

# **PRIMER CONGRÉS CATALÀ DE GESTIÓ PÚBLICA.**

26-27 DE SETEMBRE 2002

**Comunicació de Pedro Vázquez Pinilla**

*El cambio de escenario político y sus consecuencias sobre la dirección pública.*

## *Introducción*

Se ha producido un cambio político que ha afectado a la base ideológica sobre la que se sustenta lo que denominamos público. Desde el desplome político de los países comunistas se ha abierto una crisis sobre las ideas y las políticas, es decir sobre el núcleo mismo de lo público. Una de las consecuencias inmediatas ha sido el cuestionamiento del *Estado del Bienestar*, que está sometido a una constante revisión desde el ámbito político, que ha tenido impacto sobre las dos cuestiones claves: los recursos y las formas de gestionarlos.

Por un lado se han restringido los criterios de acceso a sus beneficios y por otro se ha cuestionado la capacidad y la oportunidad de que sea el Estado y sus organismos los que deban gestionar los servicios correspondientes. El objetivo: la reducción o contención del gasto público.

Los sistemas de protección social se contemplan desde parámetros económicos y en su definición y prestación se ha querido priorizar la reducción del gasto público. Esto ha conducido a la introducción de nuevas formas de financiación de los sistemas de protección social y a introducir una presión creciente hacia formas de gestión caracterizadas por la eficiencia. Lógicamente se ha mirado hacia el sector privado buscando recetas para mejorar la gestión pública.

Las ideas que han puesto en cuestión el sistema no son nuevas y pertenecen a los postulados liberales que tradicionalmente han cuestionado la existencia del estado del bienestar. Lo nuevo es el escenario político en el que se produce: existencia de un solo modelo político y económico que debe adaptarse y encontrar solución progresivamente a estos problemas, desde la aceptación de la necesidad de la existencia de un sistema de protección social solvente.

Los partidos políticos, incluidos los que tradicionalmente han contribuido a avanzar en este terreno, parece que carecen de ideas sobre como afrontar los cambios.

Por otra parte la desigual distribución de la riqueza en el mundo, marcada ahora si por el fenómeno de la globalización ha conducido a que muchos países antes en vías de desarrollo estén estancados y sus niveles decrecientes de riqueza junto a índices demográficos muy elevados hayan favorecido la aparición del fenómeno de los movimientos migratorios masivos.

Para los países receptores de estas personas, el nuestro entre ellos, necesitados de mano de obra barata, representa un desafío actual y futuro a sus sistemas de protección social.

Esta es a mi juicio una aproximación al escenario sobre el que el Estado y sus actores deben intervenir y señala algunos de los problemas que van a nutrir la agenda de los gobiernos y sus administraciones. Y en lo que aquí concierne sobre los gestores de la cosa pública.

En este escenario creo que la Administración Pública (AP) necesita un impulso político que comprometa a todos en la tarea de mejorar las condiciones de vida y la convivencia porque el bienestar social y la redistribución de la riqueza garantizan una sociedad sin rupturas ni divisiones.

### *1. La importancia del debate sobre las ideas que definen la acción pública.*

La Administración entendida como cultura de la responsabilidad de la cosa pública compete a la sociedad en general que la justifica, a los políticos que la representan legítimamente, a los funcionarios y empleados públicos que la deben servir y a las empresas, personas e instituciones que se benefician de sus actividades o que colaboran de cualquier forma con ella.

En el ámbito del sector público es imprescindible que se produzca el debate constante, porque sus referentes están sometidos a los cambios que experimenta la sociedad. Estos referentes son: la existencia de un interés general, la protección de las personas que se encuentran en situaciones de necesidad y la redistribución de la riqueza.

Consecuente con este debate y fruto de él se puede plantear con más acierto el referido a como gestionar los recursos y las formas de prestación de los servicios.

**Sin el amparo ideológico y político, las iniciativas sobre la forma de prestación corren el peligro de convertirse ellas mismas en propuestas ideológicas.**

Los políticos son los responsables en cada momento de aportar la interpretación más acorde con los ciudadanos de los intereses públicos mediante la definición de las prioridades.

Los directivos públicos deben facilitar la prestación de los servicios y el uso eficiente de los recursos de que dispone la Administración para sus fines.

## *2. La administración pública catalana.*

### *Antecedentes*

Cuando se aprobó la constitución de 1978 y comenzaron a entrar en vigor los estatutos de autonomía se emprendió un camino hacia la creación de nuevas administraciones territoriales que dotadas de niveles de competencia desigual pero bajo unos mismos principios marcaron el inicio de una época nueva e inédita en nuestra historia. Por tanto carente de antecedentes en el desarrollo de lo que se denominó el estado de las autonomías. Para Cataluña sin embargo supuso la recuperación de un proceso que la guerra civil primero y la dictadura después impidió. En el caso de Cataluña porque en la posguerra además de suprimir sus instituciones se prolongó la persecución de la cultura y los símbolos de identidad.

Este hecho entre otros condujo a un distanciamiento cuando no oposición abierta a todo lo que el estado representaba. En esta sociedad no había funcionarios y los cuerpos de funcionarios se nutrían de personas procedentes de otras zonas de España, donde la AP era una salida profesional. Y no me refiero solo a las fuerzas armadas o la policía y guardia civil. Los cuerpos profesionales y de elite tampoco contaban con una participación entusiasta de personas de esta comunidad. El cuerpo diplomático, los abogados del estado, la judicatura, hacienda, el cuerpo de TAG, etc. eran algo ajeno a la cultura profesional de la clase media catalana. Y no debe olvidarse que los puestos directivos de la administración central se nutrían básicamente de funcionarios de carrera procedentes de esos cuerpos, porque esa entre otras fue la finalidad de su creación en un época en la que el estado también dirigía algunas de las mayores empresas del país y tenía mayoría en sus consejos de administración. Como se sabe esta formula aseguraba la confianza en los directivos públicos pues formaban parte del régimen.

El modelo de AP del franquismo con cuerpos de elite respondía a una concepción de la admón. como poder sobre los ciudadanos y como prolongación del régimen en la actividad económica.

### *Situación actual. La nueva administración*

Cuando se reinstaura la Generalitat y se asumen las primeras competencias se inicia un proceso de creación de una administración propia que además de resolver los entonces frecuentes conflictos competenciales con la administración central debía dar respuesta a una demanda creciente de servicios por parte de los ciudadanos ante las expectativas creadas por la recuperación de la autonomía. Pero además **se produce un proceso que para no extenderme describiré como de recuperación política.** Este aspecto político es fundamental para entender el desarrollo ulterior y concretamente el proceso de creación de su AP. **De ese imperativo a mi juicio se comunica desde el principio la creación y desarrollo de la AP catalana.**

A mi juicio La Administración autonómica catalana está lejos de haber alcanzado su madurez por estos motivos:

1. **El tiempo transcurrido**, en solo 22 años ha acometido la creación y desarrollo de una administración con competencias propias muy amplias en todo el territorio.

Esta circunstancia obliga a un análisis de esta joven administración bajo parámetros homologables. Todavía está en fase de formación y desde luego no creo que se pueda hablar de un modelo, más bien de un estilo. Al mismo tiempo este factor ha de tenerse en cuenta a la hora de acometer presentes y futuros desarrollos y estrategias. Una administración requiere tiempo, medido en decenios, continuidad y alternancia.

2. **La evolución que se ha producido en los últimos años respecto del gasto público y su incidencia en las formas de gestión pública.** La aparición de nuevas formas de entenderlo ha conducido a la búsqueda de la eficiencia del gasto y en consecuencia se han buscado aquí como en otros países formas de gestión que buscan en las empresas privadas un modelo que imitar. La diferencia es que aquí ha coincidido con el nacimiento de una Administración propia de nuevo cuño.
3. **La recuperación política de Cataluña.** Instituciones, lengua y administración propia.
4. **El Gobierno:** no ha habido alternancia, una misma coalición política ha gobernado en el mismo periodo de tiempo (a excepción de un breve periodo de tiempo en que participo ERC). A ello se puede añadir el desconocimiento previo de los políticos catalanes sobre burocracia y administración.
5. **La Organización.** No existía experiencia previa en el desarrollo de una AP propia de estas dimensiones, competencias y características.

6. **La Sociedad:** frente a una arraigada y amplia cultura empresarial no había tradición de cultura administrativa, pero sí rechazo hacia la burocracia y lo funcionarial.
7. **La Cultura.** Existencia de una lengua propia que no era utilizada en el ámbito administrativo y público. La extensión de su uso ha sido una prioridad.
8. **La selección de directivos.** La incorporación en puestos directivos de un número importante de personas sin formación ni experiencia en AP. Y lo que es más llamativo sin experiencia en la empresa privada.  
  
La carrera del DP está a menudo ligada a su sintonía con la clase política y a menudo se confunde con esta.
9. **Las Competencias.** El proceso de transferencia de competencias ha sido gradual y todavía hoy está inconcluso. El grado de desarrollo de las diferentes áreas de actividad es desigual.  
  
Además la administración es un reflejo de la estructura de poder de una sociedad y esto también es aplicable a Cataluña. El ámbito de nuestra AP está además restringido por la Constitución y el Estatut, de modo que su administración y sus profesionales son reflejo de ese poder o contenido competencial.
10. **La Selección de los recursos humanos.** La creación de la nueva administración supuso la incorporación de un gran número de personas en un breve periodo de tiempo.  
  
Los datos del cuadro recogen esta evolución entre el año 1976 y la actualidad:

## **Població ocupada assalariada. Catalunya. 1r. trimestre del 2002**

Treball en el sector privat o el públic

Milers de persones

	Valor
Assalariats del sector privat	1915,0
Assalariats del sector públic	291,6
<b>Total</b>	<b>2206,7</b>
Assalariats del sector públic.....	<b>13.2%</b>

Font: Institut d'Estadística de Catalunya, a partir de dades de l'enquesta de població activa.

Variació 1976/2002- Sector públic (125-

291).....**132.8%**

Variació 1976/2002- Sector privat (1504-

1915).....**27.3%**

Este tema es muy amplio y conocido, por mi parte creo en síntesis que en el proceso de creación de la AP catalana no se ha apostado por un modelo que prime el rigor en los sistemas de selección.

### ***3. Los fines y objetivos: el gobierno y la gestión***

Las organizaciones que en cada caso denominamos como ayuntamiento, comunidad autónoma, ministerio o agencia tributaria, por citar algunos ejemplos, son el instrumento para desarrollar los fines del Estado. Pero tanto el gobierno central como el de las comunidades autónomas y entes locales tiene carácter político y este determina la orientación que en cada momento y en cada caso tienen los fines genéricos del estado.

En la práctica se pueden identificar en AP dos tipos de actividad: la de gobierno, de contenido político y la de gestión. La primera tiene vocación de trascender a la sociedad y en una democracia es el resultado del funcionamiento del debate político e ideológico. Quien en cada momento y en cada institución detenta el poder desarrolla su visión política de la sociedad, pero no tiene unos destinatarios definidos. En cambio en la actividad de gestión se concreta la obligación de los poderes públicos de hacer efectivos los derechos ciudadanos y concretamente la prestación de servicios públicos, que si tienen unos destinatarios concretos.

La administración tiene fines que tienen una naturaleza política indudable, también en su traducción. Pero sus objetivos ¿deben ser también políticos?

“Les quiero contar una anécdota que me explicó un día un director general de una empresa privada conocida y de ámbito nacional. En una coyuntura de crisis de dicha empresa y dada su importancia desde instancias políticas se decidió evitar que pasara a manos de capital extranjero, por lo que se decidió pasarla al INI. En consecuencia se nombró un director general de perfil político, sin experiencia en la gestión de empresas privadas pero con una larga carrera en el sector público.

Pues bien una de las primeras decisiones que adoptó fue establecer como objetivo pasar de una cuota de mercado del 5% al 15% en una línea de productos en la que la empresa había iniciado su estrategia cinco años antes. Para alcanzar la cuota del 5% se siguió una estrategia empresarial basada en un análisis de costes y rentabilidad y de los competidores. Para la fijación del nuevo objetivo se siguió un criterio político. El resultado fue la pérdida de la cuota del 5%”.

Una cosa es gobierno y otra gestión. En general uno de los problemas que se le plantean a la administración es la de separar estas dos actividades. La prestación de los servicios públicos es permanente y está en el ámbito de la gestión. Cabe por tanto dotarse de una organización pública que garantice a los ciudadanos servicios públicos adecuados no sometidos a los abatares políticos.

Cuanto más cerca del ciudadano se encuentran las administraciones actuantes mayor es la actividad de gestión y mayor la dificultad de confusión entre fines y objetivos y en consecuencia en la politización de estos. Creo que entre otras cosas este hecho explica que nuestros ayuntamientos presenten unos resultados reconocidos por la gran mayoría de los ciudadanos.

En este sentido creo que es sensato plantear la profesionalización de la gestión pública. Es razonable pensar que si se sigue este camino estaremos en condiciones de evitar la politización de los objetivos en el ámbito de la gestión.

#### *4. El debate sobre la gestión: Sector público versus privado*

En cuanto al debate recurrente sobre la eficiencia de las empresas privadas frente a la ineficiencia de las públicas tengo claro que tienen naturaleza distinta. ¿Como comparar organizaciones humanas que no tienen los mismos fines, cuando no contrapuestos, y que se rigen por reglas distintas?

En síntesis el sector público y el privado tienen finalidades diferentes, que se ponen de manifiesto en sus actividades. La confusión proviene de que en efecto existe un ámbito de intersección en algunas de las actividades que desarrollan. Pero tienen una regulación distinta que nace de su naturaleza y que establece para una misma actividad regulaciones, instrumentos y sistemas de decisión también distintos.

A mi modo de ver una de las cosas que nos produce más confusión es que hemos de producir multitud de servicios que podrían ser también de gestión privada. Crear un centro educativo o una clínica son actividades genéricas y no exclusivas del sector público. Sin embargo la finalidad es distinta: nosotros lo hacemos por imperativo legal para atender derechos ciudadanos, de modo que empezamos por no considerar algo que tiene una cierta importancia: la viabilidad. Nuestro instrumento es un presupuesto no una cuenta de explotación.

Abrimos un colmado y al frente de el unas personas que no venden las mercancías sino que las distribuyen. No tienen clientes que opten por este comercio sino que allí es gratis, abrimos un colmado y hemos acabado en una entelequia. Por supuesto si no va bien los que lo gestionan seguirán cobrando. Sin embargo si quitamos la palabra colmado y la sustituimos por oficina pública, empieza a entenderse mejor.

Dos aspectos son cruciales para la supervivencia y viabilidad de una empresa: la captación de los clientes y la evolución de la demanda. Para lo primero compiten entre ellas, para lo segundo se adaptan o desaparecen.

Si los consumidores se orientan hacia el consumo de productos biológicos las empresas del sector deben adaptarse a esos hábitos de consumo si quieren vender.

Para la administración la demanda presiona en forma de opinión pública pero digamos que la respuesta no es tan rápida. En cuanto a la captación creo que la administración no tiene que conseguir clientes, quizás aquí radique el fracaso de la introducción de algunas técnicas de gestión en nuestro sector.

No imagino nada más difícil que conseguir resultados de una organización que utiliza recursos ajenos que obtiene por anticipado y cuya actividad no tiene competencia. Por este motivo fracasan también algunos enfoques de prestación de servicios con criterios empresariales.

El problema de la crítica genérica a la gestión pública ha derivado hace tiempo a algunos tópicos en los que se ha instalado y que en el mejor de los casos inciden en la evidencia de la dificultad de desarrollar una actividad de interés general y no empresarial. La paradoja es que algunos de sus mejores teóricos están entre nosotros: son esa especie de directivos que continuamente apelan a la inflexibilidad de la Administración para adaptarse a los criterios de gestión eficiente que ellos creen representar y justifican con eso la imposibilidad de obtener resultados.

Hay que comenzar por admitir que la gestión de los intereses colectivos es más compleja que la de los intereses individuales.

A todos nos resulta más fácil decidir que reformas hacemos en nuestra casa y cómo las vamos a hacer que decidir en una comunidad de propietarios instalar un ascensor o pintar la escalera.

### *5. La función directiva en el sector público. Los directivos públicos*

Quiero empezar haciendo una afirmación: en general la función directiva en nuestras administraciones públicas se localiza en el ámbito de funciones de los responsables políticos.

Lo que habitualmente se llaman directivos acostumbran a ser en nuestro sector jefes, no directivos. Por cierto en número muy elevado.

Que el modelo fomente las jefaturas conduce a una perversión: la existencia de propietarios de procesos. Este hecho es uno de los grandes inconvenientes para desarrollar la función directiva.

Para entenderlo mejor recurriré a la comparación con el sector privado de donde se toman estos términos:

- Un directivo es una persona que dentro de una organización orienta la acción hacia unos objetivos genéricos definidos y bajo su responsabilidad y criterio toma las decisiones necesarias para su consecución, administrando los recursos disponibles y rindiendo cuenta del resultado de su acción ante los propietarios de la organización y ante los agentes sociales de la misma en su caso.
- Su misión dentro de las empresas es la de contribuir a obtener beneficios y reforzar el prestigio y reconocimiento dentro de su mercado.

- Independientemente de la actividad actúan generalmente en entornos competitivos donde otros le disputan el resultado dado que actúan sobre el mismo mercado.
- Profesionalmente se puede evaluar a un directivo, por su experiencia y el conocimiento que ha adquirido en su trayectoria profesional. Está acostumbrada a estar ligada a los resultados. En su ámbito profesional puede alcanzar un grado de reconocimiento. Su ámbito de actividad profesional viene determinado por su capacidad y preparación y por la experiencia.
- No existe confusión entre el propietario de la organización y el directivo, pues ambos estados aunque se den en una misma persona tienen niveles de decisión y responsabilidad diferenciados.

En el sector público es obvio que existe la función directiva. Otra cuestión es determinar en cada caso donde reside. Los procesos de decisión son a menudo complejos y confusos y la rendición de cuentas tiene dimensión política y social.

## *6. Los puntos críticos de la función directiva en el sector público.*

### **1. La fijación de prioridades y objetivos.**

El volumen de nuestras organizaciones y los procesos de decisión dificultan la fijación de prioridades y objetivos y su consecución.

2. **La formación permanente** es fundamental para garantizar la adecuada preparación de cualquier profesional.
3. **La selección.** La mayoría de actividades que desarrolla son de servicios, en consecuencia de uso de recursos humanos intensivos y por eso es especialmente importante el sistema de reclutamiento. Yo creo que ilustra sobre la situación actual el caso frecuente de nombramiento de directivos para multitud de organismos, instituciones y servicios.

Sinceramente tengo muchas dudas de que la selección de personas para asumir responsabilidades al frente de un teatro público, un órgano de control, una televisión o una verbena tenga la misma naturaleza. Parece que la politización que rodea los nombramientos del Parlamento en determinadas instituciones y órganos se haya trasladado también a ámbitos de estricta gestión. Creo que realmente debe haber pocas personas informadas que piensen que esta es la mejor manera de seleccionar. Ya se que no es el reparto de un pastel entre amigos pero a veces lo parece. Necesitamos también dosis de sentido común.

#### **4. La carrera profesional.**

Pero ¿por qué tanto énfasis en profesionalizar?

- Porque es la forma de situar en el ámbito personal la responsabilidad sobre la formación necesaria para desempeñar una actividad productiva.
- Porque permite considerar criterios objetivos en los sistemas de selección y promoción profesional.

Esto no es la panacea pero permitirá reducir los niveles actuales de arbitrariedad. La discrecionalidad necesaria en el nombramiento de personas para puestos de confianza no debe conducir a su perversión: la arbitrariedad. Ni la confianza como perfil de algunos puestos de responsabilidad debe alcanzar, como sabemos, a un jefe de sección e incluso a un auxiliar administrativo. Seguramente este amplio uso del concepto de la confianza en la provisión de puestos de trabajo refleja un extendido sentido de desconfianza.

Si se facilita un modelo de profesionalización que favorezca el merito y la capacidad se puede pensar en avanzar en la mejora de la calidad de las decisiones y de la gestión pública.

Por otra parte la profesionalización debe favorecer que se facilite la orientación profesional de los empleados públicos de forma que se produzca un cierto grado de especialización que evite, que para promocionar, algunos empleados soliciten y consigan por el sistema de concurso pasar de puestos burocráticos a áreas de servicios para las que no tienen condiciones, preparación ni vocación.

5. **Los cambios en la dirección política.** Provocan cambios en los puestos de dirección y con frecuencia en las estructuras organizativas.

Los primeros generan un problema importante de recolocación de personas, también entre los funcionarios de carrera que desgraciadamente arrinconan a profesionales hasta entonces útiles. Los segundos afectan a la organización y no siempre son fruto del análisis de oportunidad correspondiente.

En todo caso cabe llamar la atención sobre el crecimiento continuado de institutos, oficinas y servicios, a menudo sin encaje en la organización pública que los crea. Esto no facilita la eficiencia de las organizaciones públicas.

6. **La percepción social de la gestión pública.** ¿Están los servicios públicos concebidos o servucidos desde la premisa de que los usuarios están en el vértice del sistema?

Un gestor público puede considerarse satisfecho de su actividad y los usuarios del servicio no. Estos perciben el resultado y aquellos tienden a valorar mucho la forma.

El doctor Martí, médico de familia del CAP del barrio, decide realizar unas pruebas clínicas a un paciente. Este preocupado por su salud, acude a

solicitar cita para las mismas. Desde el CAP le remiten a un centro concertado. Varios días después el centro privado concertado se pone en contacto con el para darle cita...a los tres meses.

## **7. Las técnicas de gestión.**

Existe una confusión alarmante en cuanto al papel que debe desempeñar la AP en el ámbito de los servicios. En estos momentos estamos en pañales.

Los directivos públicos se encuentran en una situación difícil pero deben valorar la oportunidad de trasladar a su ámbito de gestión, técnicas para las que hace falta algo más que la voluntad de modernizar y mejorar el servicio público.

Pondré un ejemplo de los muchos que aquí podrían aportarse. En una organización pública se plantea, a partir de un análisis previo, seguir las recomendaciones de un informe y crear una empresa editorial pública, con el fin de dotarse de un instrumento de naturaleza mercantil que pudiera gestionar esta actividad con criterios empresariales. Este proyecto implicaba la amortización del servicio administrativo correspondiente. Una vez constituida la sociedad no se acometió la amortización del servicio administrativo correspondiente. La sociedad por su parte mantenía los resultados esperados pero finalmente se planteó la absorción de la empresa por el servicio y el cierre de la misma.

Se ha extendido la externalización de los servicios como una forma de reducir los costes directos y los problemas de gestión derivados de una regulación pensada para administraciones no para empresas. Sin embargo no se ha modificado el marco legal que rige la organización y funcionamiento de las administraciones públicas. Es decir que se modifican los sistemas de prestación sin modificar la arquitectura sobre la que se asientan.

La titularidad de los servicios públicos es irrenunciable y no se puede externalizar. Su forma de prestación no puede suponer una modificación de esa responsabilidad por la vía de facto.

Y se trasladan técnicas que a menudo ignoran las características del sector público. Por ejemplo el uso del marketing publico. ¿Dónde están los clientes a los qué se dirige?

Existe el riesgo de que sea de consumo interno. La aproximación a los ciudadanos a través de las técnicas de marketing puede ser una forma peligrosa de sustituir la definición de los servicios públicos en función de las características de sus destinatarios. Al ciudadano no se le puede convencer de que una administración enseña mejor que la competencia o cura mejor a sus enfermos.

8. **Los recursos.** Admitamos también que como los recursos públicos no son nuestros son más difíciles de administrar.
9. **Las nuevas profesiones** en el sector público y su encaje.

La aparición de nuevas áreas de interés ha comportado la incorporación a los ámbitos directivos de la AP de profesionales cuyas profesiones hasta ahora solo eran testimoniales, periodistas, publicidad, profesionales del marketing, informáticos, etc. La necesidad de su aportación a la actividad pública es indudable. Pero los sistemas de acceso deberían contemplar la necesidad también de exigir un grado de conocimiento de este sector similar al que se espera en una empresa privada.

### *7. El ciclo del directivo público.*

Desde que una persona se incorpora a una administración pública hasta su jubilación existe un ciclo profesional que desde un punto de vista contractual es

previsible. Independientemente de los servicios que preste y los puestos que ocupe hay una serie de rasgos comunes, porque existe una previsión legal que define este ciclo.

Fundamentalmente tras adquirir la condición de funcionario público se integra en una escala o grupo de carácter jerárquico que inicialmente lo determina el propio acceso.

Pero a partir de ese momento empieza una carrera peculiar y para algunas personas, apasionada, por la consecución de incrementos de nivel y su consolidación. Como sabemos las claves que explican la promoción hacia puestos de dirección dentro de nuestra administración no priman la profesionalidad. Eso explica a mi juicio que pesen más las características personales que las profesionales en la promoción de los empleados públicos.

Pero dentro de este ciclo y desde el punto de vista laboral debemos convenir en que:

- Trabajar en el sector público es un privilegio considerando las condiciones que ofrece y especialmente la estabilidad que hasta ahora asegura.
- No somos los ideólogos de lo público de modo que sobre todo debemos ser profesionales, es decir capaces y responsables. Resulta muy contraproducente para el interés general que algunos empleados públicos se sientan poseedores de la esencia de lo público.
- Por último hay que recordar que tampoco en el sector privado se satisfacen todas las expectativas profesionales.

## 8. Conclusiones

- **Voluntad política** de crear una administración de calidad que responda a las demandas de nuestra sociedad. La AP precisa de los políticos visión a largo plazo para que la continuidad permita consolidar un modelo que genere la confianza de los ciudadanos.
- **El debate sobre lo público** debe estar abierto a la sociedad, y para eso la administración, especialmente los políticos y los empleados públicos deben mantener una actitud abierta y transparente hacia los ciudadanos.
- Debemos admitir que **la demanda social** de una buena gestión de los recursos públicos está sobradamente justificada, porque los antecedentes así lo demuestran con una AP que como sabemos no nace para servir a los ciudadanos y los considera administrados. Esta cultura pervive aun y curiosamente es identificable también en algunas nuevas administraciones.
- Existe una necesidad real y una demanda de **profesionalidad de la gestión** pública, que permita disponer de personas capaces de garantizar una gestión de calidad también en el sector público y de acuerdo con sus características.
- Se debe procurar **la eficiencia en la organización** como premisa para avanzar en la gestión eficiente.
- Seguramente de las corrientes teóricas que han aparecido en los últimos años la más consistente en nuestro ámbito sea la referida a las teorías de **la calidad**. Dado que en la AP existen infinidad de procesos rutinarios está justificado que se trabaje más en el ámbito de la definición y mejora de los procesos para mejorar la calidad del servicio que prestamos.
- Un exceso del uso de la capacidad legislativa y reglamentaria conduce a profundizar en una de las patologías conocidas de la administración y de los funcionarios que es **el reglamentarismo en la prestación del servicio**

**público que concentra los esfuerzos en el cumplimiento de las formas en detrimento de los resultados.**

- **El Ordenamiento Jurídico.** Da cobertura a estilos de dirección continuistas en detrimento de estilos más innovadores o flexibles.

Jurídicamente se debe plantear dentro del derecho público una adaptación de las normas a las nuevas demandas de la AP contemporánea.

El modelo de nuestro ordenamiento jurídico pensado para organizaciones burocráticas no responde a los requerimientos de una administración prestataria de servicios. Favorece que bajo el eufemismo del cumplimiento de la ley se de amparo a la teoría de lo correcto no de la calidad que se predica.

Muchos servicios se están prestando con regulaciones adecuadas para una delegación de hacienda y no para una guardería. Necesitamos otros instrumentos. Yo no creo que cuando me llama hacienda sea para prestarme un servicio, por eso soy sujeto pasivo.

- El sector público debe elaborar su propio **manual de gestión** de acuerdo con sus posibilidades, no hay atajos. Y debe si quiere avanzar en su mejora introducir unas reglas de juego.
- A mi juicio por lo que a la función directiva se refiere es necesario que se abra paso en la cultura política la conveniencia de **despolitizar los sistemas de reclutamiento y selección** de las personas que prestan sus servicios desde los puestos directivos a los de base. Es decir apostar decididamente por la profesionalización. El merito y la capacidad como formas de acceso a la función pública ya se contemplan en la Constitución, así que ya tenemos cobertura constitucional.
- **Los directivos públicos** deben contribuir directa o indirectamente a hacer efectivo el acceso a los servicios del *estado de bienestar* a los ciudadanos. Y deben facilitar la necesaria transparencia en el uso de los recursos públicos.

- En la actualidad nuestras administraciones carecen de previsión legal sobre la figura de los directivos públicos, no existe un **estatuto jurídico** o regulación que contemple esa figura, diferente de la que existe para otros puestos con los que se confunden como los jefes de servicio, sección, etc. La carrera profesional no puede ser la carrera de los niveles.
- **Sistemas de control y evaluación.** No existe ninguna organización y actividad que funcione y no se desvíe de sus fines sin que existan mecanismos de control. Este debe realizarse de acuerdo con las características de la organización. Control sobre los resultados y sobre la actividad de los responsables.
- **Modernizar no es solo cambiar leyes.** Una ley puede regular la responsabilidad de los propietarios de animales domésticos o el uso de motos acuáticas pero no es el único instrumento para mejorar la calidad de los servicios públicos.