras de mayor tamaño y complejidad informática. La gestión del cambio organizativo se vuelve crítica a medida que crece el tamaño de la organización y, asimismo, la transición de sistemas de información antiguos a otros nuevos se complica significativamente con la extensión y densidad de los sistemas antiguos (por ejemplo, en los aspectos de integración entre aplicativos informáticos que son necesarios para garantizar la continuidad operativa durante el proceso de transición).

6) Para finalizar, recapitulo las cinco ideas expuestas:

- i. Todo proceso de cambio tecnológico debe estar sincronizado con un proceso simultáneo de cambio organizativo.**
- ii. Cualquier proceso de innovación tecnológica en las Administraciones Públicas debe estar sustentado en una firme voluntad y liderazgo políticos.**
- iii. La estabilidad en el tiempo de las estrategias tecnológicas y organizativas es un requisito imprescindible para el éxito de las mismas.**

- iv. **La dirección del cambio debe ser de afuera hacia adentro, en el sentido de que la consolidación de las políticas tecnológicas requiere en el corto plazo resultados que sean visibles y de impacto en la ciudadanía.**
- v. **La complejidad organizativa obliga a estrategias de cambio realistas y escalonadas que partan de lo que hay y eviten traumatismos inmovilizadores.**

Gracias por su atención.

Las Palmas de Gran Canaria a 26 de mayo de 2008.

Jacinto Brito González
Director de Organización y Nuevas Tecnologías
Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria