

PREGUNTAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UNA REFLEXIÓN NECESARIA

Antonio Ramírez del Río

Consultor de Gestión e Investigador Social

Ha llovido mucho desde que la palabra crisis dejó de ser tabú en la boca del Gobierno. Ahora, haciendo un esfuerzo de rigor, cabe atribuir diversas causas al problema que sufrimos en España. También cabe hacer comparaciones afortunadas y desafortunadas con el resto de países del entorno europeo o incluso de otros continentes. Finalmente, también se puede recurrir a un tono más crítico afirmando que “de aquellos polvos son estos lodos” y que ya se sabía que con un modelo económico basado en la construcción y el turismo no llegaríamos muy lejos. Ahora bien, es sabido que el agua pasada no mueve el molino y ahora toca arrimar el hombro y devanarse los sesos para encontrar salidas. El acuerdo social entre gobierno, patronal y sindicatos acerca de las pensiones y las políticas activas de empleo es un ejemplo del camino a seguir, pero no es suficiente. Todavía quedan obstáculos por superar. El presente artículo se centra en una cuestión de suma importancia: la reforma de la Administración Pública. Sobre este asunto nos haremos una serie de preguntas que no necesariamente se pretenden responder.

No está mal, como primera medida, que se limiten los gastos en general o que de manera más específica no siga creciendo al mismo ritmo que antes la contratación de nuevos funcionarios, o incluso que se controle con determinación su masa salarial. Pero cabe preguntarse, sin por ello estar en desacuerdo con lo anterior, ¿cuánta originalidad hay detrás de estas medidas? Es más, ¿cuánto hay de solución simplista a un problema complejo? ¿No estaremos fijados en un reduccionismo economicista que es irreal? ¿Qué se puede esperar si no cambian los modos de trabajar y sólo se restringe el número de funcionarios a la vez que se reduce el presupuesto para operar? Parece obvio que no se trata únicamente de apretarse el cinturón. Hay que cambiar el modo de funcionar que tiene la Administración para que la mayor "empresa" del país sea eficiente. Ello pasa por una transformación en la mentalidad del funcionario, como se hizo con los trabajadores de grandes organizaciones de naturaleza monopolística u oligopolística que hoy son un ejemplo de gran multinacional internamente competitiva. De lo contrario, los que pagamos impuestos, empresas y ciudadanos, o la sociedad en general, obtendremos menos valor de la Administración.

Para empezar, cabe reconocer que dentro de nuestra Administración, como problema mayor de todos, existe una inercia cultural y organizativa que no se vuelca en el beneficio al ciudadano. A menudo, ni siquiera en proporcionar valor a la sociedad. Por ejemplo, ¿los horarios laborales del funcionario favorecen los intereses del ciudadano que trabaja y recibe servicios de la Administración? ¿En cuántos Ayuntamientos se puede hacer gestiones por la tarde? No digamos ya los sábados por la mañana. Luego, además de los horarios, ¿cuántas horas de trabajo efectivas trabajan los funcionarios en comparación con el resto de la población? Son sólo algunas preguntas que tienen una respuesta compleja, plagada de honrosas excepciones; pero que en el fondo pondrán de relieve algunas tendencias que debemos cambiar.

La reflexión también puede llevar a que nos preguntemos ¿cómo tiene lugar el acceso a la función pública? Y luego, una vez dentro, ¿cómo tiene lugar la movilidad interna y la promoción? En cuanto al acceso, es probable que en muchos casos la motivación individual de los candidatos no sea la vocación de servicio público, sino la necesidad de estabilidad laboral en un país donde el paro hace estragos. La estabilidad sigue siendo un valor principal de quien pretende acceder a la Administración. Pero también de la propia Administración –paradójicamente inmersa en un mundo cada vez más dinámico. Como si la economía de todo un país no se pudiera ir al traste, se asume por todos como la cosa más natural del mundo que ser funcionario proporciona la mayor garantía de estabilidad laboral. Más allá de los hechos, nos encontramos con una forma de pensar que no se cuestiona desde dentro de la Administración. Tampoco desde fuera, algo que refuerza doblemente la inercia cultural predominante.

A este modo de pensar, se añaden más prácticas que podríamos considerar obsoletas a la luz de lo que se sabe hoy en día. Por ejemplo, podemos referirnos a una selección de personal que es poco eficaz a la hora de elegir a los candidatos más adecuados, salvo en los cuerpos de mayor exposición social, como la sanidad, las fuerzas de seguridad, etc. En efecto, el método de la oposición, por lo general, sigue basándose en los conocimientos demostrados en un examen. Se trata de un indicador cuya baja potencia predictiva del éxito profesional ya ha sido contrastada desde las ciencias sociales. ¿Dónde queda la actitud y la motivación? Más aún, ¿dónde quedan las habilidades para desarrollar el nuevo trabajo? Y en lo que se refiere a la promoción interna, cabe preguntarse: ¿el sistema de acumulación de puntos refleja el mérito real? ¿Qué papel tienen la evaluación del desempeño y la dirección por objetivos? ¿O la pregunta es si existen dichos sistemas? De ser así, ¿permiten una mejor y más equitativa gestión del personal? Todas estas cuestiones se contemplan en el Estatuto Básico del Empleado Público vigente desde 2007 y que lamentablemente todavía no se cumple en su totalidad.

Finalmente, desde una perspectiva organizacional, ¿qué posibilidades hay para que se simplifiquen los trámites a cumplimentar por el ciudadano? ¿Es posible la ventanilla única? Responder a esta duda pasa por responder a esta otra: ¿cómo se organiza el trabajo dentro de la Administración? Desgraciadamente todavía impera el principio de la máxima especialización. La vigencia de este antiguo principio de gestión lleva a menudo a la fragmentación excesiva de las actividades. Como consecuencia, hay muchos puestos de trabajo que son muy limitados en cuanto a la riqueza de sus tareas. De ahí que resulten escasamente estimulantes para el trabajador. Con ello, se hace más probable todavía que quien quiera que nos atienda detrás de un mostrador nos trate con apatía, o nos diga "vuelva usted mañana porque la persona que lleva este asunto no está en este momento".

Además, el principio imperante de fragmentación radical también lleva a la jerarquización excesiva, y a una consiguiente proliferación de jefes que únicamente son responsables de operaciones elementales con cargos cuya denominación se hace necesariamente rimbombante. Además, de esta misma fragmentación se deriva una departamentalización excesiva que desunifica los procesos de trabajo y produce descoordinación. Algo que en la jerga de la gestión se conoce como "reinos de taifas". Por no hablar de la dilución de

responsabilidades, ya que fruto de la división exagerada de las funciones, cuando se producen errores en la operativa, resulta muy difícil determinar la causa o atribuir la responsabilidad sobre los mismos. Por último, de ello también se desprende una indeseada rigidez funcional. Es decir, se multiplican las posibilidades de que un funcionario le diga a un compañero, a un superior, o incluso a un ciudadano: "esto no entra dentro de mis funciones". Aunque esté en su mano el proporcionar una solución sin esfuerzo adicional en favor del servicio al ciudadano.

A lo largo de estas breves líneas se ha procurado poner de manifiesto que existe una ingente labor por realizar en el ámbito de la Administración Pública. Han sido muchas las iniciativas para su modernización, pero resulta evidente que no se trata de una tarea fácil. España se sitúa a la cabeza de Europa con más de tres millones de empleados públicos. Asimismo, las Comunidades Autónomas de menor poder económico tienden a ser las que más funcionarios acumulan. Pero el objetivo del presente artículo no consiste en cuestionar cifras sino en preguntarse por un modelo de funcionamiento y su valor para la sociedad. La necesidad de hacer reformas en la Administración no es algo nuevo ni exclusivo de los tiempos de recesión que estamos viviendo. Ahora bien, ¿se trata de algo posible si tenemos en cuenta que una parte muy significativa de los parlamentarios que nos gobiernan son también funcionarios?

Madrid, 15 de febrero de 2011
