

Un Sistema de Reforma del Empleo Público alternativo a los Recortes de Personal

(Ponencia presentada en la Federación de Municipios de Cataluña)

Autor: **Mikel Gorriti Bontigui**
Octubre de 2012

INDICE

	Pág.
1. Introducción.	3
2. Criterios de éxito.	3
3. Premisas	5
4. El no sistema.	8
5. El sistema.	9
6. Condiciones para la intervención.	11
7. Intervenciones en materia de Organización.	15
8. Intervenciones en materia de Valoración.	23
9. Intervenciones en materia de Evaluación del Desempeño.	24
10. Intervenciones en materia de Selección	26
11. Intervenciones en materia de formación.	28
12. Condicionantes de las intervenciones.	29
Referencias	33


1. Introducción.

Este escrito pretende explicar una alternativa conceptual, metodológica y práctica a los recortes de personal que por razones directas o indirectas de la crisis económica se están realizando. El trabajo consta primeramente de una identificación de criterios de éxito desde los que intervenir y las premisas desde las que el escrito parte. Seguidamente se expone el determinismo sistémico de concebir las intervenciones como recortes o como reformas, y las consecuencias que de ello se derivan. Se exponen también las condiciones de información y análisis necesarias para poder reformar y, por último, se repasan las distintas herramientas posibles de una intervención reformadora: la organización, la valoración, la evaluación del desempeño, la selección, la formación, etc., dando ejemplos prácticos allí donde el autor los ha realizado, aportando método y datos de dichas intervenciones. Por último se identifican los *puntos palanca* de la intervención, los condicionantes que dificultan, y a veces impiden, las actuaciones, así como las asunciones, no siempre deseadas, de los empleados públicos en este tipo de coyunturas.

2. Criterios de éxito.

Intentar llegar a la calidad institucional no es una actividad que ha comenzado por razones de la crisis. Ha sido una actividad realizada con más o menos intensidad por distintas administraciones públicas desde hace varios años. Procesos de racionalización, movilidad de empleados públicos¹, planificación de recursos humanos, procesos (tímidos) de evaluación del desempeño, intentos de instaurar la figura del directivo público profesional, etc., se han realizado de modo asimétrico y con distinto éxito. Lo que la crisis ha hecho ha sido aumentar la conciencia de su necesidad y, desgraciadamente, de la prisa en su consecución. Este escrito entiende dicha prisa como errónea cuando no obedece a una visión global de la administración porque implica un criterio exclusivamente económico de la intervención, aunque puede compartir el diagnóstico que la crisis ha evidenciado. Entender que la reforma de las AAPP se circunscribe al ahorro puede llevar a conseguir el efecto contrario al deseado. Tener como criterio de éxito exclusivo el déficit público es un error de concepción que impide ver las intervenciones

¹ Entiéndase en todo este trabajo el género masculino como genérico refiriéndose a ambos sexos.



necesarias en una secuencia lógica, y que avala la horizontalidad de los recortes vs. la interrelación necesaria de las reformas. Los recortes tienen sentido y soportan mejor el paso del tiempo cuando se deciden tras un tratamiento de datos e información que permitan su comprensión como parte de un todo que evidencia su necesidad.

La interpretación exclusivamente económica que algunos políticos hacen de la situación de crisis que padecemos cuestiona la eficacia y, a veces, la legitimidad del empleo público. Este hecho, a veces populista, nos obliga a repensar el criterio de éxito de las reformas necesarias. Debemos ser conscientes de que en el empleo público se debe ser más productivo, constatar y medir los objetivos que se consiguen, así como gestionar la diferencia de quienes con sus capacidades y esfuerzos se distinguen en el desempeño de sus puestos. Probablemente se han acabado los tiempos donde no eran necesarias estas constataciones, pero llegar a ellas no significará necesariamente confirmar que las cosas se hacen mal, no todas. No estoy seguro de que para la eficacia exigida sea necesario trabajar más, quizás trabajar mejor. Es ahí donde, a mi juicio, reside la innovación, la legitimidad y el compromiso. Por muy mal que estén las cosas, el empleo público no está en cuestión, si no existiera habría que inventarlo. Quizás el trabajo más exigente en el diseño de un nuevo modelo de función pública (incuestionable) reside en ser capaces de ver el sistema que le subyace; en ver la interdependencia de todas sus piezas, su coherencia, sus leyes, y en elaborar el diseño en función de éstas. Es naif seguir manteniendo la idea de que la función pública que surja de esta crisis será tal y como ahora la concebimos, no, ya somos distintos. Ahora tenemos que reconocernos.

El Estatuto Básico del Empleo Público (EBEP; Ley 7/2007, de 12 de abril) nos introdujo en una nueva institución dentro de la legislación de función pública: “el empleo público”. Pasar de concebir la clásica Ley de Función Pública a una *Ley del Empleo Público*, no es una diferencia semántica sin intención, porque hablar del empleo público, no sólo significa ampliar su alcance a todas las personas que trabajan en el sector público, sino poner el acento en algo objetivo (el empleo) y hacer cambiar el enfoque desde el empleado, al empleo; desde el trabajador al trabajo. Es como si se estableciera una jerarquía y un orden de prioridad: primero

pensar en qué hay que hacer, cómo se hace y cómo se sabe que está bien hecho, y luego pensar en quién puede o debe hacerlo. Este cambio de norte implica muchas cosas si pensamos que, hasta ahora, ha sido constante pensar la función pública como las normas que regulaban la relación del empleado público con la Administración que lo contrataba, y donde lo que tenía que hacer se daba, más o menos, por supuesto. Y lo es más porque al decidir este cambio de orientación se está dando mayor peso al servicio público; a los ciudadanos como receptores de los productos y servicios de los empleados públicos, y por ello también interesados en que las cosas se hagan bien. La crítica legítima de éstos es, en definitiva, uno de los criterios de éxito de este modelo de función pública.

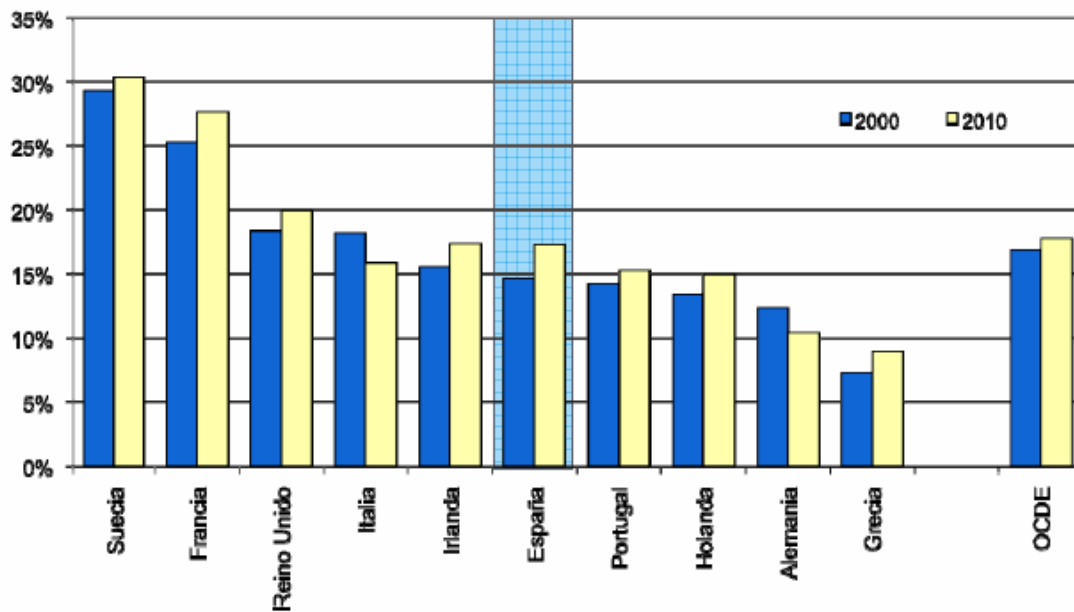
Recordar la **legitimidad** de las responsabilidades asumidas por los empleados públicos y el **compromiso** con el desempeño eficaz y eficiente, son ingredientes imprescindibles para subsistir en esta delicada situación y para enfrentar de forma argumentada y demostrada posibles actuaciones de cirugía dura ordenadas desde el poder político. Debemos refundarnos girando el enfoque desde el empleado al empleo, rompiendo la zona de confort en la que probablemente nos habíamos ubicado y espabilar. Sólo organizando de forma ajustada los puestos y haciendo bien lo que legítimamente tenemos que hacer podremos defendernos; justificar quienes y cuántos somos, y asegurar un servicio público de calidad. Esto es un maratón más que una carrera de velocidad (FMI, 2012), aunque tenemos prisa, y requiere una serie de intervenciones técnicas que son más costosas y difíciles, que concebir la solución exclusivamente como recortes. Además, alguien tendrá que crecer para poder decrecer racionalmente.

3. Premisas.

Este escrito parte de las siguientes premisas:

- Las administraciones públicas españolas, generalmente consideradas y comparativamente con los países desarrollados de nuestro entorno, no somos los que más empleados públicos tenemos.

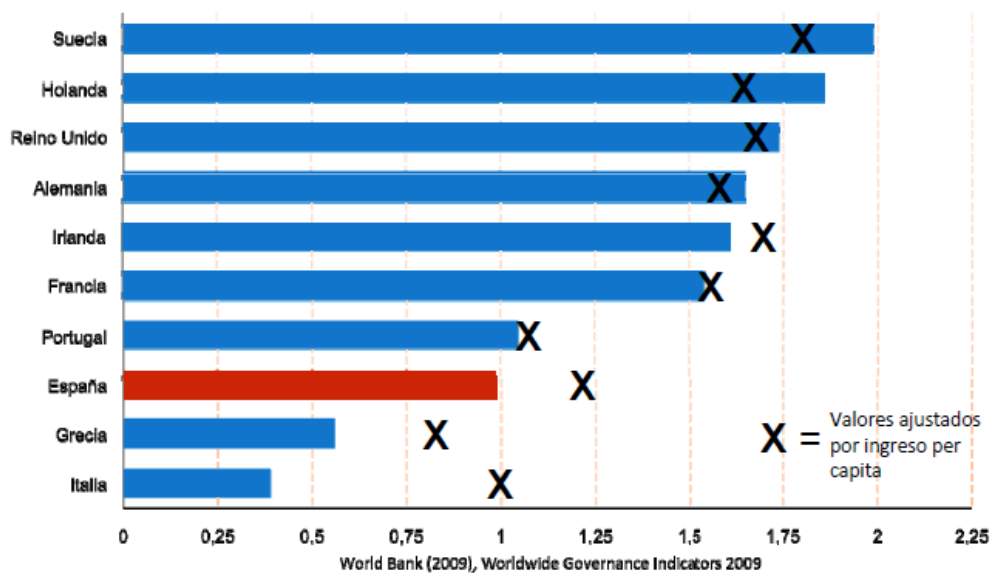
Empleo en el sector público
(Gobierno general, % de la población ocupada)



Fuente: Koldo Echebarría, 2010

- Las AAPP tienen un problema de productividad. Lo que producimos en relación con lo que produce el país es menor.

Indicador agregado de efectividad del gobierno



Fuente: Koldo Echebarría, 2010

Este último hecho es el que puede justificar la creencia popular de que estamos sobredimensionados: ¿“es necesario tanto empleado público para lo que hacen”?

- Las AAPP tienen problemas de ajuste organizativo (algunas hacen dos veces lo mismo y algunas no hacen todo lo que tienen que hacer) tanto dentro de ellas, como entre los distintos niveles administrativos (centrales, autonómicos y locales). Muchas veces los diseños organizativos obedecen a personalismos; a diseños organizativos realizados para solventar situaciones coyunturales inmediatas referidas a perfiles (quién debe ir al puesto) o por reparto de poder entre los directivos (típico en gobiernos de coalición). Todo ello genera una dispersión organizativa que aumenta innecesariamente la diferenciación de sus estructuras y las hace vulnerables a la contingencia cambiante de la ejecución real y directa.
- Las AAPP tienen que adquirir compromisos de efectividad y calidad institucional; eficacia en la consecución de sus objetivos de servicio público y eficiencia en el uso de los recursos que delegadamente gestiona. Para ello es imprescindible que ése compromiso se constate y para ello es necesario establecer objetivos de eficacia y de eficiencia, y medirlos. Las administraciones públicas deben asumir un compromiso de resultados, evolucionando desde un modelo legalista y garantista a otro de Servicio Público. Ello conlleva una visión gerencialista que asegura la consecución de objetivos (efectividad), y a la vez un compromiso con la responsabilidad pública, lo cual conlleva un cambio de cultura como condición de la implantación. La exigencia de resultados se convierte en legitimidad al gestionar elementos delegados desde la ciudadanía en orden a la satisfacción del interés general. El ciudadano se ha convertido en alguien que demanda rendimientos más allá de la legalidad e igualdad de los procedimientos. A éste ya no le vale solamente la legitimidad surgida de las urnas. Centrarse en la legalidad y la formalidad de la gestión de recursos humanos denota una actitud reactiva más que proactiva, la cual es condición para un servicio público de calidad. Basarse sólo en la igualdad es reactivo ya que sus constataciones son menos evidentes y, siempre, más tardías.
- Los diseños organizativos racionales, la eficacia y la eficiencia constatadas, y el establecimiento de objetivos de servicio público, conllevan inevitablemente la planificación de los recursos humanos. Hacer posible este concepto implica responder a dos preguntas: quiénes y cuántos queremos ser. Quiénes implica la necesidad de determinar los perfiles de conocimiento y destreza de aquellos que sean susceptibles de ocupar los puestos. Cuántos implica, necesariamente,

medir su carga de trabajo. Estas son prácticas desiguales en las AAPP españolas con desarrollos sofisticados en algunos casos (Administración General del País Vasco), aunque en la mayoría de los casos se resuelven con acercamientos que no saturan todo lo necesario para intervenir (temarios de Ofertas Públicas de Empleo en el caso de perfiles), o mediante actuaciones “a ojo”, como es el caso de muchas estimaciones de la necesidad de efectivos en puestos. Esto es tanto como decir que la planificación de RRHH no es una práctica generalizada en las AAPP españolas (“casi inédita” en palabras del profesor y consultor público R. Jiménez Asensio, 2012).

4. El no sistema.

Anteriormente, el trabajo y el trabajador eran (y todavía lo son en muchas administraciones) dos realidades que se pensaban juntas, porque en la realidad no existen puestos que no sean hechos por alguien. Esto, que es verdad, no exige que responsabilidad asumida y proceso para satisfacerla sean lo mismo. Es verdad que los puestos los hacen las personas, los desarrollan, los hacen crecer o menguar, mejorar o empeorar, pero también es verdad que las responsabilidades existen independientemente de quién y cómo se ejecuten. En el viejo modelo las características de las personas, su buen hacer o sus especificaciones conocidas, eran lo que previamente definía el puesto. La necesidad de un nuevo puesto se concebía de forma global, como idea general. Se podría decir que al pensar en un puesto se pensaba primero en la necesidad global que dicho puesto pretendía satisfacer (las menos veces) y luego en la persona (las más), sin pensar en si dicha necesidad era un puesto nuevo o si dichas responsabilidades ya existían o eran simplemente formas de ejecutar funciones asumidas por otros puestos.

Esta realidad, generalmente no comprendida y mucho menos asimilada, junto con el criterio de éxito exclusivamente centrado en el déficit público, lleva a concebir las intervenciones de recorte como inevitables. Esta visión no sistémica implica que todas las intervenciones posibles lo son exclusivamente sobre las personas ya que ellas y los puestos son una unidad indisoluble. Así, intervenir necesariamente implica recortar. A mi juicio es una visión antigua, desfasada, y técnicamente errónea. Por mucho que alguien se empeñe en no ver, el sistema subyace y tiene unas leyes que

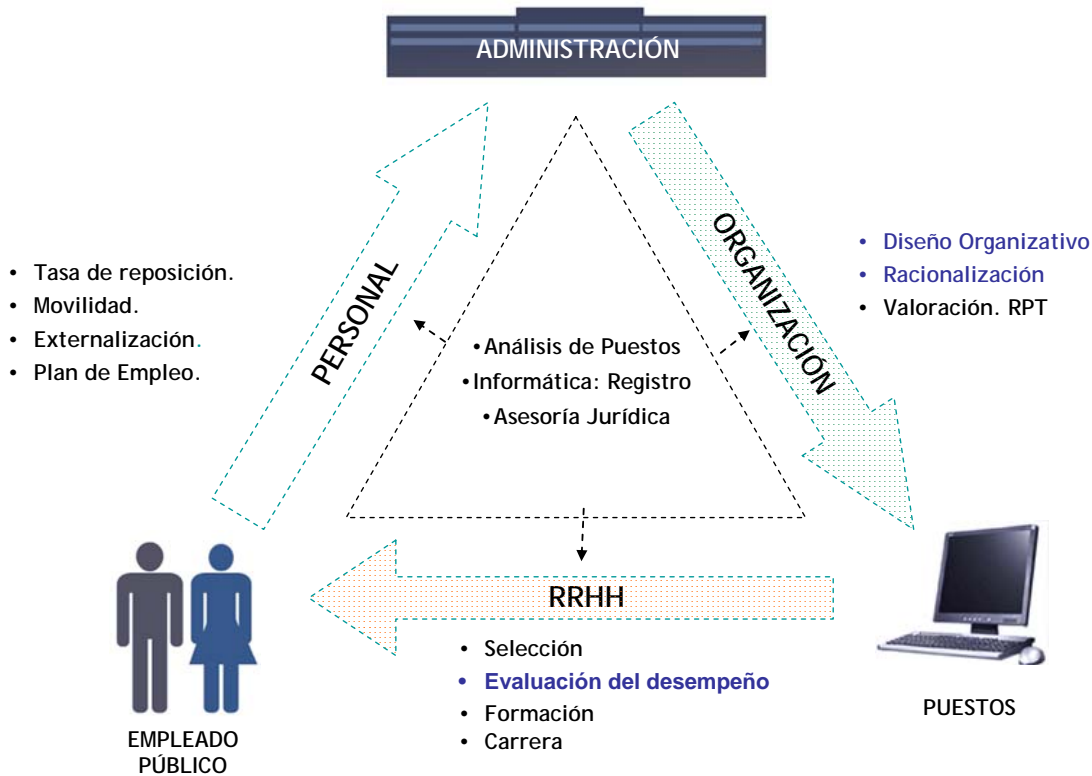
tarde o temprano aparecen: las que evidencian lo injusto de los recortes y sus efectos para la eficacia y calidad del servicio público.

No ver, o no querer ver, implica no comprender la lógica de las intervenciones, el orden necesario en el que deben ser entendidas y realizadas; desconocer las distintas herramientas de gestión donde se puede y debe actuar *antes* que en actuaciones de personal. Organización, valoración, evaluación, selección, formación, etc., todas ellas son intervenciones necesarias en tanto que integrantes del sistema de organización y recurso humano.

Concebir sistémicamente las intervenciones exige recursos técnicos avanzados, análisis de puestos, reflexión sobre el valor del servicio público que se presta, medición de cargas y de la eficacia, gestión de la diferencia de las actuaciones de los empleados públicos, diagnóstico del ajuste organizativo de las estructuras (porqué hago esto dos veces; qué no hago y debo hacer), sometimiento a criterios y normas emanadas directamente desde un órgano central de la función pública que impida las soluciones coyunturales o el café para todos, etc. No siendo esto así hoy, es comprensible que las intervenciones sólo se conciban como recortes: es más sencillo; el culpable es claro y externo (la crisis); y se evita el diagnóstico y las evidencias que una intervención sistémica exigiría y mostraría.

5. El sistema.

El puesto como rol, la diferenciación responsabilidad (función)-procedimiento (tarea) para satisfacerla, el mundo del trabajo concebido distinto del de el trabajador, las funciones legitimadas por la existencia de clientes legalmente necesitados..., todo ello es también un método a la hora de actuar en la Administración. Todo esto implica la diferenciación de tres partes o elementos de un sistema interrelacionado. Estas partes son: Organización, Recursos Humanos y Personal. Si dibujáramos las actuaciones posibles y las ubicáramos en el sistema serían así:



Fuente: Elaboración propia.

Obsérvese el sentido de las flechas. Así como en su funcionamiento ordinario serían bi-direccionales, cuando se habla de intervenciones de reforma, éstas sólo tiene un sentido: el de las agujas del reloj; no se puede hacer una intervención sin haber realizado las otras anteriormente. Tampoco es lo mismo actuar en unas que otras; algunas son “puntos palanca” (Senge, 1990) ya que actuando sobre ellos inevitablemente se actúa sobre los demás al exigir su diseño o análisis (en azul en el esquema).

Características básicas del sistema:

- Es post-burocrático y basa sus criterios de intervención en el **servicio público**. Es decir, se entiende que las intervenciones no pueden transgredir el valor principal: satisfacer las necesidades legítimas de los ciudadanos y resolver sus conflictos.
- Tiene a la eficacia como el principio primero y superior de actuación. Subsidiariamente a la eficiencia (gestión racional de los recursos y *gasto*) y a la

legalidad vigente. En la medida de que la legalidad impida o dificulte la eficacia, la eficiencia o la igualdad, esta deberá ser cambiada.

- Concibe la igualdad, para el caso de intervenciones de RRHH que afectan a los empleados públicos, como elemento de partida, no como condición de llegada. Esta condición impediría la gestión de la diferencia que es una de las claves del mismo.
- Se entiende por eficacia el ejercicio de responsabilidades mediante comportamientos relevantes de los empleados públicos para la consecución de productos y servicios que satisfagan las necesidades legítimas de los administrados. Este criterio, en su versión individual, sólo puede ser matizado por el bien común, el interés general y por la igualdad en el trato a todos los administrados.
- El empleo público y no el empleado público es el centro del sistema. Toda intervención en relación con los empleados públicos, tendrá al desempeño eficaz del servicio público como el criterio básico de referencia. También la gestión de la diferencia en relación a dicho desempeño eficaz.
- Todas las actividades que este sistema implica no sólo son necesarias para tiempos de crisis: siempre son buenas. En la medida que ellas se cumplan en tiempos de bonanza, la organización pública y sus recursos estarán ajustados y podrán ser un referente de solidaridad y refugio en tiempos de crisis.

6. Condiciones para la intervención.

Todas las intervenciones susceptibles de acometerse en este sistema parten de disponer de información y datos suficientes en relación con su personal y con el trabajo que realizan. Es necesario satisfacer estas necesidades de información y datos mediante dos actividades principales: los análisis de puestos, y los datos de antigüedad y movilidad de los empleados públicos.

Análisis de Puestos (APT):

El elemento central para diagnóstico, descripción, diseño y predicción de todo el desempeño debe ser el análisis del puesto de trabajo. Analizar un puesto de trabajo orientado al trabajo consiste en conocer cuáles son sus comportamientos laborales

relevantes (tareas críticas) y analizarlas para identificar los criterios de éxito de su desempeño, sus ejemplificaciones y sus indicadores. También su frecuencia y duración. Analizar un puesto de trabajo orientado al trabajador consiste en identificar el perfil del puesto: lo que necesita saber, saber hacer y las capacidades para poder aprenderlo y adaptarse.

En la Administración General del País Vasco (AGPV) se han realizado tres análisis de puestos, tanto a colectivos de funcionarios como a colectivos de laborales. Se puede consultar el modelo, método y herramientas en Gorriti y López, 2010.

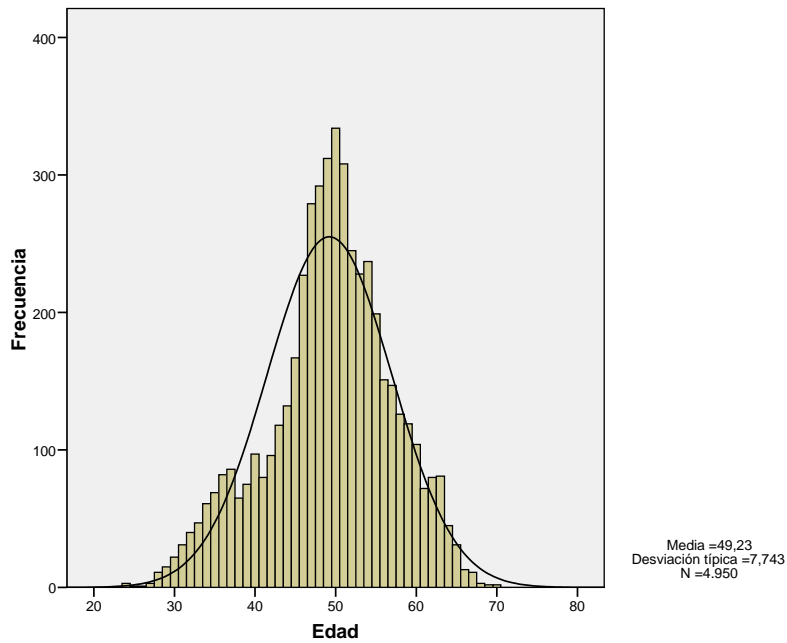
Datos de empleo interno. (Qué tenemos).

Es un error acometer medidas de recorte sin tener un conocimiento exhaustivo de cuál es la realidad del personal que conforma la administración en la que se pretende aplicar los recortes. Estos datos, principalmente deben referirse a los siguientes contenidos:

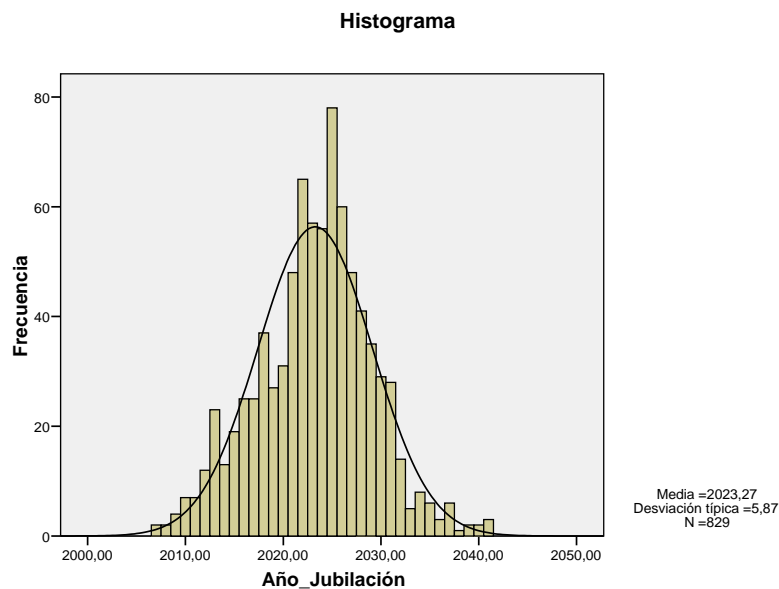
- o Edad

Para mostrar la trascendencia de esta información, seguidamente se exponen datos y gráficas de edad del colectivo de funcionarios e interinos de la AGPV a 31 de julio de 2011.

Concepto	Todos	Funcionarios	Interinos
Edad Media	49,23	52,80	43,44
Moda	50	51	47
Edad Mínima	24	35	24
Edad Máxima	70	70	70
Total efectivos	4950	3059	1891



La consecuencia más inmediata de este hecho se refiere a las jubilaciones: Desde el año actual 2011 hasta el año 2029 se habrán jubilado el **84.22 %** de las jefaturas de dicha administración. Para el caso de los técnicos, sin mando, el 25% se habrá jubilado en el 2020, el 50% cuatro años más tarde y el 75% tres años más tarde. Es decir, en 7 años se jubilarán el 50% de los técnicos funcionarios que quedaban.

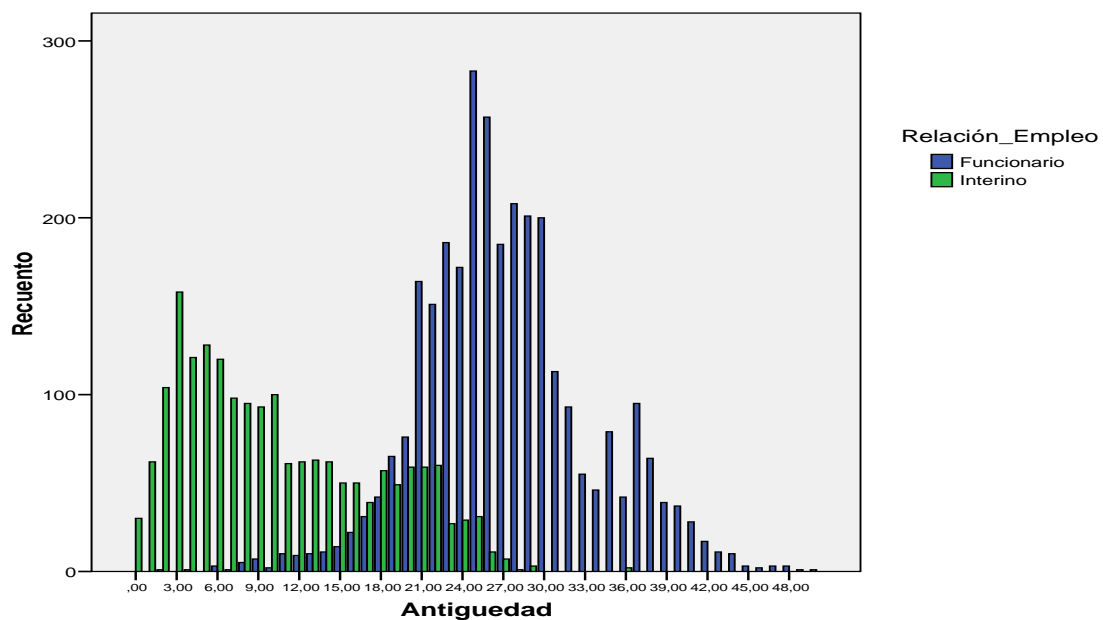


Esto es bueno y malo. Bueno, porque permite hacer un uso estratégico de las tasas de reposición por jubilaciones: va a haber vacantes suficientes como para poder asumir un proceso de racionalización. Malo, porque existe un riesgo evidente de

descapitalización. En cualquier caso, es evidente que esta información orienta y da sentido a un tipo de intervenciones, restando trascendencia a otras.

- o Antigüedad.

Entendiendo por antigüedad el número de años desempeñando puestos en la administración de referencia. Este dato cobra especial importancia cuando se combina con la naturaleza contractual de los puestos de trabajo o su situación administrativa (funcionarios o laborales; de carrera o interinos). Siguiendo con el ejemplo de la AGPV, estos son los datos a 31 de julio de 2011:



Como puede observarse en el gráfico, el proceso de funcionarización prácticamente está parado en la AGPV desde hace 12 años, siendo prácticamente nulo los últimos 4 años². Esto es fruto de la “judicialización” de los procesos selectivos de oferta de empleo público y de provisión mediante concurso de traslados.

Acometer acciones de recorte desconociendo tanto la información de los análisis de puestos como los datos objetivos de edad y antigüedad, entre otros, es asegurar una intervención no acorde con el servicio público, con su eficacia, con su eficiencia y,

² Entre los años 2010 y 2012 ha habido procesos de consolidación de plazas en el profesorado de Educación (2500), Osakidetza (Servicio Vasco de Salud: 2000), que no forman parte de la AGPV aunque sí del Gobierno Vasco. Sólo en Justicia, que sí pertenece a la AGPV, hubo una consolidación de 104 plazas por la implantación de la Oficina Judicial.

muy posiblemente injusta. Ser consciente de esta información y del sistema arriba explicado, impide acometer recortes sin la conciencia de ser irresponsable.

7. Intervenciones en materia de Organización.

Las dos intervenciones sistémicas y puntos palanca de la herramienta de organización son el diseño organizativo y la racionalización organizativa. La primera para determinar y publicitar *adónde queremos ir*, y la segunda para “diferenciar grasa y músculo”.

- Diseño Organizativo.

El diseño estratégico

El diseño organizativo estratégico implica responder a estas tres preguntas: ¿Qué administrados tengo y quiero seguir teniendo?; ¿qué administrados tengo y no quiero tener, y puedo?; ¿cuáles no tengo y quiero tener?. Para responder a estas preguntas es necesario realizar una serie de análisis y tomar decisiones desde este conocimiento:

- Identificación y validación de las competencias legales que a modo de imperativos acotan en el entorno, administrados cuyas necesidades de servicio público nos incumben y comprometen.
- Identificación y selección de administrados en función de la estrategia y los programas de Gobierno legitimados por las urnas. Es aquí donde se responde a las preguntas arriba citadas.
- Análisis de las necesidades de los administrados decididos, y legitimación de las mismas en función de las competencias legales asumidas.
- Decisiones estructurales básicas: lo relativo a los decretos de estructura. Direcciones, territorialidad, etc.

Soy consciente de que este proceso en su totalidad puede ser largo y a veces lento en su ejecución, lo cual va en contra de la prisa que las actuaciones de recorte exigen. En situaciones de urgencia, por lo menos, debe responderse a las preguntas

citadas. Sin ellas no hay diseño organizativo; no se sabe qué se debe y quiere hacer.

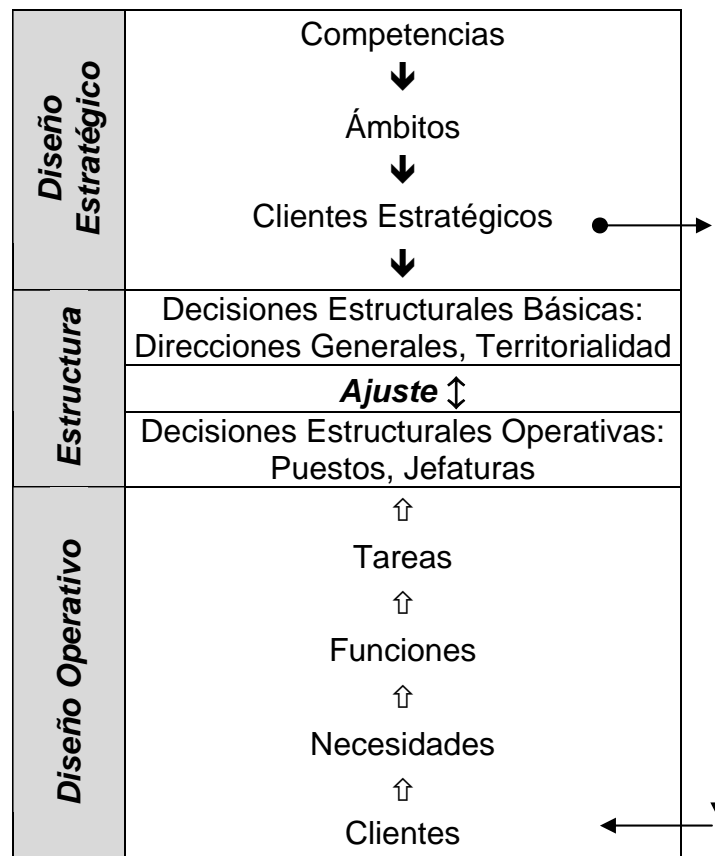
El diseño operativo

Una vez realizado el diseño estratégico y habiendo tomado las decisiones estructurales básicas, se realiza el diseño operativo cuyo criterio de éxito es el ajuste: que dos puestos no hagan lo mismo, y que nada de lo que hay que hacer quede sin hacerse. Sus pasos son:

- Identificación de funciones. Cada una de las necesidades legítimas de los administrados implica una responsabilidad que la administración asume en relación con dicho administrado. Así, las funciones enuncian el compromiso de responder ante dicha necesidad.
- Identificación de los puestos. La agrupación de funciones mediante criterios de horizontalidad (conocimientos) y verticalidad (jerarquía) es la identificación de los puestos de trabajo.
- Identificación de jerarquías. La estandarización de las relaciones entre los puestos implica la aparición de jerarquías. Dicha estandarización surge de la necesidad de coordinación, supervisión y control de los distintos puestos de trabajo. El producto de esta fase es el diseño de organigramas.
- Identificación de cargas de trabajo. A partir de los datos de frecuencia y duración de las tareas (obtenido por los análisis de puestos), se determina la carga de trabajo de los puestos de trabajo y en función de ellas el número de dotaciones necesarias para poder satisfacer las responsabilidades asumidas en las funciones.

Para ver un ejemplo de utilización de este diseño en una situación real (Agencia Vasca del Agua) ver: Gorriti y Bañuelos, 2009.

El siguiente diagrama explica la lógica de ambos diseños.



Fuente: Elaboración propia

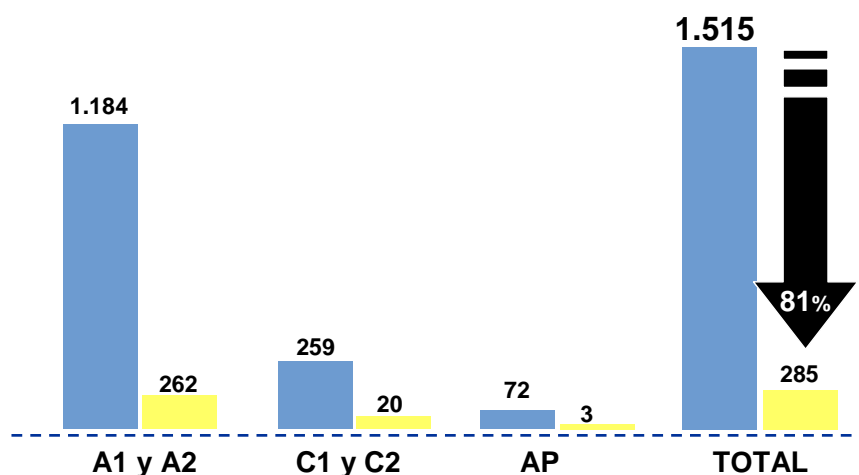
○ Racionalización Organizativa

La racionalización organizativa pretende resolver la dispersión e inflación organizativa clásica en los diseños organizativos que no han elaborado un diseño estratégico como el arriba descrito. Básicamente consiste en reducir el número de puestos al concebir éstos desde un punto de vista más general, a modo de roles asumidos, y en la decisión técnica de diferenciar funciones (responsabilidades asumidas) de tareas (procesos para llevarlas a cabo). Para poder llevarlos a cabo es imprescindible disponer de información relativa a las actividades principales de los puestos que se quieren racionalizar. Ésta se puede obtener por procesos clásicos de análisis de puestos o por procesos más limitados y específicos de identificación de actividades. Este proceso no implica, necesariamente, la amortización de dotaciones (plazas), aunque puede ser una de sus consecuencias en función de la carga de trabajo y del diseño organizativo.

En la AGPV se han realizado dos procesos de racionalización, uno referido a puestos reservados para personal funcionario (Gorriti, 2002) y otro más reciente en relación con puestos referidos a personal laboral (2012; no publicado). Ambos procesos han seguido el mismo método que puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Elaboración del Cuestionario de APT.
2. Administración del Cuestionario.
3. Identificación y volcado de tareas.
4. Elaboración de Enunciados Homogéneos.
5. Elaboración de matriz tareas/puestos.
6. Análisis de Clusters y Análisis Factorial de validación.
7. Análisis Estadísticos Descriptivos para valoración.
8. Elaboración del Informe final.

En el estudio referido a puestos de funcionarios la racionalización de puestos fue de un 81% de reducción (homogeneización). Con estos resultados por Grupos de clasificación:



Esta homogeneización de puestos no supuso amortización de plazas; nadie fue despedido o su plaza amortizada. Pero supuso un desequilibrio de todas las herramientas de gestión cuyo rediseño dio origen al sistema que se explica. De ahí su calificación de punto palanca de las intervenciones.

En el proceso de homogeneización de los puestos de laborales la reducción media de puestos por grupos de clasificación fue del 45.69% y el porcentaje medio de reducción (originales vs. puestos homogeneizados) fue del 48.60%.

Desde un punto de vista de intervención o reforma, la consecuencia más inmediata de este tipo de intervenciones es la movilidad administrativa: lo que antes era un problema referido a puestos distintos (valoración, perfiles, inamovilidad del puesto, etc.) ahora se convierte en un problema de carga de trabajo, al agruparse en un único puesto tipo. Racionalización y medida de carga por tanto hacen factible la movilidad de efectivos en función de cargas de trabajo coyunturales a modo de vasos comunicantes. Seguidamente se expone un ejemplo real de esta intervención para la AGPV y referida a puestos de administrativos y auxiliares.

Administrativo General. Código: 520040

Funciones (para todas las dotaciones por diseño organizativo)

- *Comprobar, chequear y cotejar datos, listados, documentos, etc.*
- *Preparar, editar y completar dossiers, expedientes y todo tipo de documentación*
- *Tramitar administrativamente de subvenciones, becas, ayudas, etc.*
- *Tramitar administrativamente sanciones, multas, control de impagados y vías de apremio.*
- *Solicitar y recabar todo tipo de información y documentación.*
- *Gestionar y mantener archivos de expedientes y documentación.*
- *Actualizar, tramitar y mantener ficheros y registros.*
- *Recepcionar y tramitar quejas y reclamaciones.*
- *Tramitar y liquidar las facturas, gastos, ingresos, anticipos y créditos. Gestión de caja.*
- *Elaborar y suministrar datos, estudios, informes, estadísticas y atender consultas.*

Tareas³

(Por porcentaje de tareas comunes sobre 407 dotaciones que contestaron a la encuesta de análisis de puestos. En RPT hay 491 dotaciones)

Tabla 1.

TAREA	Nº Dotaciones que la hacen	%	% Relativo	Acumulado
1. <i>Atender consultas y reclamaciones</i>	291	71,50	11,09	11,09
2. <i>Tramitar y controlar expedientes administrativos</i>	273	67,08	10,41	21,50

³ Se expresan en orden descendente según el número de dotaciones en las que se hace.

TAREA	Nº Dotaciones que la hacen	%	% Relativo	Acumulado
3. <i>Crear, mantener y actualizar bases de datos y aplicaciones informáticas</i>	283	69,53	10,79	32,29
4. <i>Comprobar y cotejar datos, registros y documentación</i>	275	67,57	10,48	42,78
5. <i>Redactar y archivar documentación en los distintos programas ofimáticos (word, excel, powerpoint....)</i>	212	52,09	8,08	50,86
6. <i>Tramitar y cotejar solicitudes y autorizaciones</i>	207	50,86	7,89	58,75
7. <i>Preparar y clasificar documentación para tramitación</i>	188	46,19	7,17	65,92
8. <i>Efectuar el Control y mantenimiento del archivo</i>	187	45,95	7,13	73,05
9. <i>Efectuar el registro y/o distribución de entradas y salidas de documentación y correspondencia</i>	174	42,75	6,63	79,68
10. <i>Elaborar certificaciones, notificaciones, compulsas, etc.</i>	199	48,89	7,59	87,27
11. <i>Tramitar documentos contables</i>	107	26,29	4,08	91,35
12. <i>Tramitar pagos y cobros</i>	104	25,55	3,96	95,31
13. <i>Elaborar información estadística</i>	54	13,27	2,06	97,37
14. <i>Distribuir materiales y documentación</i>	45	11,06	1,72	99,09
15. <i>Controlar la facturación de gastos</i>	24	5,90	0,91	100,00

Como puede observarse en la Tabla 1, 10 tareas (las señaladas en azul) afectan al 90% de las dotaciones de este puesto, ellas son su núcleo común. Saber hacer o haber hecho estas 10, implica poder ir al 90% de las dotaciones del puesto. Saber hacer las 15, al 100%.

Tareas singulares de dotaciones concretas.

Tabla 2.

Tarea	Dotación donde se realiza ⁴	Nº	%
Gestionar compras de material	344, 358, 145, 220, 331, 53, 111, 328, 355, 76, 455, 134, 228, 285, 157.	15	3,69
Mantener y actualizar páginas Web	91, 99, 145, 322, 169, 147, 114, 133, 468, 304, 105, 175, 313, 241.	14	3,44
Efectuar la tramitación y archivo de cartas, notificaciones y comunicaciones	43, 54, 251, 255, 259, 260, 262, 263.	8	1,97
Elaborar órdenes de pago y talones	130, 169, 175, 177, 402, 330, 175.	7	1,72
Certificar inscripciones y anotaciones	46, 49, 55, 81, 84, 87, 88.	7	1,72
Mantener y actualizar el Registro de Conciliaciones y/o Elecciones sindicales	29, 46, 49, 55, 63.	5	1,23
Levantar actas de inspección sobre el desarrollo de los procesos electorales	29, 46, 49, 55.	4	0,98
Realizar la búsqueda de información en bibliotecas y archivos	99, 377, 91.	3	0,74
Controlar y realizar el seguimiento de conflictos colectivos e individuales	41, 63.	2	0,49
Controlar las existencias de almacén	480, 22, 84, 345, 455.	5	1,23

⁴ Cada número identifica una dotación, así la dotación se cita realmente con el código, por ejemplo: 520040-344, la cual identifica a una sola persona (la que ocupa la plaza 344 del puesto de administrativo 520040).

Auxiliar General. Código: 520020**Funciones** (todas las dotaciones)

- Alimentar bases de datos
- Comprobar, chequear y cotejar datos, listados, documentos, etc.
- Preparar, editar y completar dossiers, expedientes y todo tipo de documentación
- Procesar todo tipo de textos, tablas y/o gráficos.
- Tramitar administrativamente autorizaciones
- Registrar, archivar y distribuir todo tipo de documentación y correspondencia interna y externa.
- Responder a la correspondencia
- Gestionar y mantener archivos de expedientes y documentación
- Facilitar información general, entrega y cobro de documentación e impresos.
- Recepcionar y tramitar quejas y reclamaciones

Tareas

(Por porcentaje de comunalidad sobre 889 dotaciones que contestaron a la encuesta. En RPT hay 963 dotaciones)

Tabla 3.

TAREA	Nº Dotaciones que la hacen	%	% Relativo	% Acumulado
1. Atender consultas y reclamaciones	586	65,92	11,46	11,46
2. Alimentar bases de datos y aplicaciones informáticas	589	66,25	11,52	22,99
3. Comprobar y cotejar datos, registros y documentación	577	64,90	11,29	34,27
4. Crear, mantener y actualizar bases de datos y aplicaciones informáticas	581	65,35	11,37	45,64
5. Efectuar el registro y/o distribución de entradas y salidas de productos, muestras y correspondencia	535	60,18	10,47	56,10
6. Tramitar y cotejar solicitudes y autorizaciones	427	48,03	8,35	64,46
7. Tramitar documentos contables	315	35,43	6,16	70,62
8. Elaborar certificaciones, notificaciones, compulsas, etc.	436	49,04	8,53	79,15
9. Manejar y actualizar diariamente ficheros archivos y registros	333	37,46	6,51	85,66
10. Realizar el seguimiento de expedientes	198	22,27	3,87	89,53
11. Elaborar información de actividad	129	14,51	2,52	92,06
12. Efectuar la tramitación y archivo de cartas, notificaciones y comunicaciones	144	16,20	2,82	94,87
13. Fotocopiar y encuadernar documentos	141	15,86	2,76	97,63
14. Tramitar informes, expedientes, notificaciones, pedidos, etc.	71	7,99	1,39	99,02
15. Archivar expedientes, actas e informes	50	5,62	0,98	100

Es decir 8 tareas afectan al 80% de las dotaciones de este puesto, ellas son su núcleo común. Saber hacer o haber hecho estas 8, implica poder ir al 80% de las dotaciones del puesto. Saber hacer las 10 al 90% y saber hacer 15 al 100%.

Tareas singulares de dotaciones concretas

Tabla 4.

Tarea	Dotación donde se realiza	Nº	%
Gestionar necesidades administrativas del centro	30,75,77,85,111,139,143,156,160,170,204,226,230,263,307,373,453,600,601,610,612,673,677,784,846,847,859.	27	3,04
Controlar las existencias de almacén	30,48,69,160,212,226,230,306,307,392,441,442,446,457,465,520,532,533,633,634,664,823,845,846,847.	25	2,81
Gestionar y mantener el registro de personal	51,111,202,226,245,306,321,333,339,390,477,478,479,489,532,566,635,642,668,727,779,814,845,847.	24	2,70
Mantener y actualizar páginas Web	204,217,219,224,225,226,227,230,233,465,519,534,583,774,816,832,834.	17	1,91
Preparar maquetas de publicaciones para imprenta	859	1	0,11

Por lo expuesto, se observa que la movilidad entre las dotaciones de cada puesto homogeneizado o racionalizado **es un hecho real y una posibilidad factible**. Su implantación no está limitada por tener responsabilidades distintas (todas las dotaciones tienen las mismas funciones), ni por hacer cosas distintas. Las principales limitaciones son culturales y se concretan en concebir el mando como la “posesión” de las dotaciones (plazas) jerárquicamente dependientes.

- Rediseño de los puestos de Administrativos y Auxiliares.

Ha sido conciencia general que una de las intervenciones más necesarias en materia organizativa es el rediseño de los puestos de administrativos y auxiliares. En la AGPV esta conciencia se acrecentó al realizar el estudio arriba expuesto. Se vio que de modo complementario debería iniciarse un estudio relativo a la proyección de estos puestos en un futuro no lejano, de manera que se legitimara su función en dicha Administración con un dimensionamiento ajustado. La entrada de la ofimática y las TIC's ha significado una autonomía de los técnicos respecto de lo que hasta entonces eran labores de auxilio administrativo. En el análisis descrito se observaba una concepción clásica de las tareas, pero también se atisban algunas nuevas. Ello exigiría un estudio de diseño organizativo y probablemente de gestión del cambio. Las posibles tareas futuras son estas:

- Crear, mantener y actualizar bases de datos y aplicaciones informáticas
- Mantener y actualizar páginas Web
- Manejar y actualizar informáticamente diariamente ficheros archivos y registros
- Tramitar telemáticamente informes, expedientes, notificaciones, pedidos, etc.
- Preparar maquetas de publicaciones para imprenta

8. Intervenciones en materia de Valoración.

La valoración como tal no es una medida de intervención propiamente dicha y podría no abordarse en este escrito. Sin embargo por la naturaleza sistémica del modelo de intervención que se está describiendo, valorar puestos es algo inevitable tras un proceso de intervención organizativa como el descrito más arriba. Seguidamente se exponen una serie de criterios que deben tenerse en cuenta llegado el caso de intervenir en esta herramienta de gestión.

La valoración es un proceso inevitable en la medida que un proceso de racionalización cuestiona las jerarquías previas. Reunir puestos antes distintos en puestos nuevos obliga a repensar las jerarquías y por ello volver a valorar. Asimismo se debe ser consciente de que valorar es clasificar, ubicar un puesto de trabajo comparativamente con otros en relación con criterios que, a mi juicio, sólo pueden referirse a la responsabilidad asumida y a la complejidad inherente a las tareas. Responsabilidad asumida y complejidad necesaria para satisfacerla son por tanto los factores principales por los que comparar puestos y remunerarlos.

El resultado de un proceso de valoración es trascendente para la carrera de los empleados públicos en la medida que estructura sus posibilidades de ascenso y las razones de su motivación para cambiar de puestos. La decisión organizativa en el diseño de puestos y la valoración, son los determinantes directos de la carrera posible del empleado público. Y no debe olvidarse que es la carrera y los criterios para su gestión quien, además de las jubilaciones, genera las vacantes desde las que poder actuar en intervenciones de reforma. Una buena valoración (si es que esto es posible) es condición para el éxito de una reforma. Por justicia, por motivación y por la trascendencia social que en las AAPP tiene esta herramienta.

Es clásico que en las AAPP se entiendan muy cercanas la valoración y la evaluación. Este hecho ocurre, precisamente, por no diferenciar entre persona y puesto. La valoración es de puesto y la evaluación de persona y es crítico diferenciarlas. Tanto como difícil, porque la mayor parte de los ocupantes se sienten valorados a sí mismos cuando un proceso de valoración se hace público. De aquí la trascendencia social comentada. Desde un punto de vista económico todo proceso de valoración debe dejar un margen a la especificidad de las plazas y las condiciones en las que se desempeñan las tareas de los puestos. Y también debe dejar un margen económico para dar cabida a la evaluación del desempeño que debe remunerar con variación los desempeños de los ocupantes. Confundir valoración y evaluación es romper el sistema y facilitar los recortes.

9. Intervenciones en materia de Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño (ED) es la herramienta de la *gestión de la diferencia* y por ello punto palanca del sistema de reformas aquí descrito. Por sí sola genera el cambio necesario para concebir la intervención como una reforma y evidencia la injusticia de los recortes. Los siguientes criterios para su implantación lo demuestran:

- Todos los empleados públicos deben ser evaluados en su desempeño (Art. 20 del EBEP, 2007). Dicha evaluación debe regirse por criterios de relevancia, fiabilidad, objetividad y practicidad.
- Los contenidos de la evaluación son las tareas relevantes del puesto de trabajo según los criterios de desempeño identificados en el análisis de puestos.
- El fin principal de la evaluación de desempeño es mejorar el servicio público. Por ello la primera consecuencia de una evaluación del desempeño negativa debe ser la identificación de una necesidad formativa. La segunda una reubicación del empleado y una revisión del criterio selectivo, la tercera una actuación disciplinaria.
- Los efectos retributivos de la evaluación del desempeño nunca deben superar a su trascendencia formativa y de carrera.


- La implantación de la evaluación del desempeño implicará necesariamente la instauración de la figura del Directivo Público Profesional.
- La evaluación del desempeño es condición para la formación y la carrera del empleado público. También para la validación de las inferencias realizadas con los diseños y datos obtenidos de la formación y la selección de los empleados públicos.

Al permitir la gestión de la diferencia la ED evidencia la injusticia y la ineficacia de las medidas horizontales de los recortes al dejar claro *a quiénes* se les priva de la condición de empleados públicos, o se les recorta sus condiciones laborales. Tanto como evidencia (si se hace bien) *en quiénes* se debería actuar. Por otro lado la ED permite a los empleados públicos, con mayor riesgo de perder su condición de empleado público, documentar sus desempeños y logros facilitando de esta manera su empleabilidad en otras organizaciones.

Muchas experiencias justifican con datos la imposibilidad de realizar ED's en las AAPP. Sin embargo, más allá de la obligatoriedad del EBEP, existen evidencias de que técnicamente es posible y de que, si se hace bien, hay garantías de fiabilidad, relevancia, y controlada contaminación y sesgo de sus medidas. Se debe ser respetuoso pero incrédulo con los hiperrealismos: siempre habrá muchas más razones para no hacer ED; innumerables ejemplos de fracasos y de consecuencias nefastas. En muchos casos tienen razón: es mejor no hacer ED que hacerla mal. De hecho, si no fuese por la obligatoriedad del EBEP, probablemente no se estaría hablando tanto de esta materia. Pero no se puede generalizar, muchas de esas experiencias de ED fueron parciales y no abordaron de forma sistemática ni con la técnica suficiente el cambio de paradigma que la ED y sus requisitos técnicos implican. Quizás desde la aprobación del EBEP hemos hablado mucho de la ED y hemos hecho poco. Quizás por ello hayamos perdido la inocencia de aquellos que hicieron cosas simplemente porque no sabían que era imposible.

10. Intervenciones en materia de Selección

Llegados a este punto de la intervención sistémica estamos en disposición de saber: qué responsabilidades debemos y queremos asumir; cómo organizamos éstas en



puestos racionalmente estructurados con unos niveles de jerarquía justificados por sus exigencias de coordinación, supervisión y control; justificadamente valorados según el montante económico que a ello se puede dedicar; su carga de trabajo; su perfil; datos referidos al personal que se jubila, e información de las evaluaciones individuales de los empleados públicos. Con esta información, la selección se puede y se debe concebir como una herramienta estratégica de primer orden: a cuántos y a quiénes quiero hacer empleados públicos.

La selección forma parte de un sistema integrado de Organización y RRHH donde los desempeños a predecir tienen que ser comportamientos relevantes y coherentes con los diseños organizativos y con la formación, la carrera, la evaluación del desempeño, el desarrollo y la satisfacción laboral de los empleados públicos, donde los técnicos de RRHH deben actuar de oficio en la adecuación de las personas a los puestos y en la gestión de la diferencia de sus desempeños.

El desarrollo del estado autonómico implicó la entrada masiva de empleados públicos en las AAPP autonómicas los cuales ahora están en la cincuentena y más o menos cercanos a la jubilación. Esta realidad junto con la gran interinidad que la judicialización de muchos procesos selectivos de acceso y de promoción ha provocado, exige diferenciar dos tipos de selección de acceso: la selección para rejuvenecimiento de plantillas, fundamentalmente con diseños selectivos basados en la estimación de la capacidad de aprendizaje y adaptación de nuevos empleados públicos jóvenes, y una selección de consolidación basada en la demostración del saber hacer de los que ya han desempeñado puestos de funcionarios como interinos. Esta decisión debe tomarse en función de los niveles retributivos de los puestos convocados y de cuál sea el objetivo de la selección: formación o desempeño. También en función del número de plazas que estratégicamente se quieran tras el diseño organizativo estratégico y la tasa de reposición lógica a partir de la medida de carga de trabajo. En situaciones de alta interinidad es más justo que aquellos que enfrentan ofertas públicas de empleo lo hagan en igualdad de condiciones para un número de plazas que el diseño organizativo haya decidido. Quienes no adquieran la condición de empleado público, enfrentarían dicha posibilidad en igualdad de condiciones y sobre un diseño organizativo justificado.

A este planteamiento no ayuda el *Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público* (BOE, 31 de diciembre de 2011, nº 315) que textualmente dice:

Artículo 3. Oferta de empleo público u otro instrumento similar de gestión de la provisión de necesidades de personal.

Uno. A lo largo del ejercicio 2012 no se procederá a la incorporación de nuevo personal, salvo la que pueda derivarse de la ejecución de procesos selectivos correspondientes a Ofertas de Empleo Público de ejercicios anteriores o de plazas de militares de Tropa y Marinería necesarios para alcanzar los efectivos fijados en la disposición adicional décima Ley 39/2010, de 22 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2011.

Esta limitación alcanza a las plazas incursas en los procesos de consolidación de empleo previstos en la disposición transitoria cuarta del Estatuto Básico del Empleado Público.

Dos. Durante el año 2012 no se procederá a la contratación de personal temporal, ni al nombramiento de personal estatutario temporal o de funcionarios interinos salvo en casos excepcionales y para cubrir necesidades urgentes e inaplazables que se restringirán a los sectores, funciones y categorías profesionales que se consideren prioritarios o que afecten al funcionamiento de los servicios públicos esenciales.

Es decir, la selección no va a ser una práctica habitual de los próximos años en las administraciones públicas españolas. Sin embargo lo ha sido y lo volverá a ser una vez que hayamos superado la parte más dura de la crisis económica en la que estamos inmersos, y algún político vea más allá del déficit y se dé cuenta de las posibilidades estratégicas de este instrumento de gestión de los recursos humanos.

11. Intervenciones en materia de formación.

La formación es el cambio planificado para adquisición, retención y transferencia de conocimientos y destrezas necesarios para el eficaz desempeño de las tareas de un puesto de trabajo.


En esta definición está implícita la naturaleza estratégica de la formación. Si es cambio la formación se da para resolver ignorancia, si es planificado es porque se ha determinado una meta de la formación; se sabe lo que alguien tiene que saber para poder desempeñar un puesto actual o pretendido. Y si es el desempeño lo que se quiere conseguir, su evaluación es condición de una buena formación. Es decir, la formación es condición para la materialización de la carrera, la cual, a su vez es la manifestación más palpable de la estructura organizativa decidida y de las metas de la propia administración pública. Desde este punto de vista la formación debe ser eliminatoria (no todo el mundo adquiere las destrezas) al constatar por el desempeño la no adecuación de la persona al puesto. Esto es válido tanto para la selección de entrada (periodo formativo selectivo), como para la provisión donde la demostración de las destrezas es condición para la adquisición de un grado profesional.

El diseño de los cursos formativos y su gestión en el tiempo (cuándo ofertar qué formación) es una herramienta estratégica de intervención ya que la superación de procesos formativos, en teoría, debe proveer puestos en carrera. Este hecho debe estar planificado ya que su primera consecuencia es la movilidad del personal y la consiguiente generación de vacantes. **La formación y las jubilaciones son quienes generan las vacantes en las AAPP que a su vez son condición para poder aplicar una planificación de RRHH acorde con el diseño organizativo estratégico.** Una administración que no concibe así su formación, reitera el status quo de la formación como *mochila para el mérito* y le niega su posibilidad estratégica de generación de vacantes.

12. Condicionantes de las intervenciones.

A mi juicio el condicionante más importante es la cultura y concretamente la no cultura de evaluación. Esto puede observarse en que muy pocas administraciones, por no decir ninguna, ha establecido la evaluación del desempeño como una de sus rutinas en la gestión de los recursos humanos y su organización. El EBEP, que en su artículo 20 obliga a hacer evaluaciones una vez aprobadas las correspondientes leyes de función pública, se aprobó en 2007 y desde entonces sólo hemos hablado de evaluación, no la hemos hecho. Esto es comprensible si entendemos que no hacerla nos evita hacer cosas desagradables:

- Evita tener que ser asertivos cuando hay que pasar el mal trago de decir a alguien que hace mal su trabajo y que algo le va a pasar por ello.
- Evita tener que establecer compromisos de cumplimiento que estructuren el tiempo.
- Evita tener que tomar decisiones retributivas que paguen más a los que mejor hacen y romper el “café para todos”.
- Evita evidenciar las ineficacias de los programas de formación que nada o poco tienen que ver con el trabajo para el que se forma, simplemente porque se desconocen las destrezas necesarias para hacer un trabajo tan bien como lo describe su mejor desempeño.
- Evita tener que probar que la formación se ha transferido al puesto de trabajo, que éste ha mejorado en eficacia y que la inversión ha sido rentable.
- Permite raseros generales a la hora de la movilidad entre puestos, lo cual tiene más posibilidades de éxito social pero un coste de eficacia.
- Evita tener que ejercer el liderazgo sobre compromisos de cumplimiento de plazos, productos o indicadores, que, en definitiva, es trabajo para el que ejerce la jefatura.
- Evita cuestionar el status quo, al no tener un referente de cuáles son las características de producto o servicio que exigen los ciudadanos.
- Etc.



Pero no hacerla nos resta uno de los “puntos palanca” en los que basar las intervenciones que racionalmente pueden ser alternativas a los recortes. Además, cualquier Administración que no mide su desempeño, dificulta el natural cambio gradual y está abocada a cambios bruscos, cualitativos y traumáticos producidos por cambios políticos, tecnológicos, o crisis económicas como la que estamos viviendo. Toda Administración que no mide su desempeño tiene más dificultades a la hora de asentar o hacer estables los cambios que se han demostrado eficaces y circunscribir cualquier realidad política surgida de un cambio electoral, a su auténtica naturaleza de estrategia política, orientación del servicio público, etc.


Otro elemento que condiciona mucho las intervenciones aquí relatadas es el propio estrato político. Por dos razones: 1. Su interinidad (4 años) lo cual dificulta llegar a dominar la visión del sistema comentado y, sobre todo, adquirir el *sentido institucional* necesario para trascender su visión partidista. 2. Su criterio de éxito que muchas veces se limita a conseguir paz social aunque sea a expensas de intervenciones racionales que hacen robusta una administración y le dan músculo para poder enfrentar circunstancias como las actuales sin sacrificar auténtico criterio de éxito: el servicio público en igualdad.

Otro condicionante importante para las intervenciones aquí descritas es la dificultad constatada de implantar la figura del Directivo Público Profesional. Éste está siendo otro de los fracasos de las posibilidades que aportó el EBEP. Quizás porque su instauración no interesa ni a los funcionarios (resta un nivel posible de carrera) ni a los políticos a los que resta un estrato directivo donde poder ubicar a sus personas de confianza. Esta dificultad es crucial para instalar la cultura de evaluación. Sin directivos públicos profesionales no es posible una cultura de evaluación y consecuentemente uno de los pilares del sistema aquí descrito queda sin efecto. A mi modo de ver y por experiencia propia, ninguna de las competencias necesarias para llevar a cabo tareas en relación con la evaluación son criterio de selección para los directores/as actuales, por lo que la gran mayoría no podría realizar esta labor de modo adecuado y menos si estos cargos son funcionarios promocionados a dichos puestos que posteriormente deberán volver a su plazas, muchas veces en la misma unidad que ahora dirigen y a cuyos miembros evaluarían. Sólo quien ha sido evaluado para desempeñar este rol, está siendo evaluado en la consecución de los

objetivos comprometidos y al final de su mandato se le juzgará por ellos, puede asumir la ED como una de sus funciones naturales. La figura del Directivo Público Profesional se convierte así en una de las condiciones ineludibles de la implantación de la ED. Las funciones más importantes del directivo público en relación con la ED son las siguientes (Gorriti, 2010):

- Funciones del DPP en relación con la tarea
 - Diseño organizativo para la mejora del servicio. Aclaración de roles y definición de funciones de sus subordinados.
 - Planificación, organización, establecimiento de objetivos y asignación de recursos.
 - Gestión de recursos e instalaciones.
 - Elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto.
 - Dirección de la ejecución de proyectos y control de su cumplimiento.
 - Inspección para la mejora, racionalización y simplificación de los métodos de trabajo. Diseño de procesos.
 - Evaluación del Rendimiento. Consecución de objetivos del grupo.
 - Planificación de sistemas de comunicación y de información.
 - Coordinación y representación con otros órganos ministeriales. Resolución de problemas y conflictos entre unidades administrativas.

- Funciones del DPP en relación con sus subordinados
 - Establecimiento de cauces formales y personales de comunicación con sus subordinados.
 - Establecer una amplia red de relaciones en el ámbito de su competencia.
 - Motivación y conformación de equipos. Gestión de la formación de sus subordinados.
 - Representación, identidad y defensa del equipo y sus miembros.
 - Evaluación del desempeño individual y gestión del reconocimiento.
 - Gestión de conflictos entre personas.



Otro condicionante, no siempre aceptado, es nuestra propia resistencia a cambiar. Debemos ser autocríticos, sospechar de nosotros mismos en cuánto a qué parte de este juego macabro de los recortes estamos asumiendo. No es general, ni mucho menos, hay mucha gente que lo está pasando muy mal, sobre todo aquellos que por no tener la condición de funcionarios, no tienen asegurado su puesto de trabajo. Pero en funcionarios puede haber un “confort rabioso” en el que se nos está queriendo ubicar y por el que paradójicamente somos criticados. Cuidado, tener tan claro a los culpables puede llevarnos a la pasividad. Tenemos prisa por ser eficaces, la crisis y los recortes ciegos lo exigen. Si estamos de acuerdo en que estas herramientas son necesarias por sí mismas, seríamos incoherentes si siendo jurídicamente factible, no iniciáramos los pasos necesarios para su implantación. Innovar para trabajar mejor, profesionalizar el servicio público y medirlo, no puede esperar. Agazaparse y defenderse es taparse los ojos ante una realidad que nos puede pasar una factura mucho más cara. Necesitaremos ayuda de la clase política más profesional, de los representantes sindicales y de la judicatura. Si no remamos todos en el mismo sentido, si no asumimos toda la cuota de responsabilidad institucional que ello exige, esto será muy difícil.

Soy consciente que las propuestas aquí descritas exigen un tiempo que quizás no tenemos. Prioricen ahora que conocen el sistema. La crisis nos ha obligado a repensar lo que hacemos y a decidir qué queremos ser. Tarde o temprano tendremos que hacerlo. Este es un viaje largo pero como todo viaje empieza con un primer paso. Llevamos cuatro años de crisis conocida. En estos cuatro años podríamos haber empezado a pensar actuaciones como las aquí descritas. No tardemos más.

Referencias

- Echebarría, K (2010). Crisis y empleo público en España. SUMAS.
<http://blogs.vitoria-gasteiz.org/sumas?s=Koldo+Echebarr%C3%ADa&lang=es>
- Gorriti, M y Bañuelos, J. I. (2009) El Diseño Organizativo de la Agencia Vasca del Agua. Ed. Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP). Oñate.
- Gorriti, M y López, J (2010). El Análisis de Puestos en la Administración Pública. IVAP. Oñate
- Gorriti, M. (2002). Análisis Funcional de los Grupos A y B de la Administración General del País Vasco. Revista Vasca de Administración Pública. Nº 63. pp.: 205-242. IVAP. Oñate.
- Gorriti, M. (2010). Los directivos públicos profesionales (DPP) en la AGE (origen, ubicación, funciones, perfil, profesionalización y cambio). En La alta dirección pública: análisis y propuestas. Luís Ortega y Luís Maeso, editores. INAP. Madrid.
- Jiménez Asensio, (2012). La (casi) inédita planificación de recursos humanos en el sector público: una necesidad objetiva, más en tiempos de crisis.
http://www.estudiconsultoria.com/index.php?option=com_content&view=article&id=198%3AAla-casi-inedita-planificacion-de-recursos-humanos-en-el-sector-publico-una-necesidad-objetiva-mas-en-tiempos-de-crisis&catid=35%3Ablog&Itemid=73&lang=es
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. BOE, nº 89
- Senge, P. (1990). "La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente", Ediciones Juan Granica, España