

# Desarrollo de la capacidad administrativa de distribución anticipada para después de 2020



**Kostas Raftopoulos, jefe de equipo de la acción piloto Desarrollo de la capacidad administrativa en la autoridad de gestión griega, explica la importancia de la buena gobernanza y el desarrollo de capacidad para la política de cohesión.**

*Cuéntenos por qué decidió incorporarse a la acción piloto sobre capacidad administrativa de distribución anticipada para 2021-2027*

Decidimos participar en este proyecto porque nuestra autoridad de gestión experimentó una gran crisis en 2015 tras la fusión de las tres autoridades de gestión que anteriormente gestionaban tres programas distintos: autopistas, ferrocarriles y protección del medio ambiente. Desde el principio, nos dimos cuenta de que teníamos que actuar inmediatamente sobre nuestros sistemas y personal a fin de homogeneizar la forma en que funcionábamos. Empezamos con los sistemas de información,

sustituyendo los fragmentados por un nuevo sistema de gestión de documento único. A continuación, avanzamos estableciendo equipos multifuncionales para identificar fuentes de heterogeneidad y distribuir las mejores prácticas entre las tres estructuras anteriores.

Por lo tanto, cuando tuvimos conocimiento de la iniciativa de la Comisión, ya nos habíamos convencido a nosotros mismos y a nuestros dirigentes políticos de la necesidad de aumentar nuestra capacidad administrativa, especialmente de cara al futuro. En mi opinión, la participación en esta acción piloto aceleró el proceso que habíamos puesto en marcha en 2015. Sin este proyecto, los cambios habrían sido mucho más lentos y fragmentados.

*¿Cuáles fueron los elementos más útiles e innovadores?*

En primer lugar, esta acción piloto es una gran oportunidad para dedicar tiempo a reflexionar sobre cosas que se dan por sentado. La presión de las obligaciones del día a día y los plazos ajustados nos hacen dejar el desarrollo de

la capacidad administrativa para mañana. Sin embargo, el mundo cambia y debemos dar una respuesta. Las estructuras y competencias que una vez desarrollamos pueden resultar inadecuadas a menos que invirtamos en revisarlas y reconstruirlas.

En segundo lugar, la cooperación con la DG REGIO y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es en sí misma una experiencia muy útil. Organizar talleres y entrevistas para escuchar lo que las personas en primera línea, los beneficiarios y otras partes interesadas proponen para el futuro puede parecer trivial para algunas organizaciones privadas, pero para la administración pública griega (y creo que para muchas administraciones públicas) es algo verdaderamente innovador.

En tercer lugar, para aplicar una hoja de ruta, establecimos equipos de ejecución voluntarios de personal de todas las unidades y sectores, liderados por los colegas de primera línea que han demostrado que son capaces, pero a quienes hasta ahora no se les había

ofrecido ninguna oportunidad. Nuestra cooperación con el equipo de la OCDE se ampliará para ejecutar acciones específicas. Esto significa que los equipos de ejecución podrán trabajar directamente con la OCDE, así como con los organismos intermedios de la unidad de Recursos Humanos —una agencia externa a nuestra autoridad de gestión—, beneficiarios y la Autoridad de Coordinación Nacional, etc. En otras palabras: se abrirán muchos canales de comunicación para compartir las mejores prácticas y conocimientos prácticos y seguir desarrollando la cultura del trabajo en equipo.

### *¿Cuál fue la reacción y el nivel de implicación de sus colegas?*

Cuando organizamos el primer taller en Atenas con más de cien participantes que representaban a alrededor de cuarenta partes interesadas, el equipo de la OCDE me preguntó: «¿Por qué están tan entusiasmadas estas personas?». Los participantes tenían la oportunidad de hablar, conocer a sus colegas de toda Grecia y compartir experiencias, sugerencias y preocupaciones. Y seguimos manteniendo este entusiasmo durante la ejecución. De hecho, los equipos que cooperan con la OCDE desde mayo de 2020 estaban tan impacientes que empezaron a preparar el material tres meses antes de la primera misión programada de la OCDE en Atenas.

### *¿Cuáles son sus expectativas para el futuro? Y, ¿ayudará este trabajo a gestionar mejor las futuras inversiones de la política de cohesión?*

Cuatro años después de la fusión y dieciocho meses después de participar en este proyecto, estamos mucho más seguros de que nuestra organización está bien preparada para el próximo período de programación. Nuestra hoja de ruta incluye diecinueve acciones, once de las cuales están relacionadas con cuestiones de personal interno, seis son sobre nuestras relaciones con nuestras partes interesadas y beneficiarios, y dos hacen referencia a la lucha contra la burocracia y el establecimiento de un canal de comunicación con la autoridad auditora, la autoridad de certificación y la autoridad de coordinación nacional. Estoy seguro de que los lectores (especialmente los que trabajan en el sistema de gestión de los fondos de la Unión Europea) comprenden plenamente la importancia de las acciones mencionadas anteriormente en el desarrollo de la capacidad administrativa.

### *¿Recomendaría a sus homólogos de otras autoridades de gestión que invirtieran en la elaboración de hojas de ruta para desarrollar la capacidad administrativa?*

Hemos tenido muchas oportunidades de debatir con colegas de Bulgaria, Croacia, Polonia y España los principales desafíos

que afrontan las autoridades de gestión y es evidente que compartimos casi la mitad de los problemas. Sin embargo, es necesario identificar y abordar los problemas específicos de cada caso. En mi opinión, un enfoque sistemático como el de la metodología de la OCDE garantiza que cada hoja de ruta incluya las acciones más necesarias para mejorar la capacidad administrativa en cada caso específico. ■

### MÁS INFORMACIÓN

Informe resumido de la fase I de la iniciativa piloto conjunta:  
<https://europa.eu/!Gq44bp>

Buena gobernanza y capacidad administrativa — el nuevo historial de datos:

<https://europa.eu/!uM83XJ>

Serie de herramientas prácticas — Hojas de ruta para el desarrollo de la capacidad administrativa:

<https://europa.eu/!dv43qF>

