

CUATRO MEDIDAS PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA EN EL AYUNTAMIENTO DE ÓRGIVA (GRANADA)

Luis Antonio FERNÁNDEZ GONZÁLEZ
Interventor del Ayuntamiento de Órgiva

Trabajo de evaluación presentado para el Curso monográfico de estudios superiores: Innovación pública: Creatividad y talento al servicio de la generación de valor público en Andalucía. CEMCI.

SUMARIO:

1. Introducción. ¿por qué es posible (y necesaria) la innovación pública en Órgiva?
2. Medida: creación de la oficina de proyectos de innovación
 - 2.1. Objetivo
 - 2.2. Elementos del Elevator Pitch y el Abstract para la creación de la Oficina de Proyectos e Innovación en el Ayuntamiento de Órgiva
3. Medida: Reglamento de Teletrabajo
 - 3.1. Objetivo
 - 3.2. Elementos del Elevator Pitch y el Abstract para la elaboración y aprobación del Reglamento del Teletrabajo.
4. Medida: aplicación para organizar y visualizar las tareas y la carga de trabajo
 - 4.1. Objetivo
 - 4.2. Elementos del Elevator Pitch y el Abstract para la elaboración y aprobación del Reglamento del Teletrabajo.
5. Medida: procesos de desburocratización y eficiencia administrativa
 - 5.1. Objetivo



1. INTRODUCCIÓN. ¿POR QUÉ ES POSIBLE (Y NECESARIA) LA INNOVACIÓN PÚBLICA EN ÓRGIVA?

Asistir los días 11 y 12 de febrero al curso sobre Innovación Pública en la sede del CEMCI en Granada me permitió, en primer lugar, salir con un concepto más claro y preciso sobre qué es la misma, alejado de ideas románticas y a la vez intimidatorias.

De las notas que fui tomando durante los dos días, una está subrayada y en negrita, con varias exclamaciones rodeándola:

“¡¡¡Innovar no es inventar algo para el mundo entero, si no innovar para ti, para tu organización!!! Si no lo hacías antes, y lo introduces en tu organización, ¡¡¡estás innovando!!!”.

Partir de este concepto supone, en primer lugar, abordar el proceso de innovación pública en mi propia organización sin la presión y estrés asociado a “*ser el primero de todos*”, y en segundo, comenzar a explorar y buscar ideas de otras organizaciones que hayan generado valor público, pensando cómo poder adaptarlas a mi propia organización (en relación a esto, también tengo anotado, en negrita y con exclamaciones “***¡¡¡Buscar y adaptar página web de Viladecans!!!***”).

Estoy convencido de que es posible llevar a cabo una serie de medidas que generen valor público en el Ayuntamiento como organización, y ese será el objeto de este trabajo, el cual, luego trataré de trasladar cada una de las medidas al grupo de gobierno mediante la utilización de dos herramientas aprendidas durante el curso: el “*Elevator Pitch*” y posteriormente el resumen o “*Abstract*”.

La organización donde desempeño mis funciones se encuentra ubicada en un municipio de 5.649 habitantes. Pese a lo reducida de su población, se trata de un municipio de gran importancia en la zona, ya que es la capital de su comarca, la Alpujarra, siendo el municipio con mayor población de la misma.



Como organización, siguiendo la clasificación expuesta durante el primer día del curso, la tipología más adecuada sería la de “*Administración Frankenstein*”, ya que la característica principal del Ayuntamiento de Órgiva es que se encuentra sumido en la **cultura del caos**, con una falta total de comunicación y una ausencia de estrategia. Entre las medidas que desarrollaré a continuación, varias van dirigidas a tratar de revertir esta situación.

2. MEDIDA: CREACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

2.1. Objetivo

Partiendo del ejemplo de la Oficina de Gestión del Cambio de la Diputación de Huelva, la idea es crear un espacio transversal, multidisciplinar, y cuyo objetivo principal sea, en primer lugar, la generación de ideas en una estructura horizontal, sin jerarquías, informal pero técnica, y que las mismas se encaucen en acciones para llevarlas a la realidad.

Para poder encauzar y materializar esas ideas, se establecerán las mismas a través de una matriz de priorización, con un eje de beneficios, y otro de dificultad, de menos a más, y al organizar las acciones empezaremos por las que den un alto beneficio con una dificultad baja, descartando las de poco beneficio y elevada dificultad.

En el mejor de los casos, esta Oficina de Proyectos de Innovación estará formada por 6 personas, y en el peor, por 3. Dado el poco número, será fundamental priorizar y trabajar en un único proyecto a la vez, para no dispersar esfuerzos, y finalmente no poder materializar ninguno.

Como nexo común de las ideas que se desarrollen en dicha Oficina, está el cambio hacia una cultura organizativa matricial, que se estructure en proyectos. De este modo, considerando que los departamentos más potentes del Ayuntamiento de Órgiva son la Secretaría, el área económica (Intervención y Tesorería) y Urbanismo-Vías Públicas, se convertirán en las herramientas necesarias para llevar a la realidad esos proyectos, priorizando la comunicación transversal entre estos departamentos.

2.2. Elementos del Elevator Pitch y el Abstract para la creación de la Oficina de Proyectos e Innovación en el Ayuntamiento de Órgiva

Comenzando por **definir el público objetivo**, en este caso podrán ser tanto el Alcalde como el Concejales de Personal. Ambos se encuentran ante su primera legislatura, y buscan introducir cambios que redunden en un beneficio para su municipio.

Continuando con la **identificación del problema**, este se resume principalmente en la imperante cultura del caos de mi organización, la cual ellos están sufriendo diariamente al ver como se atascan y diluyen los proyectos que quieren llevar a cabo.

Esta oficina es una herramienta útil que busca **solucionar** este problema principal, y que además, posee una serie de beneficios más que evidentes:

- No tendría ningún coste, ya que la Oficina estaría integrada por el propio personal del Ayuntamiento que quiera aportar y formar parte.
- Marketing político, al tratarse de algo innovador a nivel provincial, y que sería fácil de vender y divulgar en los medios.
- En el caso de que no fuese viable, el perjuicio sería 0, ya que se retornaría a la situación anterior sin coste alguno.
- Obtención de beneficios intangibles inmediatos: mayor vinculación y apego de los trabajadores con su Organización, al percibir que sus ideas son tenidas en cuentas, y que las mismas pueden redundar en un beneficio común; aumento de confianza en los gestores públicos.

3. MEDIDA: REGLAMENTO DE TELETRABAJO

3.1. Objetivo

Este objetivo entronca directamente con la gestión por objetivos, aprovechando el actual desempeño en el trabajo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

En el caso de mi Organización, disponemos de un gestor de expedientes digital, lo que supone una independencia material con respecto al lugar físico para desarrollar el trabajo.

Esta modalidad de trabajo permite, además, conciliar la vida personal y familiar, con la laboral.

Obviamente no todos los puestos de trabajo son susceptibles de desarrollar parte de la jornada laboral en esta modalidad, ya que muchos necesitan desarrollar funciones físicas, tales como operarios de servicios, atención al público, registro o naturaleza eventual.

Por lo que la implantación de esta modalidad de trabajo, deberá hacerse de forma gradual, y evaluar su impacto mediante una Comisión de Seguimiento, estableciendo la temporalización y áreas para su establecimiento y desarrollo.

Considero que el instrumento idóneo para establecer el establecimiento de una parte de la jornada en la modalidad del teletrabajo es el Reglamento, al ser una medida organizativa que afecta al personal del Ayuntamiento. Además, no interesa ni a los trabajadores, ni a la propia Organización, la inseguridad jurídica derivada de establecer esta modalidad sin un instrumento legal al que acudir y que lo regule de forma específica.

3.2. Elementos del Elevator Pitch y el Abstract para la elaboración y aprobación del Reglamento del Teletrabajo.

Comenzando por **definir el público objetivo**, este se encontraría principalmente formado por el personal técnico del Ayuntamiento, así como el Concejal de Recursos Humanos y el Alcalde.

Continuando con la **identificación del problema**, se focalizaría en la pérdida de productividad derivada del cansancio por acudir al centro de trabajo y las interrupciones constantes del funcionamiento ordinario de un Ayuntamiento.

Establecer esta modalidad, mediante un Reglamento, redundaría en los siguientes beneficios:

- No tendría ningún coste.
- Marketing político, ya que sería una experiencia y un reglamento pioneros en la provincia de Granada.
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- Reducción del impacto medioambiental, al reducir los desplazamientos de los empleados.
- Mayor integración a las personas con discapacidad.

4. MEDIDA: APLICACIÓN PARA ORGANIZAR Y VISUALIZAR LAS TAREAS Y LA CARGA DE TRABAJO

Buscar una aplicación que permita ver las tareas que tiene asignada cada trabajador de oficina del Ayuntamiento, que permita visibilizar la carga de trabajo, y el desempeño de forma individual.

Lo ideal es que tengan acceso tanto los trabajadores, como los concejales de las distintas áreas, favoreciendo así la transmisión de información, y visibilizar la carga de trabajo que implica cada área.

Esto permitirá dimensionar los puestos de trabajo, apreciar aquellas áreas en las que hay un déficit de personal, o aquellas otras en las que hay un exceso. Así mismo, se podrá llevar a cabo un cálculo porcentual de la carga de trabajo, información necesaria para no saturar, y finalmente colapsar unos departamentos, mientras otros no alcanzan ni el 50% de su capacidad de trabajo.

Así mismo, también se verá si hay trabajadores que están desempeñando funciones que no son realmente de su departamento.

Igualmente, facilitará el apoyo y asistencia de unos compañeros a otros.

4.2. Elementos del Elevator Pitch y el Abstract para la elaboración y aprobación del Reglamento del Teletrabajo.

Comenzando por **definir el público objetivo**, en este caso se trataría principalmente del Concejal de Personal.

Continuando con la **identificación del problema**, en este caso se encontraría dentro del problema principal de la cultura del caos imperante en este Ayuntamiento, donde unos trabajadores, aplicando conceptos porcentuales, no están ni a un 50% de su capacidad, mientras otros se encuentran a un 120% de la misma, situación insostenible en el largo plazo, y que puede resultar en bajas laborales, desmotivación, etc.

Establecer esta modalidad de organización del trabajo, más visual y accesible, redundaría en los siguientes beneficios:

- Coste mínimo, al tener dichas aplicaciones un coste muy reducido.
- Permite dimensionar los puestos de trabajo.
- Incentivar al rendimiento, mediante criterios objetivos para establecer el complemento de productividad.
- Mayor información y comunicación sobre la carga de trabajo de las distintas áreas y departamentos.

5. MEDIDA: PROCESOS DE DESBUROCRATIZACIÓN Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

5.1. Objetivo

Esta última medida es un compendio de numerosas medidas que se podrán desarrollar en el Ayuntamiento de Órgiva. Debemos partir de la perspectiva del usuario. A este respecto, una herramienta muy útil es el método LEAN, identificando todas las actividades y servicios que presta nuestra organización, para distinguir por un lado las que son obligatorias, por imperativo legal, de las que no. En ambas categorías, distinguir las que añaden valor, que serían aquellas a potenciar, y las que no añaden valor, eliminándolas en aquellas actividades y servicios que no son obligatorios, y minimizándolas en las que son obligatorios.

A este respecto, son muchas las medidas que tienen encaje dentro de los procesos de desburocratización y eficiencia administrativa en el Ayuntamiento de Órgiva, y que encajan con la finalidad perseguida con la creación de la Oficina de Proyectos de Innovación:

- **Medidas proactivas:** Preguntándole directamente al ciudadano y facilitando los canales de comunicación, tales como videos, publicaciones, etc. en redes sociales de actividades que puedan beneficiarle, tales como las bonificaciones en los tributos municipales.
- **Facilitar el acceso e interacción con la administración electrónica:** Entre otras, mediante la puesta a disposición al ciudadano de un ordenador en la oficina

de registro de entrada, donde explicarle cómo poder llevar a cabo los trámites que suele usar presencialmente, de manera electrónica desde su domicilio. Pese a que en el corto plazo supondría una mayor carga de trabajo, en el medio y largo supondría una reducción de la misma para los trabajadores del registro.

- **Diversas vías para proceder al pago de los tributos y tasas:** Aprovechar el uso de nuevas tecnologías, y estudiar su implantación, tales como el pago por Bizum.
- **Implantación de la comunicación previa y la declaración responsable en ámbitos distintos del comercial y urbanístico:** En este sentido, se podrían implantar en materia de bonificaciones tributarias.

