



Palanca #34

## Unidad administrativa de vanguardia

El objetivo de esta palanca es la creación de una unidad de diseño de servicios que colabore con los organismos públicos en la creación de servicios centrados en los ciudadanos y que aplique estrategias contrastadas procedentes de los hallazgos de la investigación en ciencias del comportamiento.

La actividad de la Administración Pública en España está afectada por el envejecimiento de las plantillas, por su sujeción a la disciplina presupuestaria y por la aparición de nuevos patrones en la demanda de servicios por parte de los ciudadanos.

El 36% de los funcionarios de la Administración General del Estado tiene más de 55 años, en el conjunto de los países de la OCDE la media se sitúa en el 25%.

En un contexto de tasas de reemplazo bajas, resultado de la aplicación de políticas de ajuste presupuestario, el envejecimiento de las plantillas tiene un efecto doble: por un lado, la pérdida de capacidad operativa de la Administración que, en ocasiones, puede conducir al cierre de centros de atención y, por otro, la pérdida de conocimiento como consecuencia de la jubilación de los funcionarios más experimentados.

Por el lado de la demanda, la creciente complejidad de la normativa y la ruptura de la linealidad de las trayectorias vitales de los ciudadanos, han traído consigo una demanda creciente de asesoramiento experto, de búsqueda de apoyo y acompañamiento durante el proceso de toma de decisiones por parte de los ciudadanos que va claramente más allá de la relación de tradicional de tramitación de expedientes administrativos.

Una oferta limitada y una demanda de servicios en expansión y sustancialmente diferente, reforzarían la necesidad de impulsar la capacidad de la Administración de prestar servicios a través del canal digital.

Y, sin embargo, hoy, una parte sustancial de los ciudadanos -un 70% de acuerdo con el CIS- todavía elegiría la interacción presencial antes que cualquier otra ante la necesidad de informarse, realizar alguna consulta, trámite o gestión con las administraciones públicas.

Esta opinión es consistente con las dificultades típicas con las que se encuentran muchos ciudadanos para informarse de sus obligaciones y derechos, así como de realizar trámites concretos a través de los medios telemáticos existentes.

La expansión del uso de dichos servicios es, en muchos casos, una condición no solo para la continuidad de muchos servicios públicos actuales, sino, también,



para la prestación de esos nuevos servicios presenciales de asesoramiento y acompañamiento demandados por los ciudadanos.

Los problemas de uso de los servicios públicos digitales responden a dos causas: por una lado, a la práctica frecuente de concebir los servicios digitales como herramientas de soporte a la tramitación administrativa, es decir, como meros instrumentos al servicio de la Administración en su afán por recabar la información necesaria para ejercer sus potestades administrativas y gestionar trámites, y, por otro, a la tendencia a reproducir la complejidad organizativa de la Administración en el diseño del servicio, lo que, en muchos casos, impone un peaje cognitivo muy relevante a los ciudadanos que tratan de interpretar lo que se espera de ellos y quién lo espera.

Precisamente, con el fin de introducir en la Administración nuevas dinámicas de diseño de servicios digitales, países como el Reino Unido o los Estados Unidos, han recurrido a la innovación institucional, constituyendo entidades públicas de carácter transversal - GDS en el Reino Unido, USDS en los Estados Unidos- dedicadas al desarrollo de metodologías y a la construcción de servicios y plataformas que incorporan la visión del ciudadano como elemento central de su cometido.

Esa visión viene recogida por la aplicación de técnicas sistemáticas de investigación social en el proceso de análisis de las necesidades y prácticas de los ciudadanos, en la consideración de ciclos completos de necesidades que trasciendan al mero trámite, es decir, al momento fugaz en el que la relación entre ciudadano y administración se formaliza en una solicitud, en el diseño de interacciones adecuadas a las características de los distintos colectivos de usuarios identificados y a la prueba iterativa de alternativas antes de su construcción y puesta a disposición del servicio".

Adicionalmente, el diseño de los servicios centrado en las personas se puede enriquecer con la incorporación del diseño de arquitecturas de decisión fundamentadas en la evidencia procedente de las ciencias del comportamiento que contribuyan a la adopción de comportamientos considerados beneficiosos para los ciudadanos.

Esto es, precisamente, lo que la “*Behavioral Insights Unit*”, conocida como la “*Nudge Unit*” viene realizando en el Reino Unido y que ha inspirado a otros países como Francia y, de nuevo, a los Estados Unidos en la creación de agencias similares.

Una unidad que aunara las funciones del GDS y de la *Nudge Unit*, podría ser creada en el marco de la Administración General del Estado, quizá como sociedad mercantil estatal con la consideración de medio propio instrumental y servicio técnico de la Administración y dotada de los recursos necesarios para la atracción de profesionales con perfiles diversos y experiencia en el diseño de



servicios digitales y que tuviese como cometido movilizar recursos privados adicionales con el fin de prestar servicios de diseño de servicios al conjunto de los ministerios y organismos de la AGE.