

Reflexiones estratégicas En torno a los Administradores Civiles Del Siglo XXI. Oportunidad para el cambio.

Julia Marchena Navarro
Elvira Ramírez Núñez de Prado
Isabel Bustillos Bravo
Justino García del Vello Espadas

Agradecimientos

Esta ponencia hubiera sido imposible de desarrollar sin la desinteresada colaboración de Elena Valdés, Mercedes Rubio y José Luis Cueva.

Introducción

Este estudio pretende recoger un abanico de ideas y experiencias relativas al papel que viene desarrollando y que debería desarrollar en el futuro el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.

Es un hecho constatable que el peso e importancia del Cuerpo ha disminuido desde un punto de vista estratégico. Bastaría para sostener tal afirmación hacer un repaso de la evolución en el tiempo del número de altos cargos ocupados. Este hecho agrava considerablemente un problema que arrastra el colectivo desde su misma creación: la ausencia de definición de su perfil específico, que en la actualidad deviene en una crisis de identidad. Se echa en falta la existencia de unos mínimos principios de consenso y acuerdo entre sus integrantes sobre la esencia, objetivos y funciones naturales que constituyen la carta de presentación de un Administrador Civil. Asimismo, se percibe que esta falta de consenso provoca una mala imagen ante terceros; inestabilidad en la aplicación de criterios de selección; fragmentación en la defensa de los intereses propios del colectivo, que se agrupa en torno a grupos de intereses específicos perdiendo la visión integradora del Cuerpo.

Este informe es una reflexión que pretende ayudar a encontrar el espacio natural y armónico de los Administradores Civiles, definiendo su territorio propio en relación con otros Cuerpos de elite de la Administración. Entendemos que la Administración precisa Administradores (“gerentes, directivos...”), y que éstos no son ni meros gestores, ni tampoco meros abogados, sociólogos, economistas, ingenieros, informáticos o estadísticos, por altísima y respetable que sea la cualificación específica de todos ellos. El Administrador tiene una vocación generalista y armonizadora, y debe ser capaz de entender y aprovechar el conocimiento de los diversos especialistas en aras de un objetivo superior que sólo él es capaz de coordinar. De un Administrador se espera, sobre todo, su

aportación al *saber hacer*, a la transposición del conocimiento a la acción. Éste es el gran valor añadido que aporta y que, convenientemente potenciado y valorado, ha de ser una ventaja competitiva determinante del Cuerpo.

Por consiguiente, entendemos que la búsqueda de la propia identidad ha de consistir en perseguir la definición del perfil (o perfiles) del Administrador en el mundo de nuestros días. Entendemos también que esta inquietud de búsqueda ha de ser permanente y flexible, adaptando la evolución del perfil o perfiles a las exigencias cambiantes del entorno.

No es mala terapia comenzar con un examen de conciencia y reconocer la cuota de responsabilidad propia:

- No compartimos un objetivo corporativo bien definido.
- No tenemos una idea común de lo que ha de ser un Administrador.
- Estamos desunidos, divididos y agrupados en torno a pequeñas esferas de poder.
- A falta de una opinión común sobre el perfil ideal de las nuevas promociones, nuestra voz no cobra peso en la definición del contenido de las pruebas de acceso al propio Cuerpo.
- No ha existido un hilo conductor en los intentos de armonización de las distintas concepciones del colectivo, y por ello han resultado poco fructíferos. Ningún informe crítico empezado en un foro abierto ha terminado en un documento suficientemente completo y cerrado como para servir de hito y referencia a sucesivos estudios. Por el contrario, las decisiones que afectan al colectivo se generan de forma reactiva, para dar respuesta a problemas conyunturales, sin una visión amplia del contexto.

En resumen, es hora de plantear un debate abierto y profundo sobre el Cuerpo, y hoy más que nunca debemos actuar proactivamente y en solidaridad. Con este informe pretenden sus autores provocar un debate creativo, ordenado y sistemático que quede reflejado, al fin, en un documento que ponga en conexión distintas líneas de pensamiento e inicie el desarrollo de estrategias de acción.

Elementos para un análisis del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado

1. Mandato

- Decreto 315/1964, de 7 de febrero, por el que se aprueba la Ley articulada de Funcionarios Civiles del Estado.

- Título III (Funcionarios de carrera), Capítulo Primero (Régimen General), Sección 1ª (Cuerpos), Artículo 23.3:

Los funcionarios del Cuerpo Técnico de Administración Civil realizarán las funciones de gestión, estudio y propuesta de carácter administrativo de nivel superior. Deberán poseer título de enseñanza superior universitaria o técnica. Las plazas de mayor responsabilidad de este Cuerpo que previamente se clasifiquen como tales se reservarán a funcionarios del mismo que ostenten diploma de directivos. La obtención del diploma determinará una consideración adecuada de estos funcionarios a efectos remunerativos.

- Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública.

- Disposición adicional novena:

Uno.- Se crean en la Administración del Estado los siguientes Cuerpos de funcionarios:

1. Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, en el que se integran los funcionarios pertenecientes a los Cuerpos Técnico de Información y Turismo y Técnico de la Administración Civil del Estado.

2. ...

2. Visión

El Cuerpo de Administradores Civiles debería ser sinónimo del Cuerpo de los profesionales en gerencia pública y, por ello, la principal fuente de directivos del sector público.

De un Administrador se espera su capacidad de obrar proactivamente para mejorar la eficacia de su organización, detectando las oportunidades y problemas que se presenten tanto en la misma como en el entorno en que se desenvuelve. Su talento para localizar y aprovechar las primeras y prever y solventar los segundos es un valor crítico para el éxito o fracaso de la misma.

Un Administrador espera poder ejercer influencia sobre lo que ocurra, y es esta capacidad y tendencia a la acción, esta aportación del “*saber hacer*” añadida al “*saber*”, el valor diferencial que nuestro colectivo aporta sobre otros que actúan en la Administración.

La Administración que operará en el siglo XXI ha desplazado sus necesidades del ineludible encuadre jurídico a cuestiones relacionadas con el servicio al ciudadano-cliente y a la calidad de las prestaciones o servicios, dentro de un enfoque de gestión multiorganizativo y en un contexto de austeridad.

El perfil del Administrador que se desenvolverá en este escenario requiere no sólo de la acumulación de conocimiento, sino también del manejo de métodos de dirección, técnicas instrumentales, así como del desarrollo de habilidades directivas. Es decir, el ejercicio de la función directiva requerirá tanto del afianzamiento de aptitudes, como del desarrollo de las necesarias actitudes.

Esto es bien distinto de otros cometidos con los que a veces, y sin saberse muy bien por qué, se le confunde:

- De meros gestores que se limitan a seguir un procedimiento establecido.
- De meros expertos en Derecho que se limitan a emitir informes.
- De meros sociólogos, ingenieros, informáticos, estadísticos y otros profesionales de las distintas ramas del saber.

3. Estudio de oportunidad

3.1. Análisis externo

3.1.1. Amenazas

- Injerencias de otros colectivos en áreas y puestos cuyo desempeño exige la cualificación específica de nuestro Cuerpo.
- Tendencia a ser desplazado por el poder político a posiciones de menor influencia en la Administración.
- Riesgo de pérdida de señas de identidad propias, vinculadas al origen pluridisciplinar del colectivo, con la previsible merma de la capacidad de influir y actuar en diversas áreas de potencial desarrollo en la Administración.
- Grave situación de inestabilidad en la definición del acceso al Cuerpo, vinculada a la indefinición del perfil propio del colectivo.

3.1.2. Oportunidades

- Los elementos condicionantes de las reglas de actuación y funcionamiento de las organizaciones públicas se sustantivan en la necesidad de gestionar más y mejor, lo que supone, en el marco de unos recursos limitados, que las organizaciones hayan de combinar los principios de eficacia y eficiencia en la consecución de unos objetivos de máxima calidad. En lo que respecta a la Administración General de Estado, se observa como tendencia de futuro que, en cuanto cabecera institucional del sector público, se centrará en las actividades de alta dirección relativas al diseño de políticas públicas, con el consiguiente incremento de la relevancia de las funciones de regulación, planificación, coordinación, evaluación y control, tendiendo a desplazar las competencias de gestión y ejecución a otras Administraciones Públicas.

El énfasis en las actividades inherentes a la alta dirección se aprecia claramente en la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado: en primer lugar porque, al separar los niveles político y administrativo, permite la consiguiente profesionalización de los órganos directivos del aparato administrativo estatal; en segundo lugar porque, al pretender incorporar con carácter general al ámbito de la organización administrativa estatal un nuevo enfoque de gestión próximo al enfoque de administración por objetivos, resalta los elementos constitutivos de la actividad de dirección, exigiendo la profesionalización de su ejercicio. Así, son principios de funcionamiento (art.3) *“la programación y desarrollo de objetivos y control de la gestión y de los resultados”*, la *“responsabilidad por la gestión pública”*, y la sujeción de los órganos directivos *“al control”* y *“evaluación de la gestión por el órgano superior o directivo competente”*

La Ley atribuye al titular de los servicios comunes las funciones de apoyo a los órganos superiores en la planificación de la actividad de los Departamentos, mediante el asesoramiento técnico (art.15.1.a) y la asistencia a los Ministros para efectuar el control de eficacia de los Ministerios y sus Organismos Públicos (art. 15.1.b). Finalmente, atribuye al Ministro, aunque delegable en el Subsecretario, la fijación de criterios para la evaluación del personal y la distribución de retribuciones variables (art.13.8.).

La puesta en valor de la profesionalización, tanto de las personas, como de la propia actividad de dirección, constituye un elemento de oportunidad para un Cuerpo interministerial de vocación directiva como es el de Administradores Civiles.

- Por otra parte, la culminación del proceso de convergencia europeo, con

la consecución de la segunda fase de unión económica-monetaria, incrementará la dimensión europea de las políticas públicas nacionales, desplazándose centros de decisión hacia instancias comunitarias.

Este nuevo escenario exigirá directivos públicos con conocimientos específicos del marco legislativo comunitario, manejo en otras lenguas y que, además, posean habilidades y destrezas de negociación, comunicación... En este contexto, los Administradores Civiles pueden encontrar un nuevo espacio natural en el que desarrollarse.

- El área funcional del Administrador siempre va a existir en toda organización que haya adquirido un cierto nivel de complejidad, y sus destrezas son igualmente necesarias en los niveles superiores de la organización administrativa, tanto para el desempeño de puestos de *línea* como para los de *staff*, tanto en áreas funcionales de vocación horizontal como en las de carácter sectorial. Esta oportunidad supone la necesidad de posicionarse en este entorno natural, detectando las necesidades a las que en cada momento un Administrador Civil tenga que responder y potenciando los efectos de sinergia que posibilitan las diversas especialidades del Cuerpo.

- El futuro Estatuto de la Función Pública supone la definición de un marco normativo que puede ser una oportunidad para que la misión y el posicionamiento del Cuerpo queden correctamente definidos y ubicados.

- La creciente importancia de la incorporación de nuevas tecnologías, y su aplicación en los métodos de trabajo de la Administración, supone un rediseño de los propios métodos de trabajo, campo en el que el Cuerpo puede desarrollar una labor muy eficaz. Conocer y sacar provecho al máximo de los nuevos sistemas de información para la dirección y de apoyo a la toma de decisiones permitiría al Administrador Civil obtener ventajas competitivas en su entorno profesional.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Fortalezas

- El proceso selectivo de nuestro Cuerpo es, con todo, el que proporciona una formación técnica más idónea para el desempeño de la titularidad de los órganos directivos en los distintos tipos de organizaciones que integran la Administración General del Estado.

- El Cuerpo cuenta con más de un millar de funcionarios con una sólida formación y, en su mayoría, una dilatada experiencia. Mantenemos un

la consecución de la segunda fase de unión económica-monetaria, incrementará la dimensión europea de las políticas públicas nacionales, desplazándose centros de decisión hacia instancias comunitarias.

Este nuevo escenario exigirá directivos públicos con conocimientos específicos del marco legislativo comunitario, manejo en otras lenguas y que, además, posean habilidades y destrezas de negociación, comunicación... En este contexto, los Administradores Civiles pueden encontrar un nuevo espacio natural en el que desarrollarse.

- El área funcional del Administrador siempre va a existir en toda organización que haya adquirido un cierto nivel de complejidad, y sus destrezas son igualmente necesarias en los niveles superiores de la organización administrativa, tanto para el desempeño de puestos de *línea* como para los de *staff*, tanto en áreas funcionales de vocación horizontal como en las de carácter sectorial. Esta oportunidad supone la necesidad de posicionarse en este entorno natural, detectando las necesidades a las que en cada momento un Administrador Civil tenga que responder y potenciando los efectos de sinergia que posibilitan las diversas especialidades del Cuerpo.

- El futuro Estatuto de la Función Pública supone la definición de un marco normativo que puede ser una oportunidad para que la misión y el posicionamiento del Cuerpo queden correctamente definidos y ubicados.

- La creciente importancia de la incorporación de nuevas tecnologías, y su aplicación en los métodos de trabajo de la Administración, supone un rediseño de los propios métodos de trabajo, campo en el que el Cuerpo puede desarrollar una labor muy eficaz. Conocer y sacar provecho al máximo de los nuevos sistemas de información para la dirección y de apoyo a la toma de decisiones permitiría al Administrador Civil obtener ventajas competitivas en su entorno profesional.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Fortalezas

- El proceso selectivo de nuestro Cuerpo es, con todo, el que proporciona una formación técnica más idónea para el desempeño de la titularidad de los órganos directivos en los distintos tipos de organizaciones que integran la Administración General del Estado.

- El Cuerpo cuenta con más de un millar de funcionarios con una sólida formación y, en su mayoría, una dilatada experiencia. Mantenemos un

- Se observan criterios inestables en la definición del temario, y las pruebas de acceso.

- Un factor que no favorece la comparación con los otros Cuerpos de elite es el número de temas que componen el temario, puesto que existe la absurda tendencia de valorar el prestigio de un Cuerpo en función exclusiva de dicho número, sin considerar otras variables de peso específico muy significativo: el desarrollo de ejercicios escritos no prefigurados en el temario, el tiempo medio de exposición de los temas, las posibilidades de opción a la hora de exponer, y la interlocución por parte del Tribunal. Estas variables son factores determinantes a la hora de valorar la formación y contrastar habilidades y madurez en los candidatos. (Con esta visión amplia, y sin descartar la revisión y adaptación del número de temas y la estructura del temario, el Cuerpo ocupa una muy buena posición relativa entre los otros Cuerpos de elite de la Administración.)

- El Curso de formación complementario al proceso selectivo no responde al conjunto de expectativas que debería cubrir: insistencia en materias cuyo conocimiento se ha contrastado, escasa incidencia en formación aplicada o práctica y en técnicas y habilidades propias de un Administrador.

- La cultura administrativa existente no valora suficientemente el uso de las técnicas gerenciales a pesar de la relevancia que éstas tienen para el mejor ejercicio de la función directiva.

- Tampoco se da apenas importancia al conocimiento y uso de métodos cuantitativos⁴ en la Administración General del Estado, a pesar de que en la actualidad están desempeñando un papel esencial en la formación de administradores en los ámbitos público y privado. Buscando árbitros imparciales, como pueden ser las Escuelas punteras en *Public Administration* o en *Business Administration*, constatamos que asignaturas como Estadística⁵, Investigación Operativa, Métodos Cuantitativos, Contabilidad, Finanzas, y Sistemas y Tecnologías de la Información son obligatorias para todos los alumnos. Sin excepción, las más de 500 Escuelas de referencia en la materia obligan a la formación cuantitativa.

4 Todavía no está completamente superado el desprecio de antaño por los métodos cuantitativos en la Administración Pública. Aún se ven directivos que presumen de su ignorancia en estas materias como si se tratara de una gracia que los adornara.

5 Obviamente, la Estadística que ha de estudiar un administrador no es la misma Estadística que ha de estudiar un estadístico. En la enseñanza de aquélla, sin perder el máximo rigor, no se pone el énfasis en la demostración matemática, sino en la oportunidad, el planteamiento del problema y el análisis de resultados. Análogos comentarios pueden ser hechos del resto de materias cuantitativas.

- Se observan criterios inestables en la definición del temario, y las pruebas de acceso.

- Un factor que no favorece la comparación con los otros Cuerpos de elite es el número de temas que componen el temario, puesto que existe la absurda tendencia de valorar el prestigio de un Cuerpo en función exclusiva de dicho número, sin considerar otras variables de peso específico muy significativo: el desarrollo de ejercicios escritos no prefigurados en el temario, el tiempo medio de exposición de los temas, las posibilidades de opción a la hora de exponer, y la interlocución por parte del Tribunal. Estas variables son factores determinantes a la hora de valorar la formación y contrastar habilidades y madurez en los candidatos. (Con esta visión amplia, y sin descartar la revisión y adaptación del número de temas y la estructura del temario, el Cuerpo ocupa una muy buena posición relativa entre los otros Cuerpos de elite de la Administración.)

- El Curso de formación complementario al proceso selectivo no responde al conjunto de expectativas que debería cubrir: insistencia en materias cuyo conocimiento se ha contrastado, escasa incidencia en formación aplicada o práctica y en técnicas y habilidades propias de un Administrador.

- La cultura administrativa existente no valora suficientemente el uso de las técnicas gerenciales a pesar de la relevancia que éstas tienen para el mejor ejercicio de la función directiva.

- Tampoco se da apenas importancia al conocimiento y uso de métodos cuantitativos⁴ en la Administración General del Estado, a pesar de que en la actualidad están desempeñando un papel esencial en la formación de administradores en los ámbitos público y privado. Buscando árbitros imparciales, como pueden ser las Escuelas punteras en *Public Administration* o en *Business Administration*, constatamos que asignaturas como Estadística⁵, Investigación Operativa, Métodos Cuantitativos, Contabilidad, Finanzas, y Sistemas y Tecnologías de la Información son obligatorias para todos los alumnos. Sin excepción, las más de 500 Escuelas de referencia en la materia obligan a la formación cuantitativa.

4 Todavía no está completamente superado el desprecio de antaño por los métodos cuantitativos en la Administración Pública. Aún se ven directivos que presumen de su ignorancia en estas materias como si se tratara de una gracia que los adornara.

5 Obviamente, la Estadística que ha de estudiar un administrador no es la misma Estadística que ha de estudiar un estadístico. En la enseñanza de aquélla, sin perder el máximo rigor, no se pone el énfasis en la demostración matemática, sino en la oportunidad, el planteamiento del problema y el análisis de resultados. Análogos comentarios pueden ser hechos del resto de materias cuantitativas.

Es, por tanto, a partir de la delimitación de áreas funcionales y de la clasificación de puestos, cuando procederá la necesaria adscripción de determinados puestos al Cuerpo mediante el desarrollo normativo adecuado. La LOFAGE y el futuro Estatuto ofrecen concretas posibilidades en relación con ello: oportunidad que consideramos de especial relevancia y que no debemos dejar pasar, independientemente del conjunto de expectativas profesionales que la evolución de la Administración General del Estado presenta para los Administradores Civiles.

En este sentido, debe destacarse que, aunque es fácilmente perceptible que los servicios comunes no constituyen el único sector de actividad de desenvolvimiento de los Administradores Civiles, hay que ser conscientes de las dificultades de reservar puestos de otra naturaleza y, en particular, de aquellos que comportan gestión directa en los distintos sectores de actividad, a funcionarios de un determinado Cuerpo. Cuestión distinta es la opción estratégica, de gran interés para el colectivo, de diversificar sus ámbitos de especialización, e ir adquiriendo una mayor presencia en otros ámbitos de la organización y en sectores administrativos con vocación de futuro.

Dentro de las opciones que ofrecen los servicios comunes departamentales -claramente potenciados en la Ley-, nos interesa destacar una en particular: los puestos de trabajo de las Subsecretarías a los que se les encomiende el desempeño de las funciones previstas en la LOFAGE de apoyo técnico a la planificación y asesoramiento al Ministro para efectuar el control de eficacia de los Ministerios y sus Organismos Públicos se deberían adscribir con carácter exclusivo, mediante el desarrollo normativo adecuado, a los funcionarios del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, ya que su específica formación técnica, acreditada mediante el proceso selectivo, garantiza su mejor ejercicio.

En este sentido, es claro el desfase actualmente existente entre el modelo previsto en la Ley y la estructura de los servicios comunes departamentales (a pesar de la pretendida anticipación de los Reales Decretos de agosto de 1996, por los que se determina la estructura básica de los Departamentos, a las previsiones contenidas en la Ley). Dado que en ellos no se aprecia un criterio general de atribución a una unidad con nivel orgánico de Subdirección General del ejercicio de las funciones de asesoramiento técnico en la planificación y de asistencia al Ministro en el control de eficacia, sería necesario la creación de una unidad puntera con este nivel que efectivamente las asumiera, lo que también podría hacerse a partir de una total reconfiguración de las actuales Inspecciones de Servicios departamentales o de las Oficinas Presupuestarias.

En el ámbito de la organización territorial, además de los puestos de Secretario General de Delegaciones del Gobierno y de Subdelegaciones, ¿qué Cuerpo si no es el de Administradores Civiles puede responder al mejor ejercicio de las funciones que la LOFAGE atribuye a los Subdelegados del Gobierno? Sin ánimo de ser exhaustivos, en el ámbito de la Administración institucional el mismo interrogante podría ser planteado en relación con las Secretarías Generales de nuestros Organismos Públicos.

- En relación con el Estatuto, urge adoptar un papel proactivo y no reactivo. Además del natural interés que la regulación de la carrera directiva presenta para el colectivo, sería conveniente concentrar los esfuerzos en las siguientes direcciones: el mantenimiento singularizado del Cuerpo frente a eventuales fusiones con otros colectivos, el nivel inicial de categoría que han de tener los Administradores Civiles recién ingresados y la imposibilidad de acceso al Cuerpo mediante la promoción interna al margen de los mecanismos ya establecidos.

- La asunción de una estrategia dinamizadora de los procesos de cambio implicaría, en otro orden de asuntos, contribuir a la profesionalización de la función directiva impulsando el modelo de funcionamiento recogido en la LOFAGE especialmente en lo que respecta a la programación de objetivos y la gestión orientada hacia los resultados; en la misma línea, hay que potenciar la especial orientación del colectivo para conocer la oportunidad y conveniencia del uso de las nuevas tecnologías como instrumentos al servicio de la eficacia. En la medida que seamos capaces de impulsar este modelo seremos protagonistas del cambio y lograremos introducir una dinámica competitiva en el ejercicio de la actividad de dirección, cuyo último beneficiario ha de ser el ciudadano.

- Paralelamente, el deseable incremento del prestigio del Cuerpo puede ser potenciado mediante una participación más activa de sus miembros en los debates doctrinales producidos en las distintas ramas del saber que se aproximan al estudio de la Administración Pública. En particular, un campo interesante en el que el Administrador Civil debe estar presente es el que se relaciona con la gestión pública y el enfoque del *Public Management*, la adaptación de las técnicas gerenciales, las experiencias de gestión y evaluación de la calidad de nuestros servicios públicos, y el análisis crítico de las experiencias de modernización de los países de nuestro entorno, como un aspecto esencial para acercarnos a la realidad española, identificar las condiciones de viabilidad y contribuir a la definición de nuestra política de modernización.

Hay que ser conscientes de que es éste un campo con proyección de futuro y en el que los Administradores Civiles, por la preparación

adquirida en el proceso selectivo, contamos con una indudable ventaja competitiva frente a otros colectivos y en el que podemos adquirir una posición preeminente desde la cual contribuir a incrementar el prestigio del Cuerpo.

- Finalmente, además de las vías apuntadas en relación con las posibilidades actuales de reserva de puestos, la contribución a la profesionalización de la función directiva y la participación en debates doctrinales, no puede faltar la referencia a algunas áreas y puestos de especial atractivo e idoneidad para el colectivo.

Al margen de lo expuesto en relación con los servicios comunes, no es ocioso destacar que el perfil que la figura del Subsecretario adquiere en la LOFAGE se identifica más que nunca, y en mayor medida que en relación con el resto de los Cuerpos, con el ya descrito de los Administradores Civiles. Es ello, más que un desiderátum, una realidad que debemos subrayar.

El Administrador Civil del futuro ha de tener una mayor presencia en la actividad administrativa vinculada al exterior: además de los que naturalmente le corresponden (área de turismo), el desempeño de otros puestos en Instituciones y Organismos Públicos de la A.G.E. cuya actuación se desarrolle en el exterior, así como de aquellos otros que desde los distintos sectores de actividad están llamados a mantener una importante vinculación con asuntos comunitarios, constituyen ejemplos de un campo que hay que cultivar por su proyección futura.

Tampoco hay que olvidar la continuidad que en la Administración General del Estado ha de tener la actividad reguladora y el indudable interés que para buena parte de los Administradores Civiles ha de tener el incremento significativo de la presencia de funcionarios del colectivo en todos los niveles de las Secretarías Generales Técnicas de los Ministerios, unidades de tradicional prestigio en el conjunto de la organización departamental.

Por último, el Ministerio de Administraciones Públicas constituirá, en mayor medida que en el pasado, un Departamento de indudable interés para los Administradores Civiles, especialmente en el desempeño continuado de sus puestos de carácter directivo. Ello es así por el peso específico que ha ido adquiriendo, por el papel dinamizador de los procesos de cambio, y por la relevancia que, desde el punto de vista estratégico, presentan sus competencias (incluyendo las relativas a la Secretaría de Estado para la Administración Pública, a la Secretaría de Estado para las Administraciones Territoriales, y a la Subsecretaría, tras la reciente dependencia orgánica de las Delegaciones del Gobierno al

Departamento).

2ª LA CALIDAD EN EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS COMO RASGO DISTINTIVO DE NUESTRO COLECTIVO.

Hay que tomar conciencia de que es necesario singularizarnos en el desempeño de nuestra actividad, cualquiera que sea su ámbito, mediante el desarrollo de nuestras capacidades directivas, como valor diferencial que nuestro colectivo aporta en relación con otros que actúan en el seno de la Administración General del Estado. La aplicación en nuestras áreas de trabajo de los principios que inspiran el enfoque de la "calidad" debe ser lo que nos permita mantener una ventaja competitiva medible y sostenible, en la línea ya apuntada de estimular la competencia en el ejercicio de los puestos directivos.

La asunción de esta estrategia plantea la necesidad de actuar desde el principio, comenzando por el propio proceso selectivo.

- La revisión del mismo, constituye un importante punto de partida para marcar improntas en las futuras generaciones de Administradores Civiles:

En fase de oposición, el mantenimiento de las diversas especialidades se considera una riqueza para el propio Cuerpo y para la Administración; la ampliación del temario manteniendo enfoques multidisciplinarios y la revisión de sus contenidos para actualizar la acción administrativa estatal, incorporando proyecciones o tendencias de futuro en los distintos sectores y profundizando en el campo económico y presupuestario, contribuirán a reforzar el bagaje de "saberes": el asentamiento de un primer ejercicio con dos temas de libre configuración es una medida idónea para apreciar en los candidatos su capacidad analítica, formación integral, capacidad relacional y creatividad, valores actualmente en boga en el perfil de un directivo, que no debemos despreciar.

El Curso selectivo posterior debe ser también revitalizado de acuerdo con las necesidades en presencia: el perfeccionamiento de las técnicas normativas, el enfoque de la gerencia pública desde la perspectiva del estudio de casos, el trabajo en equipo, la profundización en las técnicas gerenciales y en las habilidades directivas, la exigencia de formación cuantitativa para todas las especialidades, y el estudio de idiomas contribuirían, sin lugar a dudas, a mejorar el "saber hacer" al que aludíamos inicialmente.

- Ya en nuestra condición de funcionarios de carrera, no será necesario

insistir en la necesidad de reciclaje y formación continua, si bien habría que aunar esfuerzos para facilitar el acceso de los miembros del colectivo a los Cursos específicos dirigidos a la actualización de contenidos relacionados con el ejercicio de funciones directivas. Además, tendríamos que promover el diseño de cursos de formación cuantitativa especialmente dirigidos a Administradores Civiles.

- Por último, el enfoque proactivo se ha de reflejar en la mejora continua de las actividades y los resultados de las Organizaciones en las que prestamos servicio, manifestando especial atención a la motivación de todo el personal para que se implique efectivamente en ello. En este sentido, es previsible que se mantengan los planteamientos actuales que destacan en el perfil del directivo la dimensión de liderazgo vinculada a su capacidad para motivar al conjunto del personal.

3ª. DESARROLLO DE PROCESOS QUE FOMENTEN LA COHESIÓN DEL COLECTIVO

Esta estrategia parte de una idea esencial: asumir la importancia del asociacionismo como instrumento al servicio de todos y en defensa legítima de nuestros intereses.

A partir de ahí, la promoción del asociacionismo debe vincularse a la idea de profesionalización de la función directiva y requeriría impulsar una serie de medidas:

- Habría que revisar los Estatutos de la Asociación de manera que se estimulara la participación de todo el colectivo. En este proceso habría que involucrar a aquellos compañeros de cada una de las especialidades con capacidad de liderazgo y prestigio acreditado.

- Para el futuro, la asociación tendría que establecer canales de comunicación estables con el poder político (de nuevo, es necesario que prevalezca el enfoque proactivo frente al reactivo).

- Igualmente, tendríamos que ser capaces de mantener foros de debate con carácter regular sobre los problemas del colectivo. Aunque han existido tentativas, ni han llegado a tomar cuerpo, ni han presentado la misma consistencia que otras experiencias llevadas a cabo por otros grupos de profesionales.

- Por su carácter ejemplar, y como medida encaminada a incrementar el prestigio del colectivo, podríamos institucionalizar en el seno de la Asociación un premio a la excelencia en la prestación de servicios o por

los resultados obtenidos en el ejercicio de funciones directivas, siguiendo criterios objetivos.

- Por último, tendríamos que ser capaces de aprovechar todo nuestro peso específico en la organización administrativa para el diseño de un buen sistema de redes formales e informales que faciliten los flujos de información y conocimiento entre las múltiples áreas en las que están presentes los Administradores Civiles, de forma que podamos explotar los espacios de oportunidad para el conjunto del colectivo. A tal fin, sería conveniente la institucionalización de encuentros en el marco de la Asociación.