

Un nuevo modelo de asistencia a la ciudadanía como paradigma de servicio público

Inspección General Ministerio de Hacienda



22 de mayo de 2025



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Índice

1. Contexto

1.1. Formal

1.2. Funcional

1.2.1. Demanda y oferta

1.2.2. Regulación y tecnología

2. Fundamentos

2.1. Nuevo enfoque

2.2. Referencias clave

2.3. Principios generales

2.4 Factores de éxito



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Contexto



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Contexto Formal



Resultado de una consultoría realizada por la Inspección General de Hacienda



- **Integra** dos actuaciones solicitadas en 2023 por la Dirección Gral. de Gobernanza Pública referidas a las oficinas de registro y a la atención al público.

Alcance

- **Objetivo:** todas las funciones de atención a la ciudadanía
- **Subjetivo:** AGE y resto AAPP (voluntaria y progresivamente)
- **Temporal:** corto (piloto) / medio y largo plazo (AGE y resto AAPP)

Planteamiento confirmado en el marco de los **Laboratorios de Innovación Pública**, con participación ciudadana



GOBIERNO DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA PRIMERA DEL GOBIERNO MINISTERIO DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Contexto Demanda

CincoDías **45**

EMPRESAS Y FINANZAS MERCADOS ECONOMÍA COTIZACIONES FONDOS Y PLANES OPINIÓN

SUSCRÍBETE INICIAR SESIÓN

EL MUNDO ESPAÑA OPINIÓN ECONOMÍA INTERNACIONAL DEPORTES CULTURA

Economía Actualidad económica Consumistas Macroeconomía Empresas Vivir

Opinión

EDITORIALES · ANÁLISIS · TRIBUNAS · BRE

CRÓNICA DE BOLSA El Ibex 35 avanza posiciones a la espera del empleo de EE UU

A FONDO > OPINIÓN 1

Un vis a vis con la Administración pública, ¿objetivo imposible?

La atención presencial directa en las oficinas administrativas está implícita esencia de lo que es la función pública

LA VANGUARDIA

Sociedad

NATURAL / BIG VANG / TECNOLOGÍA / SUSCRÍBETE

QUEJAS CIUDADANAS

La administración pública, en horas bajas: "Es más que tierra hostil; es tierra enemiga"

SONDEO

El 70% de los mayores de 65 años asegura que su peor problema en la era digital es la Administración pública

Un sondeo de Metroscopia para la banca refleja que las gestiones con el sector público presentan el mayor riesgo de exclusión digital

EL PAÍS

Economía

SUSCRÍBETE INICIAR SESIÓN

CONSUMO >

Las Administraciones Públicas se borran de la respuesta rápida al ciudadano

La nueva ley de atención a la clientela disparará el gasto de las empresas para tramitar de forma personal y rápida las reclamaciones de sus clientes pero exime a la Seguridad Social, el SEPE o los ayuntamientos de esas obligaciones

MUNDIARIO

PRIMER PERIÓDICO GLOBAL DE ANÁLISIS Y OPINIÓN

Nunca hubo en la administración pública tantos funcionarios y nunca estuvo el ciudadano tan mal atendido



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Contexto Oferta

Dimensión organizativa

- **20.000 oficinas** / Creciente vertebración por **OAMR (Oficinas de Registro)**
- **Dispersión** geográfica y de gobernanza / **Diversidad** organizativa

Dimensión funcional

Dos tipos de funciones

- **Comunes**: registro, apoderamiento, habilitación, certificación y notificación
- **Especializadas** [- **Informativas**: aportación de conocimiento o datos
- **Asistenciales**: tramitación

Dos tipos de prestación

- **Presencial**
- **No presencial** (canales electrónico, telefónico, audiovisual)

- Diversidad competencial
- Crecimiento de prestaciones y presión asimétrica
- Nuevos paradigmas: teletrabajo, cita previa, etc.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Contexto Regulación

General

- **Ley 39/2015** (PAC de las AAPP)

Asistencia a la ciudadanía / órganos y convenios / especial atención a OAMR

- **RD 806/2014** (Gobernanza TIC en AGE y organismos dependientes)

- **Resoluciones sobre accesibilidad y horarios de apertura**

OAMR (Oficinas de Asistencia en Materia de Registro)

- **RD 203/ 2021** (Actuación del sector público por medios electrónicos)
- **OOMM**: registros generales, funcionarios habilitados y apoderamientos, etc.
- **Convenios** de colaboración normalizados

OIAC (Oficinas de Información y Asistencia al Ciudadano)

- **RD 208/1996**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Contexto Tecnología

- **DIR3**: Directorio de información administrativa (unidades y oficinas)
- **SIA**: Sistema de información administrativa (procedimientos y servicios)

**Claves para la
interoperabilidad**

- **PAGe**: sitio web de acceso a las oficinas y servicios de todas las AAPP
- **060**: servicio de atención telefónica general de la AGE y servicios adheridos (AGE) / Coste
- **Geiser /ORVE / Habilit@ / Apodera / Notific@ / DEHú / Cl@ve / @Firma**
- **Carpeta ciudadana**
- **Credenciales electrónicas FNMT** (incluso mediante videoacreditación)
- **Otras herramientas transversales de la AGE**: Plataforma de Contratación, etc.
- **Sistemas propios de otras AAPP** (electrónicos y telefónicos)



Demanda

- Insatisfecha con el **acceso** — [Territorio rural
Mayores
Etc.
- Satisfecha con la **prestación**
- Requerimientos **asimétricos y episódicos**
- Exigencia de una **nueva gobernanza**

Oferta

- Alta cobertura y **diversidad de canales / oficinas**
- Progresiva vertebración por **oficinas de registro**
- **Complejidad** competencial y de gobernanza
- **Regulación y medios tecnológicos** suficientes
- **Unificada** en situaciones límite: catástrofes



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Contexto

Claves

Actividad de alto impacto recíproco ciudadano-Administración

Para el ciudadano

- ✓ Facilita el ejercicio de **derechos**
- ✓ Reduce los costes de **cumplimiento**

Para la Administración

- ✓ Facilita ejercicio de **deberes**
- ✓ Reduce **costes de gestión**
- ✓ Contribuye decisivamente a la **legitimación social**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamentos



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 1: nuevo enfoque

Las oficinas integrales no son una solución plena



- **Ineficacia:** la oficina especializada asiste mejor en lo suyo y accede a toda la información.
- **Ineficiencia:** nuevas inversiones / solapamiento con oficina especializada
- **Difícil viabilidad:** eventual impacto en competencia y autonomía de otra Administración



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 1: nuevo enfoque

Premisas claras y de alcance

Pensar en grande

Actividad común a todas las AAPP (muy diversas)

Susceptible de conexión, corresponsabilidad y reciprocidad

Aprovechar la infraestructura existente

De todo orden / Con la diversidad y las asimetrías actuales

Invertir la perspectiva de análisis

De pensar en cómo atiende cada oficina (20.000) a sus potenciales usuarios a **cómo responder a las necesidades múltiples y crecientes que reúne en sí cada ciudadano** (*Por lo demás, diferente*)



GOBIERNO DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA PRIMERA DEL GOBIERNO MINISTERIO DE HACIENDA

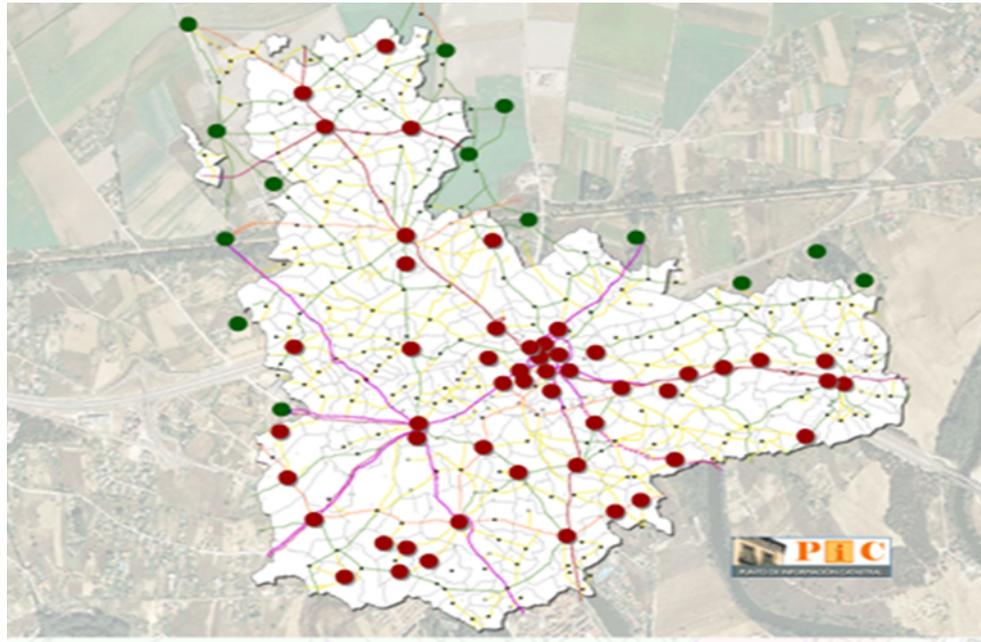
SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 2: referencias clave

PIC e IRPF

Puntos de Información Catastral (4234 establecidos)



Campañas de IRPF

Intensa colaboración interadministrativa en torno a un **hub**



Fundamento 3: principios generales

Conectividad y coordinación

INTERCONECTAR LAS OFICINAS MEDIANTE UN HUB

- **CANALIZAR** la prestación de servicios de unas oficinas (presenciales o no) en otras a través de un **concentrador de servicios** (A las funciones comunes y especializadas se suma la función de canalización)

ESTABLECER UN MODELO DE GOBERNANZA

- **MANTENER** las infraestructuras, dotación de personal y régimen de funcionamiento de cada oficina en el marco de su autonomía de gestión



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

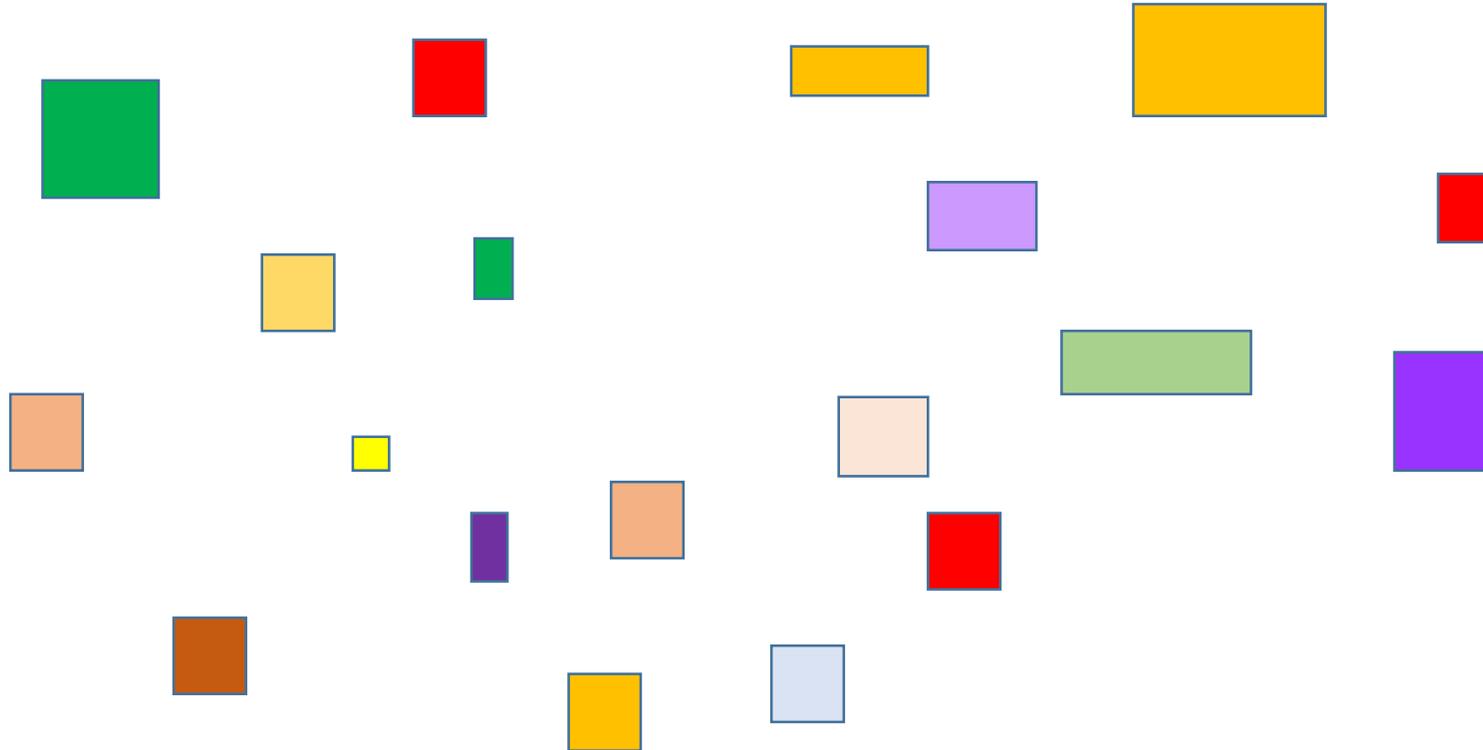
SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 3: principios generales

Organización a través de un HUB

Un universo de oficinas de dimensiones, funcionalidad y adscripción distinta presta funciones comunes (registro, notificación, etc.) y especializadas (información y tramitación), crecientemente interconectadas mediante la red OAMR





GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

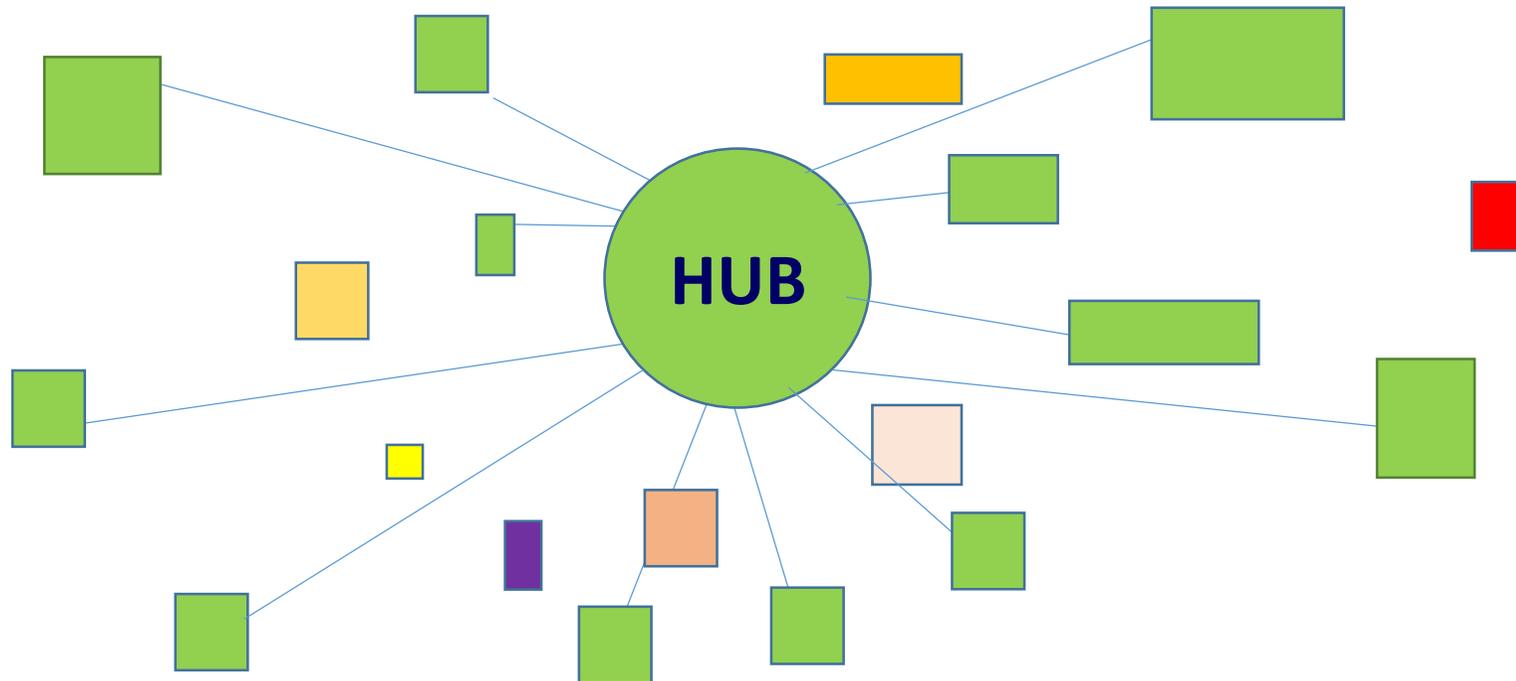
SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 3: principios generales

Organización a través de un HUB

HUB de intermediación para prestar funciones especializadas de una oficina (**canalizada**) en otra (**canalizadora**) a la que acude un ciudadano demandante de servicio.



La oficina adherida al sistema se encuentra **georreferenciada** e identificada **en app** y con **señalización en su exterior**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

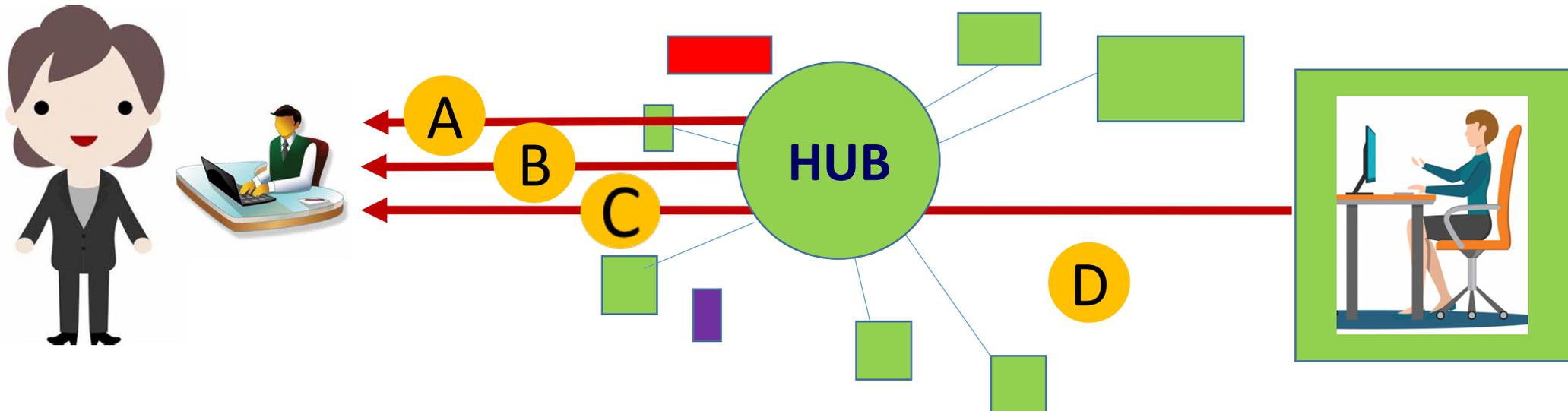
Fundamento 3: principios generales

Prestación de tres servicios

Para funciones comunes o especializadas de la oficina se atiende sin conexión al hub

Se habilitan **tres tipos de servicios** para la función de canalización

- A. Básicos:** informar al ciudadano de la oficina, sitio web, teléfono y dirección a la que acudir
- B. Avanzados:** concertar cita previa por intermediación
- C. Sustitutivos:** realizar el trámite por cuenta de la oficina canalizada o facilitar **videoconferencia**





GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 3: principios generales

Implantación voluntaria, flexible y gradual

1. Creación del **HUB** (en AGE)
2. Establecimiento de **GOBERNANZA**: órganos, adhesión, formación y soporte
3. Desarrollo de **experiencia piloto** (Ministerio de Hacienda)
4. Despliegue progresivo mediante **incorporación voluntaria, flexible y gradual**
(Y trámite inmediato)

Claves: TECNOLOGÍA Y ACUERDO

Proyecto en **Laboratorio de Innovación Pública**



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 4: factores de éxito

Viabilidad e impacto directo

- **Bajo coste:** se mantienen infraestructuras, solo exige un Hub
- **Corto plazo:** se mantienen infraestructuras, tramitación inmediata
- **Aplicación universal:** equilibrio oferta-demanda en cualquier servicio
- **Voluntariedad, gradualidad, flexibilidad:** respeto al marco competencial y a la autonomía de gestión

**Se trata de conectar los servicios
tal cual y establecer un sistema de
gobernanza**

- Oficinas integradas en una red (no integrales)
- La clave no es la inversión, sino dos acuerdos: tecnológico y administrativo



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 4: factores de éxito

Viabilidad e impacto directo

De la prioridad en el nodo a
la prioridad en el enlace, en
la red



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
PRIMERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

Fundamento 4: factores de éxito

Viabilidad e impacto directo

CIUDADANÍA

Siempre encuentra una solución en el primer contacto

OFICINAS DE ASISTENCIA

A corto plazo y con plena autonomía funcional, optimizan el servicio *(Ajuste de los costes a la demanda real y mejores prestaciones)*

Un nuevo modelo de asistencia a la ciudadanía como paradigma de servicio público

Inspección General Ministerio de Hacienda



22 de mayo de 2025