


Mercedes
Reyero
Fernández

Seminario sobre a reforma administrativa británica

Bolseira
da EGAP

(EGAP, 27 de xuño de 1994)

 O día 27 de xuño de 1994 desenvolveuse, no Salón de Actos da EGAP, un Seminario sobre “A reforma administrativa británica”, en colaboración co Royal Institute of Public Administration (RIPA) do Reino Unido.

Mr. Clive Parry, director do Departamento de Fomento e Desenvolvemento da Oficina do Gabinete do Ministerio de Administración e Ciencias Públicas do Reino Unido, exerceu as funcións de director-relator do Seminario.

A coordinación correu a cargo de D. Manuel Matías Cano Vera, xefe de Estudos da EGAP.

O Sr. Dositeo Rodríguez Rodríguez, conselleiro da Presidencia e Administración Pública, e D. Xaime Rodríguez-Arana Muñoz, director da EGAP, inauguraron a xornada.

D. Xaime Rodríguez-Arana, tras lle da-la benvinda a Mr. Clive Parry, fixo fincapé na idea de colaboración e de fortalecemento das relacións entre a institución que el dirixe e o RIPA, en evolución desde 1991.

Encadrou este seminario dentro da liña da EGAP, que queda aberta a futuras actividades, de apoio estratéxico ó programa de reforma administrativa da Xunta de Galicia.

O Sr. Dositeo Rodríguez Rodríguez destacou a importancia de contar neste seminario coa participación de Mr. Clive Parry, non só persoalmente e pola institución que representa, senón tamén polo momento histórico, no que o proceso da reforma da función pública española faise posible a través da Lei do 30 de decembro de 1993.

Isto supón unha profunda reestructuración funcional, sen as anteriores restricións. Non crea un novo concepto de función pública nin unha nova forma de prestar servicios públicos, pero si permite a reestructuración interna da Administración, partindo das bases tradicionais.

En Galicia recóllese o principio da reforma estatal, engádesse a avaliación do rendemento das unidades organizativas. Con isto preténdese mellora-la prestación de servicios públicos e reorganiza-la reestructuración da Administración.

A través de accións singulares, preténdese incrementar os sistemas de prestación de servicios públicos¹ e aumenta-la área de relación entre a Administración pública e o sector privado en materia de fomento².

Pero estes retos enmárcanse nunhas limitacións (a crise impón a redución do gasto público para o apoio ós sectores productivos; o obxectivo dunha Administración o máis reducida e eficaz posible) e débese innovar, os conceptos tradicionais non poden ser restrictivos; cómpre fuxir dos conceptos abstractos e buscar un termo medio entre absoluta especialización e centralización.

Neste contexto faise esencial a análise da reforma administrativa inglesa, extráese o positivo da súa experiencia.

Concluíu solicitando o apoio do RIPA no obxectivo de conseguila propia reforma administrativa de Galicia.

Seguidamente, D. Manuel M. Cano Vera fixo a presentación de Mr. Clive Parry e agradeceu a súa presenza.

A primeira intervención de Mr. Clive Parry desenvolveu o tema do "Programa de reforma do sector público británico".

¹ Como exemplo, as fundacións sanitarias.

² Fundacións futuras para desenvolvemento comarcal.

A Administración pública británica xestiona as actividades administrativas que afectan á comunidade. Os funcionarios son servidores da Coroa; esta, representada polo Goberno, exerce os seus poderes executivos a través dos ministros, que responden ante o Parlamento.

A responsabilidade constitucional recae no Goberno e os funcionarios responderán ante o Ministro da Coroa do Departamento ó que pertencen; se este último cambia, o persoal permanece.

En 1993 o persoal funcionario en Gran Bretaña³ representaba o 2% da poboación activa e o 10% do total de empregados no sector público. Deles, a metade traballa na prestación de servizos públicos; o resto dedícase ós servizos centrais administrativos e políticos, ós servizos de apoio e, maiormente, ós servizos de autoapoio financeiro⁴.

Un 80% do funcionariado traballa fóra de Londres e o 65% o fai fóra do sur leste de Inglaterra.

Nos últimos anos considerouse que a magnitude das administracións e a diversidade da súa actividade, impedían a súa xestión por un departamento único. En 1988 determinouse que as funcións executivas de goberno serían desenvolvidas, dentro de cada departamento, polas chamadas "axencias".

En 1979 o Goberno introduce as análises de eficacia, cun dobre obxectivo: mellora-la efectividade e reduci-los gastos; e determina-los ámbitos que precisan cambios máis importantes.

A análise estudia o funcionamento dun sistema e as melloras viables. Realízase a Unidade de Eficacia, que se inscribe na Oficina do Gabinete. O seu emprego permitiu un aforo de 2 billóns de libras esterlinas.

En 1987, un informe da Unidade de Eficacia titulado "A mellora da xestión na Administración, os seguintes pasos", senta estas conclusións: a maioría da Administración presta servizos administrativos; a xestión superior desenvólvea xente experta na formulación de políticas pero con pouca experiencia na prestación de servizos; os ministros están sobrecargados laboralmente; non se incide suficientemente nos resultados e a mellora do rendemento; unha entidade soa non pode xestionar toda a Administración pública.

En resposta, o Goberno presenta a "Iniciativa dos seguintes pasos ou medidas", co obxectivo de mellora-la xestión da

³ Exclúese a Administración pública de Irlanda do Norte.

⁴ Por exemplo, o Departamento de Aforros Nacionais ou a Real Casa da Moeda.

Administración e a eficacia e calidade na prestación dos servizos. Pretende crear, no seo da Administración pública, axencias encargadas das funcións executivas da Administración.

Un xefe executivo, responsable ante o ministro do departamento, dirixe cada axencia, e fixa obxectivos financeiros e de calidade dos servizos. Goza de liberdade financeira e de xestión.

O número total de axencias antes de abril de 1994 era de 96. O 60%⁵ dos funcionarios traballan en axencias ou organizacións cun similar funcionamento⁶. E o modelo continúa nunha fase de expansión.

A Lei da Administración pública de 1992 faculta ó Tesouro ou Facenda pública e á Oficina do Gabinete a delegar as funcións de xestión; e así, as axencias e departamentos poderán determinar as condicións do seu cadro de persoal máis amplamente.

En xullo de 1991 publícase a Carta dos Cidadáns; os seus principios fundamentais son os seguintes: fixar e controlar os niveis de calidade⁷; información e transparencia; posibilidade de elección e consulta ós usuarios; cortesía e amabilidade; corrección dos erros; relación calidade-prezo.

Esta carta preséntase como “parte esencial da toma de decisións do goberno nos 90” e os seus principios son aplicados polas axencias⁸.

En novembro de 1991 o Goberno publica unha Proposición de lei titulada “Competindo pola calidade” que incide na idea de competencia como garantía esencial de calidade e a súa equivalencia co prezo e establece como puntos fundamentais: publicación de obxectivos; remuneración por rendemento (como incentivo para lograr maior calidade); perfeccionamento dos procedementos e simplificación dos documentos; eliminación de obstáculos para a contratación de servizos; identificación de ámbitos prometedores da competencia externa (análise de mercados).

A análise de mercados pretende expor unha actividade desenvolvida nun departamento ou axencia determinada á competencia de contratistas privados, co fin de melloralas relación calidade-prezo.

A Carta dos cidadáns destaca a incorporación de disciplinas do sector privado na análise da xestión dos recursos

⁵ É dicir, case 350.000 funcionarios.

⁶ Exemplos son dereitos arancelarios e de consumo HM; Facenda Pública de Gran Bretaña.

⁷ O obxectivo sería que os usuarios tiveran unha referencia concreta do que poden esperar.

⁸ Algunhas axencias xa publicaron cartas que expoñen os servizos prestados; a maioría failles consultas ós usuarios a través de reunións ou enquisas...

públicos, como forma de ampliar las posibilidades de opción e a eficacia na súa provisión. E, neste campo, aparece a idea da privatización. Non se descarta a posibilidade de privatizar as axencias⁹ ou outras actividades administrativas.

Se o servizo privado é máis eficaz, débese subcontratar, pero hai certas funcións gobernamentais que non se deben licitar. Peter Hennessy sinala que, nas esferas onde o Estado ten poderes coercitivos sobre os cidadáns, debe actuar un funcionario.

En xullo de 1993 publícase unha Proposición non de lei sobre transparencia da Administración. Isto pode acadarse a través de medidas como: un novo código deontolóxico sobre acceso á información da Administración central e as institucións públicas; facultade do Defensor do Pobo de investigar as queixas relativas ó incumprimento do devandito código; o fornecemento de información financeira e presupostaria; as cartas de clasificación de rendemento; dereitos de acceso á información; redución do número de arquivos que non se poden divulgar máis aló de 30 anos.

Nunha segunda intervención, Mr. Clive Parry falou sobre “Formación e desenvolvemento na Administración pública do Reino Unido”.

Aínda que os departamentos e axencias administrativas se consideran responsables do rendemento do seu propio persoal, a formación deste ten lugar, non só no seu seo, senón tamén a través do Colexio Superior da Administración Pública¹⁰, que se ocupa especialmente da formación dos aspirantes a postos superiores, e a través doutros provedores, tanto do sector público coma privado.

A política perseguida é a de permitir que as persoas se responsabilicen do seu propio desenvolvemento, consultando cos seus mandos ou xerentes medios; son estes últimos os que deberán sacalo mellor dos seus subordinados e permitir que empreguen a fondo as súas facultades. Preténdese tamén que os departamentos e axencias, e os seus xerentes medios, participen na avaliación do investimento en formación e desenvolvemento, na análise de logros e na mellora da eficacia.

Dentro desta liña, os chamados “sistemas de competencias” xogan un importante papel. Trátase de listas de todas as competencias ou facultades necesarias para lograr un rendemento efectivo nun traballo concreto.

⁹ Os documentos marco das axencias revísanse cada tres anos, o que permite analizar formalmente a viabilidade da súa privatización.

¹⁰ Trátase dunha axencia executiva da Oficina do Gabinete.

Recentemente, a Oficina do Gabinete desenvolveu un sistema de criterios comúns para a estrutura superior aberta ou SOS¹¹; nel descríbense as cualidades, técnicas, destrezas, experiencia e méritos profesionais que deberían te-los membros da SOS, pretendendo recoller tanto as forzas tradicionais¹² como as novas cualidades que desenvolver nos anos 90¹³.

Estes criterios comúns producen efectos beneficiosos: motivan os candidatos a ingresar no SOS; axudan á planificación persoal; fomentan unha formación e desenvolvemento revalorizados; garanten os requisitos específicos do traballo; e facilitan os xuízos valorativos cara ós ascensos e promocións.

Por outra banda, están os funcionarios en prácticas da Administración e os funcionarios executivos superiores, persoal de alta calidade, que debería saber: relacionarse cos demais a tódolos niveis eficazmente; realizar xuízos e valoracións e defende-las súas posturas; acepta-la responsabilidade; xestiona-los recursos; e traballar moito e rápido.

Dentro dos programas específicos de desenvolvemento dos altos xestores, poden destacarse:

- Programa de alta xestión: xestionado pola Oficina do Gabinete e intensivo, acolle persoal do sector público e privado en idéntica proporción. Ten catro semanas de duración, seguidas de dúas semanas máis para o persoal funcionario¹⁴. Os obxectivos son axudar a comprenderlo cambiante contexto da xestión, a comprender ós demais, a formular estratexias, mellora-lo rendemento e dirixir e motiva-las persoas. Dúas ideas claves do programa son o cambio (en tódolos aspectos) e a alta xestión (bo liderado, pensamento estratéxico e xestión eficaz de persoas e recursos).
- Desenvolvemento de xestores superiores: o desenvolvemento dos xestores superiores queda en mans de cada departamento ou axencia. Os obxectivos dos programas son dotar dunha mellor preparación os futuros altos directivos (grao 3) e unha maior efectividade nos graos de alta xestión (graos 4-7). Os departamentos e axencias forman os altos directivos mediante programas integrados.
- Programas de desenvolvemento e fomento da xestión e dirección: establecidos desde 1985, pretenden garantir a provisión constante de persoal de alta calidade para

¹¹ No sistema do funcionariado inglés, refírese ós graos 1 a 3, incluídos.

¹² Entre elas sinálanse: a alta presión laboral; a xestión das prioridades en conflito; a sensibilidade dos ministros; a valoración do proceso político; a análise dos datos ambiguos; a integridade, probidade e imparcialidade; a súa versatilidade.

¹³ Autoconñecemento, forte presenza; facer cousas novas; afrontar un pobre rendemento; uso da imaxinación e do instinto; escoita-lo que se di; xestionar por medio de terceiros.

¹⁴ Nestas preténdese posibilita-la aplicación da experiencia das catro semanas anteriores ó traballo administrativo en específico.

ocupa-los postos do grao 7. Aspiran a mellora-la eficacia e profesionalidade no traballo por medio do autodesenvolvemento. Estes programas, ó seren deseñados polos departamentos e axencias segundo as súas necesidades, varían enormemente, pero teñen certos compoñentes esenciais: o traballo en proxectos; traballos de apoio e de subordinados; nomeamentos planificados; formación integral; e uso dos sistemas de competencia.

■ Programa de formación administrativa profesional superior: dirixido ó persoal do grao 7 e niveis equivalentes (excepcionalmente tamén ó persoal un grao superior e un grao inferior), pretende amplia-la súa experiencia de xestión.

Consta de dous elementos: un curso de tres semanas no Colexio Superior de Administración Pública (Constitución e dereito; relación entre ministros e funcionarios; elaboración de respostas a preguntas e interpelacións parlamentarias; preparación de informes para os ministros) e un nomeamento para un cargo administrativo (cunha duración de dous anos).

■ Intercambio: trátase tanto do intercambio entre oficinas dos distintos departamentos e axencias como, nun ámbito distinto, a nivel central ou no sector privado; tamén xorden oportunidades nas organizacións internacionais.

Finalmente analizou o tema da formación, en relación coas oportunidades de desenvolvemento existentes en Europa.

Encádranse aquí os intercambios de administracións e as visitas de estudo. O Reino Unido ten acordos de intercambio con Francia, Alemaña e Irlanda; o obxectivo é mellora-lo entendemento entre os países e coñece-los métodos de traballo doutras administracións. As visitas de estudo, de entre unha ou dúas semanas, facilitan unha introducción ás prácticas políticas e administrativas do país anfitrión (Francia, Holanda e Alemaña).

O Reino Unido participa tamén no programa KAROLUS, da Comisión Europea, que promove o intercambio de funcionarios nacionais que traballan no cumprimento da lexislación comunitaria para alcanza-lo Mercado Único de bens e servicios.

Tamén se lles facilita formación na Administración británica ós funcionarios superiores da Comisión europea.

Existe a posibilidade de traballar nunha das institucións comunitarias a través dos postos de "Axent Temporaire", cun contrato a prazo fixo, xeralmente de entre tres e cinco anos.

Un dato para ter en conta é a grave carencia de británicos nas institucións comunitarias. O Programa europeo de contratación de "corrente rápida" permite que ata 30 avogados, economistas e administradores, se incorporen á Administración pública para recibir experiencia laboral e preparación para os exames selectivos de contratación de funcionarios da CEE; a duración máxima é de catro anos e, os que non logren aproba-los exames, poden continua-la súa carreira na Administración pública británica.

Dentro dos cursos europeos organizados polo Civil Service College destacan dous:

- Política e proceso na Comunidade europea: forma na filosofía, funcionamento e desenvolvemento das políticas da CEE; examina o desenvolvemento político e económico da CEE; e analiza as tendencias actuais relacionándoas cos obxectivos británicos.
- Encontros sobre a Comunidade Europea: tratamento de temas comunitarios actuais, debate sobre a confluencia dos obxectivos británicos e a estrutura comunitaria. Participan persoas responsables da formulación de políticas do Reino Unido, membros de alto rango das institucións comunitarias, profesores universitarios e xornalistas.

Por último destacou o papel do Instituto Europeo de Administración Pública (Maastricht), que proporciona unha formación de alto nivel no contexto europeo.

Á fin desta exposición, houbo unha intervención que fixo fincapé na necesidade de fomentar a confianza nos líderes e, a través deles, o convencemento nos programas de formación. Mr. Clive Parry considera que a confianza require tempo e que non existen respostas simples nin solucións fulminantes. Faise preciso involucrar tódolos funcionarios, definindo claramente os obxectivos e delimitando os valores clave da organización. Non cabe avance se non se dá esta cohesión na planificación.

A sesión matinal finalizou cunha disertación sobre a "Xestión do rendemento na Administración pública británica".

Na base dun sistema de xestión do rendemento hai sempre un sistema de avaliación do persoal.

Desde principios de 1993 os departamentos administrativos centrais e as axencias executivas teñen liberdade para deseña-los seus propios sistemas de avaliación do persoal¹⁵, o que se traduce nunha maior flexibilidade dentro de certos parámetros.

Diversifícanse así no Reino Unido os sistemas de avaliación dos funcionarios, e reciben maior atención, dada a introducción do sistema de remuneración por rendemento.

Malia a non desenvólverense nun marco lexislativo, os sistemas de avaliación non conculcan o principio da igualdade de oportunidades.

Ata 1993 os sistemas de avaliación estaban suxeitos a un conxunto global de regras determinadas centralmente pola Oficina de Ciencia e Servicio Público –en adiante, OCSP–¹⁶.

As axencias e departamentos precisaban aprobación da OCSP para cambia-lo sistema de avaliación, e a maioría delas utilizaba un sistema modelo; os seus trazos fundamentais eran os seguintes: o titular do emprego e o funcionario informante (que previamente recibiu formación sobre o proceso de avaliación) acordan un plano laboral progresivo¹⁷, modificable ó longo do ano; á fin de ano, o funcionario informante elabora un informe, no que valora o rendemento e cualifica o titular do emprego, determina a súa idoneidade para o ascenso; tamén o funcionario que autoriza a avaliación (o xestor medio inmediato do funcionario informante) debe expresa-la súa posición sobre estes aspectos e, en caso de desacordo, será o seu criterio o que prevaleza.

Posteriormente, o titular do emprego, tras coñece-la avaliación do rendemento, participa nunha entrevista de valoración, na que se debaten as consideracións do informe e asinan o seu impreso, aprobando un novo plan para o ano seguinte.

A partir de 1993 as axencias e departamentos, á hora de deseña-los sistemas de avaliación ou modificalos, están sometidos unicamente a dúas regras: 1. deben incluír un medio de valoración do rendemento global que identifique claramente cando resulta insatisfactorio; 2. deben reflecti-las medidas de organización e as decisións relativas á remuneración segundo o rendemento.

¹⁵ Refírese a tódolos funcionarios, exceptuando ós tres graos máis altos (SOS).

¹⁶ Esta oficina forma parte da Oficina do Gabinete. Ocúpase da elevación dos niveis dos servizos públicos por medio da Carta dos cidadáns, e da mellora da efectividade e eficacia da Administración central.

¹⁷ Este fixa os deberes do posto de traballo, e determina os obxectivos específicos e os plans de fomento e formación futuros.

Ademais, a OCSP estableceu unha serie de principios que, aínda que non preceptivos, si han de terse en conta no deseño do sistema de avaliación; destacan: o carácter esencial dos sistemas regulares de avaliación; o sistema debe ser axeitado ás necesidades de xestión e operativas; o persoal debe ser informado do modo de cualifica-lo seu rendemento e da valoración concreta resultante; os encargados destas tarefas deben recibir axeitada formación; o sistema identificará as necesidades de desenvolvemento e formación; os obxectivos han ser discutidos co profesorado, sindicatos e representantes do persoal.

Dentro deste marco, a liberdade das axencias e departamentos é total, para permiti-la satisfacción das súas específicas necesidades.

A finais de 1993, a OCSP realizou unha inspección de sistemas de avaliación, no que se manifestou a necesidade do cambio con base en factores como: a introducción de niveis de rendemento, a delegación do centro ou a necesidade de enlaza-lo rendemento persoal co rendemento da organización. Sen embargo, un número considerable de axencias e departamentos continuaban co modelo anterior a 1993.

Entre as tendencias actuais dos sistemas de avaliación poden destacar: informes plenamente transparentes; exames formais anuais do rendemento; uso de competencias para valora-lo rendemento; sistemas de avaliación de base obxectiva; outras tendencias foron a elaboración do informe trala entrevista de avaliación laboral, a autoavaliación ou as avaliacións distintas do rendemento e potencial.

A exposición rematou cunhas consideracións sobre a avaliación na estrutura superior aberta.

O sistema, diferente do anterior, baséase en catro obxectivos:

- identificar mellores formas de cumpri-los obxectivos da organización;
- fomenta-la comunicación efectiva entre o persoal superior e os que supervisan o seu traballo;
- establecer formas de agradecer e aprecia-los logros;
- proporcionar unha fonte de información para as decisións sobre a capacidade para ocupar determinadas prazas vacantes.

As medidas de avaliación, determinadas centralmente pola OCSP en colaboración con outros departamentos, seguen estes principios: os titulares de postos de grao 2 e 3 deben elaborar un plan persoal de responsabilidade (cos obxectivos e ámbitos de responsabilidade); a valoración do rendemento, distinguida da avaliación das cualidades intelectuais e persoais e da capacidade para o ascenso, debe destaca-lo logro de resultados; debe indicarse o peso e dimensión do posto; realización dunha cualificación global sobre o rendemento; a nota de promoción debería comunicárselles ós interesados; avaliación segundo os principios de igualdade de oportunidades e mérito; non hai valoración do persoal de grao 1.

Nun novo proceso, preténdese mellora-la comunicación e discriminación na avaliación e a implicación conxunta do funcionario informante e o titular do emprego, a través de medidas como: incluír un elemento de autoavaliación; modifica-la escala de cualificación global; transparencia; exame comparativo co plan persoal de responsabilidade e obxectivos persoais. Búscase, sobre todo, a análise dos resultados obtidos en comparación cos obxectivos, e unha avaliación do rendemento en relación coas competencias esenciais dos postos.

Tras esta intervención desenvolveuse un pequeno *coloquio*. Tratouse especialmente a iniciativa da análise de mercado e a folga desenvolvida no Reino Unido ó fío do cal. Mr. Clive Parry considera persoalmente que esta iniciativa se presenta máis ben coma un dogma político en prol da privatización. A decisión de aumenta-las análises de mercado tomouse en contra das advertencias das asesorías, os ministros decidiron asumi-lo risco. O funcionariado desenvolveu así unha especie de sentimento de ser traizoado, dado que o candidato á privatización era o servizo que obtén un rendemento; prodúcese moita incerteza. Parece que hoxe os imperativos políticos están a influír moito e a política actual encamiñase á privatización.

A sesión da tarde comezou cunha disertación acerca do "Cadro medio da Administración como fomentador".

Cómpre distinguir entre xestores no centro organizativo e xestores de liña (os directores que se atopan na escala superior e dirixen o noso traballo).

O funcionariado británico cre que o xerente de liña ten só responsabilidades respecto do traballo e non no referente

ó persoal e á súa formación. Pero cada vez ponse máis énfase no desenvolvemento do persoal, co obxectivo de romper barreiras entre directores de persoal e formadores, de forma que traballen xuntos no desenvolvemento de estratexias, ocupando nun primeiro momento a mesma xerarquía e posteriormente evolucionando.

En 1993 xorde a preocupación por mellora-la eficacia e eficiencia e debateuse sobre a relación do xestor individual co seu persoal.

Correspóndelle ó xestor de liña motivar e coñecer, fixar obxectivos e controla-lo rendemento do persoal con que traballa a cotío.

Non se trata de sobrecarga-los directivos.

Estes esforzos para forma-lo persoal por parte do director nonteñen éxito, pois para eles hai moita presión e atópanse sobrecargados de traballo.

Entre os principais obstáculos á participación da xerencia destacan: os sistemas existentes; a falla de seguimento; a deficiente comunicación; a falla de compromiso e de rendición de contas; e a falla de medición do éxito ou fracaso.

Faise preciso dotalos de apoio e autoridade para que poidan desenvolve-lo seu persoal. Os directivos necesitan habilidades de liderado, deben aprender a delegar, a motiva-lo persoal e a valora-los puntos fortes e débiles de cada un. Deben ter un carácter forte, saber trata-los subordinados que non cumpren as súas expectativas e coñece-las propias limitacións.

Ata aquí a análise dos obstáculos.

Pero, ¿cal é a función do xerente? Parece que debe cubrir unha serie de aspectos, como: avalia-las necesidades de formación; comunicacións da xerencia; capacitación; asesoramento; realización da formación (parece esencial que o directivo se involucre nos programas de formación); traballo en proxectos; formación en equipos; establecemento de obxectivos de formación; avaliación de resultados; e valoración.

O problema estriba en acadar que os directivos se involucren na formación do seu persoal. Os servicios ingleses contan cun libro titulado *Desenvolve-lo persoal. Tarefa do xerente de liña*. A mensaxe debe ser sinxela, facilmente comprensible e aplicable na práctica.

¿Como fomentar e apoiar-la delegación de responsabilidades? Fíxose un estudio e elaborouse un informe, que non é prescriptivo, a este respecto.

Atopamos esencialmente dúas presións:

- o ritmo e a dirección do programa de reforma do sector público británico, que cambia con lentitude. Cambian as expectativas non só dos directores senón tamén do persoal.

- a percepción de que cada vez hai menos recursos para os xestores e se produce unha falla de recoñecemento. Moitos funcionarios séntense infravalorados.

Outro punto importante é a necesidade de que o enfoque que se tome sexa integrado co resto dos sistemas de xestión da organización, co contexto da estratexia da organización.

Agora estase a intentar cambia-la cultura da función pública. O poder do futuro debe ser un poder de servicio.

O persoal só traballa ben se os cadros superiores están comprometidos e teñen capacidade de liderado.

A xestión refírese á organización do traballo e o liderado ós obxectivos da organización.

Dentro do que se considera que os directores deben facer menos atopamos: controlar e ordenar; intentar facelo todo; basea-las decisións en precedentes; facer caso omiso da conducta impropia dos demais; culpar e criticar; buscar solucións rápidas; impoñe-la súa superioridade no cargo...

Pola contra, entre o que deben facer en maior medida destacan: aclara-la visión e examinar e avalia-lo rendemento; facultar persoas e equipos; respostar ás necesidades dos equipos; colaborar; centrarse na prevención e non na cura; recoñecer e eloxia-lo éxito; adapta-lo seu estilo á madurez e ás especialidades das persoas e equipos; buscar melloras progresivas; facer fronte á conducta impropia dos demais; desenvolve-lo establecemento de redes en toda a organización; comunicarse en todas direccións; aceptar responsabilidades polos resultados; capacitar e facilita-la aprendizaxe; apoiar e non vulgar; concentrarse nas melloras...

Posteriormente tivo lugar un pequeno *coloquio*, iniciado polo propio relator, Mr. Clive Parry, quen quixo saber se no noso país distinguíamos tamén un xefe de persoal responsable de tódalas políticas de persoal, ou os propios directores xerais encargábanse da súa xente. Respostóuselle que,

en certa maneira, o sistema era compartido; hai unha Dirección Xeral, sen prexuízo das competencias de cada Consellería. E distinguimos dous tipos de persoal: funcionario e laboral, respecto dos que as competencias difiren.

Mr. Clive Parry engadiu que o sistema tamén fora moi utilizado en Gran Bretaña, pero agora os directores xerais buscaban máis poder para evitar que se inmiscúan nas súas tarefas. O funcionariado atópase tan fragmentado que, no canto de departamentos, hai axencias e algunhas destas non contratan funcionarios. Preocupa o seu réxime tan difuso; o funcionariado desenvólvese en moi diversos aspectos e precisa dun tratamento diverso, aínda que cun elemento unificador; a cuestión radica en saber se o equilibrio actual é o correcto.

O debate pechouse cunha reflexión na que se destacaron os logros por riba das orixes dos directivos (internos ou externos) e afirmouse que non hai solucións estándar senón que se debe optar polo sistema que máis se adecúe as nosas necesidades, buscando unha maior eficacia.

A intervención final de Mr. Clive Parry dirixiuse a fixar algunhas "Conclusións e retos futuros".

Entre os temas comúns nos programas de reforma destacan os seguintes:

- O valor do diñeiro. Unha das principais barreiras da reforma é a limitación dos recursos. Neste sentido, o programa de análise de mercado supuxo un grande aforro. A delegación da responsabilidade, factor que sobresaí enormemente.
- A maior utilización da xestión por contrato; aparecen así os contratos documento-marco e outros. Os servizos subcontrátanse fóra e os funcionarios deben mellorar. A prestación do servizo supón unha auténtica transacción comercial.
- A maior responsabilidade dos funcionarios como persoas que prestan servizos, non só fronte ó Parlamento senón tamén fronte ó público. Agora o público debe considerarse cliente.
- A Carta do cidadán, que contribuíu enormemente á mellora da calidade do servizo. Pénsase tamén na introducción dos premios á calidade, xa empregados polos americanos e xaponeses.

■ A idea de non ser dirixido senón liderado. Dentro do modelo británico de xestión de calidade total, atopamos elementos como o liderado, a dirección da xente, a política e estratexia e os recursos, que, a través dos procesos, redundan na satisfacción da xente e do cliente e no impacto na sociedade, que constitúen os resultados da actividade.

■ A relación co sector privado, en ocasións antagónica pero sempre útil. As prácticas do sector privado repercuten no sector público.

■ A persoa como centro de todo programa, de todo cambio, pois é esta quen o fai funcionar. Cómpre analiza-las necesidades das persoas involucradas para provoca-lo imprescindible cambio cultural.

Xa estudiando o contexto futuro, e dentro do plan estratéxico, son fundamentais os temas de dirección empresarial na organización e, dentro deles, destaca a capacidade para adaptarse a un cambio de política rápido. Dado que a sociedade cambia constantemente, as organizacións deben ser flexibles.

A Carta do cidadán supón a posta en práctica dos principios en prestación de servizos e asesoría política e o Goberno comprometeuse a situala no centro da política.

Cómpre competir co sector privado, superalo, traballando en equipo, en colaboración.

Quizais o funcionariado do futuro será máis sectorializado e concentrado.

Nos departamentos gobernamentais recoñécese a necesidade de cambia-la política e responsabilidade, e da xestión de avaliación. É un proceso que debe desenvolverse de arriba abaixo.

Parece tamén que a dimensión do funcionariado é excesiva. A redución pode vir da revolución tecnolóxica e dos novos métodos de traballo. A redución drástica de directivos e persoal está a ter lugar no sector privado.

É necesario o equilibrio entre as licitacións abertas e o funcionariado pechado.

O programa de reforma supón un reto e o seu futuro é incerto; e é preocupante que as novas políticas engadan incerteza respecto da cohesión do funcionariado.

Dentro dos valores básicos da Administración pública unida está a imparcialidade, integridade, obxectividade,

selección e promoción segundo os méritos e a rendición de contas, a través dos ministros, ó Parlamento.

Na actualidade, a preocupación verbo das análises de mercado redunda nunha gran incerteza. Cómpre aproveitála oportunidade da Carta branca para aclararlas cousas e despexar toda dúbida.

A mensaxe final, dirixida ós asistentes, incidiu na importancia do propio exemplo para o persoal con quen se traballa, para quen nós somos o modelo.

No *coloquio* final, inquiriuse acerca da avaliación do rendemento, das persoas que a realizan e os métodos máis eficaces.

Mr. Clive Parry destacou os sistemas obxectivos, nos que se traballa en pequenos equipos; a avaliación anual faina o xefe directo do individuo e, en case tódolos organismos, hai un xefe de Contratación que se encarga disto.

Un método moi interesante é o da autovaloración; del despréndese que os individuos son máis duros consigo mesmos. Existe tamén o sistema de avaliación polos propios compañeiros, á marxe dos sistemas de arriba-abaxo e, como proba, os sistemas de abaixo-arriba.

Hai gran variedade de sistemas e Mr. Clive Parry comentou a súa preferencia polo que deixa a maior responsabilidade no inmediato superior, cunha terceira persoa que garanta a obxectividade. Pero o importante é que o traballador saiba que se espera del, os obxectivos.

Tamén existen sistemas de centros de avaliación externos ó funcionariado, realizados por expertos psicólogos.

Preguntouse tamén polo éxito da reforma administrativa británica, cando feitos como a redución de funcionarios ou a tendencia á privatización máis ben parecen reflectir un contraéxito. Mr. Clive Parry comentou o éxito da reforma ata fins de 1991, traducido na mellora da calidade do traballo, desaparición de abusos, maior información ó cidadán, a crecente consideración pública derivada da redución do gasto e do persoal... A partir de 1992 o funcionariado demostrou unha maior motivación e implicación nos programas de reforma.

Tódalas intervencións de Mr. Clive Parry estiveron complementadas coa proxección de transparencias. Algunhas delas amosan pensamentos de grandes filósofos internacionais que sempre estarán de actualidade.

“O que debemos aprender a facer, aprendémolo facendo” Aristóteles; “Nada é máis difícil de iniciar, máis perigoso de dirixir ou máis incerto en canto ó seu éxito, que toma-la dianteira na introducción dunha nova orde de cousas” Maquiavelo. D. Manuel Matías Cano Vera, coordinador do seminario, encargouse de clausuralo, agradecendo a todo o persoal a súa colaboración e especialmente a Mr. Clive Parry as súas brillantes achegas. 