

# Los empleados públicos en el libro blanco para la mejora de los servicios públicos



**Begoña Marijuán Arcocha**

*Auditor-Jefe del Tribunal Vasco de Cuentas Públicas*

**E**l 4 de febrero de 2000 el Consejo de Ministros aprobó el Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos, que pretende ser una propuesta que facilite la consecución de una nueva Administración pública al servicio de los ciudadanos, promoviendo el progreso económico y social, la creación de empleo y garantizando la integración y cohesión de la sociedad.

Es posible que el libro blanco no llegue a alcanzar la totalidad de sus objetivos, por lo ambicioso del proyecto, pero sí va a suponer una modificación sustancial de la filosofía de la gestión de las administraciones públicas y de forma clara plantea una voluntad de modificación en la consideración que el ejecutivo hace de "sus denostados, vilipendiados y siempre maltratados" funcionarios públicos.

Los funcionarios públicos, en parte por la estabilidad que garantizaba su relación de empleo, han sido un colectivo objeto de cierta envidia social, a la que hay que añadir la dejación que, en este sentido, han realizado los responsables de las administraciones, poco preocupados por defender la profesionalidad y credibilidad de sus empleados, y más atentos a cuadrar sus cuentas con cargo a las retribuciones del personal.

Todo ello ha motivado que la figura de los empleados públicos sea, después de la clase política, de las menos valoradas socialmente, siendo siempre el modelo fácil en los chistes que, sobre incompetencia y falta de profesionalidad, se realizan.

A lo largo de todo el libro se percibe la necesidad de implicar a los empleados públicos en el pro-

ceso de modernización de la Administración pública, se plantea su importancia y se reconoce que la administración funciona en tanto en cuanto lo hacen sus empleados, y sin su colaboración no es posible llevar a término la reforma que se plantea.

A continuación paso a realizar un pequeño resumen del contenido del Libro Blanco, incidiendo en lo que a los empleados públicos se refiere.

Los ciudadanos han adquirido una mayor capacidad de acción y decisión frente a la Administración y demandan una mayor participación en la actividad administrativa con el fin de que se atienda a sus demandas, y se asegure la mejor calidad de los servicios que reciben.

Para adaptarse a los tiempos, el sector privado ha iniciado proce-

sos de calidad total, en los que la orientación humanista de la empresa sitúa al cliente (externo) en el centro de atención de toda la organización y alcanza, asimismo, a los empleados los cuales se elevan a la categoría de clientes internos. Este planteamiento conlleva la transformación de su estructura organizativa, el aplanamiento de la pirámide jerárquica, la estimulación de la horizontalidad, la revalorización de la ética y la promoción del liderazgo.

La evolución de la Administración pública, tanto por el origen de los recursos que se distribuyen, como por su propia justificación en una sociedad democrática, pasa por una orientación al ciudadano, una mayor receptividad ante sus expectativas y por una clara apertura a su participación.

El enfoque de las administraciones hacia el servicio al ciudadano va a suponer la implantación de políticas de calidad de gestión y una ampliación de su capacidad de elección; así como la exigencia del uso eficiente de los fondos pú-

blicos y de la prestación de los servicios en las mejores condiciones de calidad al menor coste.

Las actuaciones de la Administración, dado que en su conjunto gestionan casi la mitad de la riqueza nacional, condicionan las posibilidades de desarrollo del sector privado e inciden en el rendimiento global de la economía del país, afectando a su competitividad.

Las infraestructuras de comunicación, la preparación básica del capital humano, la agilidad en la toma de decisiones, y la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios constituyen algunos de los ámbitos en los que la contribución del sector público resulta fundamental.

Se plantea la necesidad de una administración inteligente en un Estado avanzado y se define la misma como aquella que dispone de una filosofía y forma de pensar; comparte una cultura de valores y respeto a las personas; es una organización adaptativa, capaz de corregir sus errores y aprender de la experiencia y por último, sabe gestionar el conocimiento.

Para la consecución de los objetivos planteados por la organización, ésta depende cada vez en mayor medida de las personas que lo integran, siendo necesario confiar en el personal, conferirle un grado amplio de autonomía en relación con las actividades que realiza, incorporar sus aportaciones a los procesos de mejora, reconociéndole públicamente y promoviendo su desarrollo personal y profesional.

La Administración tiene dificultades para adaptarse a esta nueva concepción, que toma en consideración las exigencias de los nuevos tiempos y la evolución de las ex-

pectativas de los individuos con respecto a la actividad laboral, y ha estado prescindiendo de un potencial considerable de transformación y avance.

Las personas que trabajan en la organización tienen la responsabilidad de la ejecución y desarrollo de las políticas públicas. Aseguran la defensa de los intereses generales, garantizan la aplicación de los principios de independencia y equidad en las relaciones de la Administración con los ciudadanos y promueven una mayor integración y cohesión social. Por tanto, son los empleados públicos quienes con su preparación y dedicación, se convierten en un factor crítico para el logro de una Administración más sencilla, fácil y eficaz.

La mejora de la calidad del funcionamiento requiere la atención de las necesidades internas de la organización dado que sin la satisfacción de los empleados públicos no es posible alcanzar la satisfacción de los ciudadanos y de los usuarios, ni mejorar la calidad del servicio.

Para el logro de una Administración más sencilla y eficaz es necesario el cumplimiento de una serie de requisitos por parte de los empleados públicos, que se exponen de modo resumido a continuación:

1. Tiene la obligación de cumplir bien su trabajo y de contribuir a su mejora de forma permanente; ya que el mismo incidirá en la calidad del servicio, en los intereses generales y en el logro de los fines de equilibrio social atribuidos a las diferentes administraciones.
2. Los empleados públicos han de mantener los principios de

*Son los empleados públicos quienes, con su preparación y dedicación, se convierten en un factor crítico para el logro de una Administración más sencilla, fácil y eficaz*

neutralidad política, imparcialidad, objetividad e integridad moral, principios que configuran una administración profesionalizada e independiente al servicio de los ciudadanos y del progreso de la sociedad.

Por su parte, la Administración se compromete a promover el conocimiento de sus empleados, en un clima laboral que reconozca, valore y confíe en las capacidades de los empleados públicos y promueva su integración en los procesos de mejora. Además es necesario dotarles de una mayor autonomía con relación a la mayor exigencia de eficacia y responsabilidad en su actuación.

Para la incorporación del personal al proceso de cambio y transformación de la cultura organizativa, se necesita del liderazgo de quienes tienen responsabilidades en la organización, por lo que nos encontramos ante la necesidad de reforzar la función directiva en las administraciones públicas, que requiere de una organización específica de la Función Pública directiva y su puesta en marcha.

Entre los compromisos que adquiere la Administración con relación a la calidad de los servicios prestados por los empleados se encuentran:

1. Simplificar la organización de la Función Pública y adecuarla a las necesidades de la sociedad.
2. Mejorar la selección de los empleados públicos.
3. Mejorar la formación de los empleados públicos. La formación del personal en herramientas informáticas y en técnicas de comunicación al ciudadano
4. Promover el desarrollo profesional y personal de los empleados. La motivación del personal promoviendo la polivalencia para el ejercicio de funciones diferentes. La adecuada retribución, profesional y económica, al personal del esfuerzo que realice.
5. Establecer un modelo de gestión de personal adaptado a la función a desarrollar. Determinación de un sistema de responsabilidad en la gestión pública. Esto supone la evaluación del desempeño individual y de las organizaciones y requiere de una estructura de función directiva que ocupe un nivel intermedio entre la elaboración de las políticas y la producción de los servicios.
6. Establecer una Función Pública Directiva. Definición de una nueva política de dirección y desarrollo de las personas.
7. Impulso del diálogo como práctica permanente, de resolución de conflictos. De la calidad de las relaciones laborales y humanas dependerá la calidad del desempeño de cada uno de los empleados y el grado de cohesión de la organización en torno a su misión.
8. Fomento del trabajo en equipo.
9. Impulsar la presencia de los empleados públicos en los organismos internacionales.

Como conclusión, y a pesar de la somera exposición realizada sobre El Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos, vemos la importancia que adquieren los empleados públicos en el proceso de reforma administrativa que se inicia, y cómo de ellos depende en gran medida la consecución del éxito de la misma ■

