



PROTAGONISTAS DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA

*Maximo Fraile,
adicto a la mejora*



Entrevista de Encarna Hernández

Una trayectoria de 35 años en la Administración Pública da para mucho. Esa es la sensación que deja acercarse a la experiencia de Máximo Fraile, actual Jefe del Servicio de Gobierno Abierto en el Gobierno de La Rioja, antes veterinario, sindicalista, concejal y Director General.

El camino de este funcionario con tres oposiciones se define como "adicto a la mejora continua" (a través de la innovación y entendiendo ésta preferentemente desde el enfoque del *benchmarking*), algo que ha quedado reflejado en los proyectos que ha desarrollado, pero Máximo también es el exponente del valor del trabajo en equipo y de la colaboración en red, por ejemplo, en plataformas como NovaGob, donde ha sido reconocido por la propia comunidad por su iniciativa e implicación.

“Ninguno de nosotros solos sabe tanto como todos nosotros juntos”, afirma. Así, hablamos con él de las personas que le han marcado en su camino, de los consejos que daría (y que seguramente da) a quienes empiezan en la función pública, de los retos del futuro en el sector público y, por supuesto, también del suyo tras la jubilación, cargado de planes para seguir contribuyendo a la mejora de la sociedad. Conociéndole, no podía ser de otra forma.

Mejora de la gestión y mucho más

Le pido a Máximo que elija un proyecto, solo uno, que haya desarrollado en la Administración pública y del que se sienta especialmente orgulloso. Sé que es poner en un apuro a alguien que lleva en el servicio público desde 1984, por lo que, tras destacar el hito del Ayuntamiento de Logroño en 1998 con la implantación de la norma ISO 9002 (nada menos que el primer Consistorio del mundo en lograrlo, algo que implicó certificar toda la organización a través de una reingeniería de los procedimientos), inevitablemente se mencionan otras iniciativas. También en Logroño, destaca cómo se midió a principios de siglo, casa por casa, a aquellos vecinos y vecinas que lo solicitaron, la emisión de ondas electromagnéticas por parte de las antenas de telefonía móvil.

Por su parte, en el área de participación y colaboración con la ciudadanía, Máximo saca a colación, de nuevo en Logroño, la asistencia de madres y padres a las escuelas para la prevención de la drogadicción y la co-creación del programa de ocio saludable para jóvenes. Un último proyecto, esta vez desarrollado en el Gobierno de la Rioja entre 2003 y 2009, y de vuelta al área de mejora de la gestión, fue el despliegue del modelo de excelencia EFQM, del que Máximo recuerda *“muchas horas de dedicación y cariño puestos para alcanzar el valor añadido de unos mejores servicios”*.

Los rockeros de la calidad

Son muchísimas las personas con las que Máximo Fraile ha trabajado a lo largo de su trayectoria en la Administración Pública. “He procurado aprender de todas”, señala. Desde el Presidente del Colegio de Veterinarios, José María García, y Bernabé Palacín en el Ayuntamiento de Logroño, “excelente profesional”; pasando por sus “rockeros favoritos”, Manolo Serrano y José Antonio Latorre; destacando “la visión y capacidad de trabajo” de Manuel Arenilla como consejero en el Gobierno de La Rioja, y en la misma institución su amigo Antonio Ruiz Lasanta; también “la visión y claridad” de Alberto Ortiz de Zárate, así como “la presencia incansable a favor de la innovación” de Borja Colón; y más recientemente, “la vitalidad e ilusión rejuvenecedora” de Julián Villodre, con quien ha coincidido en la organización de los Premios NovaGob Excelencia.

Se lamenta, eso sí, de haber trabajado con más hombres que mujeres, aunque cita como excepciones las de Virginia Moreno Bonilla, de su grupo de “rockeros” y Carmen Mayoral, “gran profesional y amiga”.

A las personas que llegan ahora a la Administración les da sobre todo un consejo: que hagan realidad el primer mandamiento del servicio público, “Amarás a la ciudadanía sobre todas las cosas”. Porque la ciudadanía es la razón de la existencia de la Administración Pública, así como su soporte, ya que “es la que paga nuestros sueldos”. Para Máximo, el relevo generacional es uno de los grandes retos del sector público, “pero confío en la formación y capacidad de nuestra juventud”.

El valor de la colaboración en red

Además de mirar, por encima de todo, a la ciudadanía, el segundo consejo que Máximo da a quienes acaban de aterrizar en la Administración es que se esfuercen en colaborar y trabajar en red, tanto interna como externamente. “Es fundamental”, señala y Máximo es, precisamente, un ejemplo de ello, colaborando en iniciativas como El Club de Innovadores Públicos (CIP) y, por supuesto, en la red social NovaGob, en donde destaca “la suma de todas las personas que aportamos nuestro granito de arena del buen hacer”.

El grupo que lidera en la comunidad NovaGob sobre Calidad = Mejorar (Innovar) con Sistemas y Personas recibió en 2016 el Premio NovaGob Excelencia y cuenta ya con más de 360 miembros. Él aspira a que sean 500 de distintos países, abriendo debates de forma regular para generar y poner en común el conocimiento, y seguir trabajando, como buen “adicto a la mejora”, por una innovación que “es nuestro legado” y una calidad que es “nuestra prioridad”.

Los retos del sector público, *Is Spain different?*

Ironiza Máximo sobre el hecho de que no es muy “poético” señalar a la mejora de la eficiencia en la gestión pública como el principal desafío a futuro de la Administración Pública, pero tenemos la obligación de pensar en ello por la limitación de recursos económicos: “no nos engañemos”, subraya, “seguimos teniendo un déficit fiscal estructural de no menos de 20 mil millones de euros al año y una servidumbre de deuda pública que a nada que suban los tipos de interés, nos dejará sin recursos disponibles para inversión alguna”.

Para lograr la citada eficiencia, Máximo apuesta por una medida que siempre ha sido polémica y que los principales partidos políticos se resisten a incorporar en sus programas: la fusión de municipios. “Si las economías de escala con fusión de municipios se han aplicado en la mayoría de los países de Europa”, entonces se pregunta, “¿España es diferente?”.

Pensar en la eficiencia también nos lleva a observar otro reto que no es otro que alcanzar una nueva generación de servicios digitales que lleguen a constituirse en un “procedimiento único” que puedan compartir las administraciones. “Si el Banco Santander acaba de decir que va a invertir 20 mil millones de euros en los próximos cuatro años en mejorar servicios digitales”, entonces se pregunta cuánto deberían invertir en ello las administraciones “para tener una única plataforma de prestación de servicios digitales” sobre la que, posteriormente, sea más sencillo aplicar innovaciones tecnológicas y a menor costo.

Una jubilación muy activa

Máximo Fraile está cercano a jubilarse con una edad de 60 años “que me va a permitir repartir el trabajo de mis últimos 5, e incluso 7 años, de vida laboral”. Aunque cobrará una pensión un 33% inferior por el adelanto, cree que merece la pena repartir el trabajo. “Siempre he creído que es un drama el paro en los jóvenes y dejo mi puesto para una nueva persona”





Sin embargo, a este funcionario le motivan tantas cosas que reconoce que tendrá que hacer una “matriz de priorización de planes”. Le veremos, seguramente, enrolado en ejercer de “hortelano profesional”, eso es básico dada la relajación que le aportan las hortalizas y los árboles frutales que le surten de alimentos saludables. También básico será continuar con sus actividades de voluntariado social en alguna ONG, ayudando a mejorar su sistema de gestión. En este sentido, Máximo viene apoyando a la Federación Riojana de Voluntariado Social desde una década, por lo que se trata de un plan básico en la matriz,

como también lo será (y cuenta con el apoyo de la comunidad NovaGob para ello) "seguir defendiendo y exigiendo unos buenos y equitativos servicios públicos".

Otros esfuerzos podrían estar enfocados a crear una asociación de personas jubiladas que apoye a la Administración ante la pérdida de conocimiento que va a suponer el relevo generacional; también piensa en apoyar a su región natal, Cameros, una comarca despoblada de La Rioja; asimismo, realizar un estudio sobre por qué las poblaciones de truchas en ríos con agua más clara y pura que nunca no dejan de descender o estudiar la viabilidad de un criadero de cangrejos autóctono e, incluso, aventurarse en la promoción de apartamentos de bajo coste en su localidad natal, Villanueva de Cameros.

Reconoce que, con todos estos planes (y algunos otros que seguro surgirán), tendrá que priorizar y disciplinarse. Tiene ganas, además, de viajar por toda Iberoamérica y conocerla mejor. Son muchas cosas, pero se trata de Máximo Fraile.

"Ninguno de nosotros solos sabe tanto como todos nosotros juntos"

LOS 10 MANDAMIENTOS DEL INNOVADOR PÚBLICO

Máximo nos dejó una de las aportaciones más creativas del Congreso NovaGob 2017 con un desafío en 10 minutos. A saber:

- 1. Amarás a la ciudadanía sobre todas las cosas**
Las administraciones existen gracias a la ciudadanía.
- 2. No dirás el nombre de "valor público" en vano al innovar**
Hay que conocer las expectativas (cambiantes) de las personas usuarias de los servicios.
- 3. Santificarás el *benchmarking***
Es la mejor, más segura, rápida y eficiente forma de innovar y mejorar en tus servicios, procesos y productos.
- 4. Honrarás la eficacia y la eficiencia en tu innovación**
¡Hay que simplificar!
- 5. No matarás las "ideas de mejora" de tus compañeros y compañeras**
Debemos fomentar y promover la creatividad.
- 6. No cometerás innovaciones impuras**
Es importante tomar como referencia lo mejor en cada área de mejora.
- 7. No robarás ni escatimarás beneficio a tu organización ni a la sociedad**
Porque significa privarles de tu creatividad y buenas ideas.
- 8. No darás falsos testimonios ni mentiras, aunque sean "creativos"**
Antes hay que cumplir las necesidades básicas y contractuales con la ciudadanía.
- 9. No consentirás pensamientos ni deseos impuros en la innovación**
Están fuera de lógica, más en la línea de "ensoñaciones" personales.
- 10. No codiciarás las innovaciones ajenas**
No está bien "piratear" sin citar la autoría de las ideas o "pisarlas" con malas artes. 