

**Modernizar  
la Administración**

**Libro Blanco  
del  
Gobierno Británico  
1999**

23

*documentos*  
**INAP**



MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS

INAP





# Modernizar la Administración

DOCUMENTOS INAP

Núm. 23

Febrero 2001

Números aparecidos

|   |  |
|---|--|
| 1. Crecimiento, competitividad y empleo, retos y pistas para entrar en el siglo XXI.  | 12. La función pública local y la habilitación nacional.   |
| 2. Modernización y cambio de las administraciones públicas. La misión del INAP.   | 13. Desarrollo y formación de los funcionarios públicos en el Reino Unido.   |
| 3. El Estado ante los retos de fin de siglo.  | 14. El régimen jurídico de la cooperación transfronteriza entre entidades territoriales.                                       |
| 4. Cartas de servicios públicos.  | 15. Una década de administración pública.  |
| 5. Reforma del aparato del Estado en Brasil.  | 16. Gobernar con criterio empresarial.   |
| 6. Informe sobre creación de riqueza y cohesión social en una sociedad libre.   | 17. Informe de actividad sobre la reforma del Estado en Francia.   |
| 7. Mejorar la competitividad Europea.   | 18. Opinión sobre la secesión de Quebec.   |
| 8. La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la O.C.D.E. | 19. Jornada conmemorativa del 40º aniversario de la Creación del INAP.   |
| 9. Normas de conducta en la vida pública. Informe Nolan.  | 20. Experiencias de recursos humanos del Instituto Speyer de Alemania: autoevaluación, modernización y mejora del rendimiento. |
| 10. El desarrollo participativo y la buena gestión de los asuntos públicos.   | 21. La nueva constitución de Berlín y la constitución de la ciudad de Buenos Aires.  |
| 11. Dossier de información sobre la reforma del Estado en Francia.  | 22. La reforma de la Comisión. Libro Blanco.   |

Edita:

Ministerio de Administraciones Públicas  
Instituto Nacional de Administración Pública

NIPO: 329-01-004-X

ISSN: 1135-7649

Depósito Legal: M. 8358-2001

Imprime: EGRAF, S. A.

# Modernizar la Administración

*Libro blanco del Gobierno Británico*

Presentado al Parlamento  
por el Primer Ministro y el Ministro del Cabinet Office  
por Orden de Su Majestad. Marzo de 1999



# ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Presentación, por Jaime Rodríguez-Arana Muñoz, Director del INAP .....      | 9   |
| * * *   |     |
| Prólogo del Primer Ministro .....   | 17  |
| Introducción del Ministro del Cabinet Office .....                          | 19  |
| <i>Resumen</i> .....  | 21  |
| Capítulo primero: <i>Visión</i> .....                                       | 25  |
| Capítulo segundo: <i>Diseño de la política</i> .....                        | 33  |
| Capítulo tercero: <i>Receptividad de los servicios públicos</i> .....       | 45  |
| Capítulo cuarto: <i>Calidad de los servicios públicos</i> .....             | 63  |
| Capítulo quinto: <i>La Administración de la era de la información</i> ..... | 77  |
| Capítulo sexto: <i>El servicio público</i> .....                            | 93  |
| <i>Conclusión</i> .....   | 107 |
| <i>Apéndice</i> .....   | 109 |





## PRESENTACIÓN

*Sin duda es relevante la publicación del libro blanco del Gobierno Británico “Modernizar la Administración” (Marzo, 1999). Relevante porque se trata de una reflexión atinada sobre la reforma y modernización administrativa de este tiempo y, sobre todo, porque desde el primer párrafo expresa con claridad que cualquier proceso de modernización del aparato público debe tener presente, muy presente, que la Administración pública es de la gente y que la acción de gobernar o administrar debe siempre dirigirse a la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos. Por eso, no debe extrañarnos que el Ministro Jack CUNNINGHAM escriba en la presentación del libro blanco, que ahora glosamos para los empleados públicos españoles, que “modernizar la Administración también es algo más. Es una clara formulación de lo que el Gobierno piensa que es gobernar. Gobernar no para quienes trabajan en la Administración, sino gobernar para la gente de a pie: para el consumidor, para el ciudadano”. Llama la atención que, poco a poco, el término “cliente”, afortunadamente, va siendo sustituido por el de “consumidor” o “ciudadano”. Me parece, además, un acierto metodológico que conviene subrayar.*

*Ciertamente, el Gobierno y la Administración pública existen para resolver los problemas colectivos que afectan a las personas. Pero si central es el ciudadano para la modernización, resulta que quienes trabajan en el servicio público son, en palabras del Ministro inglés, “cruciales”. Es así, los empleados públicos son fundamentales porque la Administración pública está en sus manos y de ellos depende en buena medida que la maquinaria funcione bien. Es menester, pues, tener bien presente al colectivo de los empleados públicos en el impulso modernizador y tener bien claro, como señala Jack CUNNINGHAM, que los empleados públicos “durante demasiado tiempo han sido des-acreditados. Este Gobierno valora a los funcionarios públicos y valora los servicios públicos, y lo seguirá haciendo”.*

*Por tanto, las personas que están en la función pública son igualmente fundamentales. También es básico preguntarse por los servicios públicos en sí mismos. “(...) Al mismo tiempo vamos a asegurarnos de que los servicios públicos sean mejores, de que sean reflejo de la vida real y ofrezcan lo que la gente realmente quiere”. En este pasaje*

*del documento se pone de relieve algo que me parece del mayor interés y que normalmente la doctrina y los especialistas no se por qué razón no suelen destacar. Me refiero a algo tan obvio como que la mejora y renovación de los servicios públicos deben realizarse partiendo de la realidad que, como sabemos, está vinculada al pasado y al presente. "Que sean reflejo de la vida real y ofrezcan lo que la gente realmente quiere". La realidad es muy importante, es el ámbito de trabajo sobre el que se aplica la terapia modernizadora. Sabemos bien que la condición no cerrada de la realidad, sujeta a cambios constantes, en cierto sentido magnificados por los cambios de mentalidad de las sociedades o por las transformaciones en las formas de percibir, es bien importante para que las reformas no se hagan en el vacío, como a veces acontece cuando se desprecia el pasado y hasta el presente. Trabajar sobre la realidad, lo recuerdo, es tomar conciencia del peligro de las utopías entendidas como sueños irreales que ordinariamente se manifiestan en aproximaciones cerradas y estáticas, perfectamente acabadas que, lógicamente, acaban aherrojando y liquidando cualquier manifestación de espontaneidad y lozanía social, tan necesaria para las reformas.*

*Junto a la realidad, la opinión de la gente, lo que piensa la gente que deben ser los servicios públicos del futuro es, igualmente, un capítulo básico. Realidad y persona son, pues, dos de los ingredientes sobre los que descansa, desde el punto de vista de las ideas, el libro blanco de la Administración BLAIR sobre "Modernización de la Administración". La persona, porque es el centro de la actividad pública y la realidad, porque sobre ella se funda la disposición permanente de corregir y rectificar lo que la experiencia nos muestra como desviaciones de los objetivos propuestos.*

*Por otra parte, no podía faltar, siendo un documento anglo-sajón, la cercanía a los casos, a los supuestos concretos de servicios públicos ingleses. De ahí, como continúa la presentación del Ministro de Administración Pública británica, que sea necesario "prestar mejores servicios, en todos los ámbitos en que la Administración está presente, en los colegios, en los hospitales, en las consultas médicas, en las oficinas de desempleo, en los centros, de colocación, en los ayuntamientos: ese es un enfoque central del libro blanco que ahora comentamos.*

*Además, el documento, en su presentación, refleja otra cuestión en absoluto baladí desde el ángulo del ciudadano, del consumidor. Aunque existan diferentes niveles administrativos, aunque coexistan distintas Administraciones sobre el territorio, las personas deben poder dirigirse a la Administración pública sin que se las maree innecesariamente con la manida frase: tiene usted que ir a otra oficina. Pienso que para solucionar este problema, especialmente grave en los Estados compuestos, se configuró en España la idea de la Administración Única o Común como posible modelo organizativo pensado para facilitar a la gente sus relaciones con la Administración Pública. En este sentido, el documento británico que ahora glosamos señala que "para mejorar nuestra forma de prestar los servicios, necesitamos que todas las partes de la Administración trabajen mejor juntas. Necesitamos una Administración unida. Necesitamos una Administración integrada".*

*Es ya un tópico llamar la atención sobre la incidencia de las nuevas tecnologías en la modernización de las estructuras públicas. Sin embargo, su aplicación razonable*

*a la Administración pública puede simplificar el entramado administrativo y, sobre todo, puede conseguir que la entera Administración pública aparezca ante las personas con un rostro más sencillo: “necesitamos asegurarnos de que los servicios públicos se presenten por medio de las mejores y más modernas técnicas, equiparables a las mejores del sector privado, entre ellas los centros de servicio integral (one-stop-shop), los puntos de contacto unificados que permitan enlazar desde un solo punto de acceso con una multiplicidad de departamentos ministeriales y, especialmente, los servicios de la era de la información electrónica”. En España, esta medida de reforma se conoce como “el portal administrativo” y se extiende, no sólo a la denominada Administración del Estado, sino a todo el conjunto de Administraciones públicas.*

*“Modernizar la Administración es un programa a largo plazo”. Estoy totalmente de acuerdo con esta afirmación de CUNNINGHAM. Es un proceso lento, que se debe dirigir, en el que lo importante es mantener el pulso, ir poniendo en marcha pequeñas reformas y, en todo caso, asegurarse de que el timón de la nave modernizadora está orientado hacia puerto seguro. El reto, como en cualquier proceso serio de modernización administrativa de una sociedad democrática avanzada, es bien claro: “crear una Administración mejor para hacer mejor la vida del ciudadano”. He aquí, en pocas palabras, el objetivo del libro blanco británico. Es un objetivo compartido por muchos procesos de reforma que están en marcha en la actualidad, como el español por ejemplo, que refleja con rotundidad lo más importante, lo decisivo: que la Administración, y sus agentes, están para hacer mejor la vida del ciudadano.*

*Sabemos que hoy la Administración pública es distinta a la de años atrás. Sabemos, como dice el libro blanco inglés, que “la Administración debe afrontar el reto de los tiempos y aprovechar la oportunidad que le ofrece”. Sabemos que los modos de gobernar de ayer a hoy ya no son válidos. Lo mismo se puede predicar de la tarea administrativa. Por eso, de lo que se trata, según me parece, es de poner al servicio del objetivo central: “hacer mejor la vida de la gente”, las modernas técnicas y formas de dirigir el aparato público. Para eso, me parece de gran trascendencia lo que dice el documento al señalar que “hemos de liberar el potencial que alberga nuestro cuerpo de funcionarios para impulsar nuestro programa de modernización en el conjunto de la Administración. Entre los funcionarios existe un gran entusiasmo y una firme voluntad de abordar los problemas que afronta la sociedad, de hacer mejor su trabajo”. Sí, contar con la gente es elemental. Sin embargo, con frecuencia se hundían grandes proyectos porque falta en quien lo dirige esa capacidad de dirigir personas, esa capacidad de integración, esa capacidad de colocar a cada uno en su sitio, esa capacidad de sintonizar con las personas para que vayan en la misma dirección. No nos engañemos, hoy no se puede seguir dirigiendo desde la cúpula a base de esquemas verticales, ni desde la fría distancia de quien se esconde en la jerarquía. Hoy hay que saber delegar, saber contar con los colaboradores. Saber pedir consejo, confiar en los demás. De lo contrario, la modernización no calará y, todo lo más, se quedará en lo formal y, como mucho, irá a ocupar un lugar en la biblioteca de la historia de las reformas y procesos de modernización fracasados.*

*En otro orden de cosas, también el libro blanco “Modernizar la Administración” sale al paso de otro tema de indudable interés. La dualidad servicios públicos-servicios*

*privados ya no debe plantearse en términos de oposición, sino en un marco de complementariedad. Lo definitivo es hacer mejor la vida a la gente. Por eso, se puede leer en el documento que “la distinción entre los servicios que prestan los sectores público y privado se está desvaneciendo en muchos campos, abriendo camino a nuevas ideas, nuevos modos de cooperación y nuevas oportunidades para diseñar y ofrecer los servicios que el público demanda”.*

*La modernización entraña una nueva forma de diseñar políticas y programas públicos, una nueva forma de prestar servicios públicos; una nueva manera de ejecutar las demás funciones de una Administración pública moderna. Hay que modernizar y reformar porque, al trabajar sobre la realidad, se percibe que hay luces y sombras. Se trata, para superar las sombras, individuar bien las razones de numerosas ineficiencias. En el libro blanco se citan, como causas de las sombras, la organización, la inercia, la importancia del presupuesto, la aversión al riesgo, la dificultad de gestión, o la imagen de descrédito. Vayamos por partes.*

*Efectivamente, puede decirse que en ocasiones las instituciones públicas se organizan a partir de los funcionarios, teniendo poco presente a las personas que van a recibir esos servicios públicos. A veces, cuando no hay auténticos directivos públicos con ideas claras y con sensibilidad hacia los derechos de las personas, los que acaban mandando realmente en las organizaciones son los más interesados en proteger y mantener el statu quo al precio que sea. Estas resistencias, como relata el documento británico, “se ponen de manifiesto en el horario de atención al público, en el emplazamiento de las instituciones, en las exigencias que plantean al ciudadano, así como en la ayuda que prestan o dejan de prestar (...)”.*

*La inercia es otra de las dificultades, no pequeña, de cualquier proceso de reforma y modernización administrativa. Hasta el mismo VON IHERING sentenció que es más fácil modificar las leyes que incidir sobre la inercia de las mentalidades. Se refería a la reforma administrativa y realmente tenía razón en su apreciación. La inercia pesa mucho en la Administración y en sus agentes, sobre todo cuando se analizan los éxitos y fracasos de las reformas emprendidas. El mejor aliado para combatir la inercia es mantener siempre vivo el espíritu renovador y reformador cada día y ser capaz de “encontrar” personas en los expedientes y no sólo largas y monótonas horas de trabajo anónimo. Los que de verdad saben dirigir, saben reconocer el trabajo de sus colaboradores y saben estimular su capacidad de trabajo a la par que saben llamar la atención sobre la importancia de la labor administrativa y su incidencia en la transformación de la sociedad.*

*Otro obstáculo es la excesiva importancia que se da, no lo olvidemos, al presupuesto en detrimento de los resultados. Probablemente, es más “importante” haber consumido el presupuesto asignado que obtener resultados. A veces, no se miden los resultados ni se conocen. Por eso, para la asignación del presupuesto de cada organismo o ministerio deben tenerse siempre presente los objetivos y su grado de consecución. En todo caso, se trata de una aproximación que debe entenderse en términos de complementariedad. ¿O es que no es posible ejecutar el presupuesto y cumplir los objetivos?*

*Aversión al riesgo, como señala el libro blanco inglés, es otra dificultad para la modernización sobre todo porque normalmente la recompensa del éxito, cuando se puede medir, es bien limitada en la Administración pública, mientras que “la penalización del fracaso suele ser grave. Con demasiada frecuencia este sistema suscita una aversión al riesgo”.*

*También los gestores públicos sabemos que no pocas veces el ordenamiento administrativo está repleto de normas que no siempre favorecen una Administración pública que de verdad pueda hacer mejor la vida de la gente. Por eso, me parece que hay que estar revisando permanentemente el ordenamiento jurídico-administrativo para que facilite la gestión orientada a las personas. Y, en todo caso, buscar el sentido del equilibrio, que es posible, entre legalidad, eficacia y servicio a la gente.*

*La última dificultad no es la menor. Es cierto, como recuerda el informe inglés, que “los funcionarios públicos trabajan con afán y dedicación, y muchos son tan innovadores y emprendedores como cualquier persona que no sea miembro de la Administración. Pero han sido desacreditados y desmoralizados injustamente durante bastante tiempo. Ha existido la presunción de que el sector privado siempre es mejor, y en el sector público no se ha prestado atención suficiente a la recompensa del éxito ni a equiparar a la Administración con las destrezas necesarias para elaborar y ejecutar políticas y servicios estratégicos de un modo moderno y eficaz”. Parece que es una afirmación universal que se va desmintiendo, poco a poco, con la realidad de las reformas en curso y con las estadísticas recientes sobre el funcionamiento de los servicios públicos y la opinión de los ciudadanos.*

*Obstáculos, dificultades y resistencias siempre las ha habido, las hay y las habrá. Si no, no sería un proceso de reforma o modernización de este mundo. La clave para superarlas se encuentra en una comprometida voluntad política en el empeño al más alto nivel, en un seguimiento periódico del proceso, en integrar a todos los colectivos y en caminar poco a poco, con pequeños pasos, pero seguros y siempre en la misma dirección.*

*El objetivo del libro blanco, lo recordamos, es hacer una Administración mejor para hacer mejor la vida de los ciudadanos. Pues bien, al servicio de esta gran aspiración, el documento británico plantea cinco compromisos esenciales: diseño de una política de futuro, servicios públicos para la gente, servicios públicos de calidad, uso de las nuevas tecnologías y potenciación de los servicios públicos.*

*El informe inglés tiene bien claro que la modernización entraña una política de futuro entendida como “proceso por el que los gobiernos traducen su visión política en programas y actuaciones para producir “resultados”: cambios deseados en el mundo real”. Para eso, las medidas que se adoptan deben evaluarse permanentemente para saber si se abordan los problemas reales. Un elemento básico en este diseño viene de la mano de subrayar la experiencia en la que es fundamental entender la política como un “proceso continuo, de aprendizaje, no como una serie de iniciativas aisladas” (...) Y en el que se incorpora al público, a expertos externos, a los colectivos concernidos y a los responsables de la ejecución de las medidas.*

*También es necesario asegurar que “los servicios públicos satisfagan las necesidades de los ciudadanos, no la comodidad de quienes los prestan”. De nuevo se aprecia en el documento la importancia de contar con la opinión de la gente: “Modernizar significa establecer un lazo de auténtica cooperación entre quienes prestan el servicio y quienes lo prestan (...). Tenemos que entregar servicios y programas que, además de ser eficientes y eficaces, sean también integrados y receptivos (...). El Gobierno se ha comprometido a prestar los servicios públicos 24 horas al día, los siete días de la semana, cuando así lo demande el público”. Por eso, el Gobierno quiere servicios públicos que “escuchen las preocupaciones de la gente (...), sean sensibles a las necesidades de determinados grupos de personas o empresas (...), reflejen la vida real de la gente (...). Y agilicen el proceso de presentación de quejas y obtención de respuestas cuando no se obtengan los resultados deseados”.*

*Por supuesto, se trata de ofrecer “servicios públicos eficientes y de alta calidad y no tolerar la mediocridad”. En este contexto es lógico que los organismos públicos “centren su atención en los resultados que importan al ciudadano, que supervisen y comuniquen su avance hacia el logro de esos resultados y que no permitan que las fronteras burocráticas se interpongan en el camino de la lógica cooperación”. Se apuesta por el compromiso con la calidad, la mejora permanente y la evaluación del trabajo. Se adopta un enfoque pragmático de forma que, sin dogmatismos, se aplicará la privatización cuando se mejore de verdad la prestación del servicio.*

*Se utilizarán “las nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y de las empresas”. Así, se debe “provocar un cambio fundamental de nuestro modo de usar las tecnologías de la información. Tenemos que modernizar el propio proceso administrativo, logrando el funcionamiento conjunto de las distintas partes de la Administración y ofreciendo a los ciudadanos nuevos modos, eficientes y cómodos, de comunicar con la Administración y recibir sus servicios”.*

*Para terminar, se trata de potenciar y valorar el servicio público en un ambiente de transformación permanente, de competencia, de mejora continua. Para ello, el Gobierno se compromete a que los servicios públicos dispongan “de los medios necesarios para estar a la altura del desafío de forma que los empleados públicos sean recompensados cuando se logren resultados satisfactorios”. En esta tarea, como no podía ser menos, se reconoce el papel de los sindicatos para lograr objetivos compartidos y se apuesta por seguir “trabajando en colaboración con ellos”.*

*En el marco de subrayar la funcionalidad de los servicios públicos es capital, me interesa reflejarlo, la formación. Así, en el marco del Centro de Estudios Políticos y de Gestión se integra el “Civil Service College”, que “será el responsable de la formación y preparación corporativa de los funcionarios (...), garantizará que los actuales y futuros líderes del cuerpo de funcionarios tengan contacto con las más avanzadas ideas y reflexiones sobre gestión y liderazgo (...), se mantendrá al tanto de los últimos avances en el campo de la Administración y gestión públicas y actuará como depositario de la mejor práctica (...). Y colaborará con las unidades de investigación y evaluación de los distintos departamentos para fortalecer y desarrollar la capacidad de evaluación de las políticas y coordinar la evaluación de las políticas transversales”. Se insiste, igualmen-*

## PRESENTACIÓN

*te, en la motivación e implicación del personal a través del mejor uso de los incentivos no salariales y de la recompensa en función del rendimiento y del trabajo bien hecho.*

*También se subraya la tradición de los servicios públicos en el compromiso con la equidad y con la diversidad de la sociedad.*

*Finalmente, se impulsarán los llamados laboratorios de aprendizaje para la búsqueda de soluciones a los problemas, se facilitará la movilidad del personal, se crearán oportunidades para que el personal joven capacitado sea promocionado razonablemente y se potenciará la innovación, la cooperación y la excelencia en la prestación de los servicios.*

*Hasta aquí el comentario a este relevante documento. Documento que está empapado de la filosofía de una nueva forma de trabajar pensando más en la gente, por una metodología del entendimiento, por una mentalidad abierta y por un compromiso creciente con la equidad y la solidaridad. El tiempo nos dirá si las medidas propuestas se llevaron a buen fin y contribuyeron a una mejor Administración pública para mejorar la vida de la gente.*

JAIME RODRÍGUEZ-ARANA MUÑOZ  
Director del Instituto Nacional de Administración Pública  
Catedrático de Derecho Administrativo





## PRÓLOGO

*El Gobierno tiene como misión modernizar renovando nuestro País para el nuevo milenio. En esa dirección estamos modernizando nuestros centros escolares, nuestros hospitales, nuestra economía y nuestro sistema judicial. Estamos también modernizando nuestra estructura democrática de gobierno con nuevos acuerdos para Escocia, País de Gales, Irlanda del Norte, las regiones de Inglaterra, el Parlamento y las Autoridades Locales.*

*Pero la Modernización debe ir aún más allá. Debe comprender la misma forma de gobernar. Modernizar el Gobierno es una parte vital de nuestro programa de renovación para Gran Bretaña. Los viejos argumentos sobre la gobernación se han quedado anticuados, Gobierno fuerte frente a Gobierno débil, intervencionismo frente "laissez faire". Las nuevas cuestiones son las cuestiones correctas: modernizar el Gobierno, un Gobierno mejor, conseguir la forma de Gobierno más adecuada.*

*Modernizar el Gobierno es así un paso significativo en la dirección de nuestro programa de reforma. Para ello se desarrollan un número importante de iniciativas, y se establece una agenda para el futuro. Es en esa línea de un programa de modernización del gobierno en su conjunto, en la línea de nuestra política de reforma en la que la modernización cobra su sentido: modernizar la forma de gobierno para conseguir un gobierno mejor.*

TONY BLAIR  
Primer Ministro



## INTRODUCCIÓN

*Modernizar la Administración* es una declaración importante para el Gobierno. Es un programa de reforma para el futuro, y también un conjunto de nuevas medidas que el Gobierno va a empezar a aplicar inmediatamente.

Pero *Modernizar la Administración* también es algo más. Es una clara formulación de lo que el Gobierno piensa que es gobernar. Gobernar no para quienes trabajan en la Administración, sino gobernar para la gente de a pie: para el consumidor, para el ciudadano.

Esto no quiere decir que quienes tienen el trabajo de ofrecer los servicios públicos no sean importantes. Al contrario, son cruciales. Durante demasiado tiempo han sido desacreditados. Este Gobierno valora a los funcionarios públicos y valora los servicios públicos, y lo seguirá haciendo.

Pero, al mismo tiempo, vamos a asegurarnos de que los servicios públicos sean mejores, de que sean reflejo de la vida real y ofrezcan lo que la gente realmente quiere. Prestar mejores servicios, en todos los ámbitos en que la Administración está presente, en los colegios, en los hospitales, en las consultas médicas, en las comisarías de policía, en las oficinas de desempleo, en los centros de colocación, en los ayuntamientos: ése es un elemento central del enfoque del libro blanco *Modernizar la Administración*. Para mejorar nuestra forma de prestar los servicios, necesitamos que todas las partes de la Administración trabajen mejor juntas. Necesitamos una Administración unida. Necesitamos una Administración integrada. Y necesitamos asegurarnos de que los servicios públicos se presenten por medio de las mejores y más modernas técnicas, equiparables a las mejores del sector privado, entre ellas los centros de servicio integral (*one-stop shops*), los puntos de contacto unificados que permitan enlazar desde un solo punto de acceso con una multiplicidad de Departamentos gubernamentales y, especialmente, los servicios de la era de la información electrónica.

Éstas son las iniciativas básicas. Es importante llevarlas a la práctica ya, y vamos a hacerlo. Pero modernizar la Administración es un programa de largo plazo. El libro blanco *Modernizar la Administración* es un paso fundamental de ese proceso y una carta de navegación para su futuro. En él se plantea un reto a todos quienes formamos parte de la Administración: el reto de modernizar la Administración, de crear una Administración mejor para hacer mejor la vida del ciudadano.

JACK CUNNINGHAM  
Ministro del Cabinet Office

## RESUMEN

*Modernizar la Administración* es el eje del programa gubernamental sobre renovación y reforma.

En línea con el programa global del Gobierno de modernización, *Modernizar la Administración* es la *modernización con un propósito: mejorar la vida de las personas y las empresas*.

Modernizar la Administración es un *programa de mejora* a largo plazo.

Sin embargo, el Gobierno presenta ahora un nuevo conjunto de reformas:

- Un compromiso para garantizar que los servicios públicos estén disponibles *las 24 horas del día, siete días a la semana* allí donde exista una demanda; por ejemplo, a finales del año 2000 todo el mundo ha de poder telefonar al *NHS Direct* en cualquier momento para solicitar información sanitaria.
- *Gobierno unido en acción*, que incluye un compromiso claro para que los administrados puedan notificar a los distintos departamentos de la Administración detalles como un cambio de dirección *de forma sencilla y electrónicamente en una sola transacción*.
- *Un nuevo impulso para eliminar las normas innecesarias*, y una obligación para los departamentos que elaboren políticas que impongan nuevas cargas normativas para que presenten *Valoraciones sobre el impacto normativo* de gran calidad y que consulten al Cabinet Office con anterioridad.
- *Un nuevo objetivo* para que todas las transacciones con la Administración *se puedan efectuar electrónicamente en el año 2008*.
- Nuevos “*Laboratorios de aprendizaje*” que promuevan nuevas formas de trabajo de primera línea *dejando en suspenso las normas que ahogan la innovación*.

Adopción de un enfoque más creativo sobre los *incentivos* económicos y de otro tipo para los funcionarios, incluyendo el compromiso de estudiar el campo de aplicación de las *recompensas económicas* para los funcionarios que indiquen ahorros pecuniarios o mejoras del servicio.

- Ya en Whitehall, un *nuevo enfoque sobre las prestaciones* que se solicite de cada Secretario permanente para garantizar que su departamento tiene la capacidad para lograr los objetivos clave del Gobierno y para que se encargue personalmente de garantizar que esto sucede. Atraer *más personas de fuera* y ascender a más jóvenes capacitados en el escalafón más rápidamente.

Para garantizar que el gobierno está integrado y que incluye a todos, contemplamos *tres metas en la modernización de la Administración*:

- Garantizar que la política es *más estratégica e integral*.
- Cerciorarse de que el centro son los *usuarios de servicios públicos* –y no quienes los prestan– mediante la mejor adecuación de los servicios a las vidas de las personas.
- Prestar servicios públicos de *gran calidad y eficacia*.

Centramos nuestro programa en torno a *cinco compromisos esenciales*:

- *Diseño de la política*: actuaremos con *visión de futuro*, desarrollando políticas que produzcan resultados que importen, en lugar de ser una mera reacción a urgencias transitorias.
  - Identificaremos y difundiremos la mejor práctica mediante el nuevo *Centre for Management and Policy Studies* (Centro de Estudios Administrativos y Políticos).
  - Introduciremos la formación conjunta de Ministros y funcionarios.
  - Estableceremos la coinspección (*peer review*) de los Departamentos.
- *Receptividad de los servicios públicos*: ofreceremos servicios públicos que *satisfagan las necesidades* de los ciudadanos, no la comodidad de quienes los prestan.
  - Despejaremos obstáculos que impiden el funcionamiento integrado estableciendo relaciones de cooperación en el ámbito local, centros de servicio integral, y otros mecanismos.
  - Abarcaremos y satisfaremos las necesidades de todos los grupos sociales.
- *Calidad de los servicios públicos*: ofreceremos servicios públicos eficientes y de alta calidad, y *no toleraremos la mediocridad*.

- Examinaremos durante los próximos cinco años todos los servicios y actividades de los departamentos de la Administración central y local para identificar al mejor proveedor de cada uno de ellos.
- Fijaremos objetivos nuevos para todos los organismos públicos, centrándonos en la mejora real de la calidad y eficacia de los servicios públicos.
- Seguiremos de cerca el comportamiento de los servicios, para lograr el equilibrio adecuado entre intervenir cuando los servicios fallen y dejar libertad de actuación a los organismos que consigan resultados positivos.
- *La Administración de la era de la información:* utilizaremos *la nueva tecnología* para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y las empresas, en lugar de ir a zaga de los desarrollos tecnológicos.
  - Elaboraremos una estrategia de TI para la Administración que establecerá mecanismos y marcos de coordinación interdepartamentales en aspectos tales como el uso de firmas digitales, tarjetas inteligentes, páginas *web* y *call centres*.
  - Controlaremos mediante objetivos la evolución de los servicios electrónicos.
- *El servicio público:* *valoraremos los servicios públicos*, en lugar de desacreditarlos.
  - Modernizaremos el funcionariado, revisaremos los métodos de gestión del rendimiento, abordaremos la infrarrepresentación de la mujer, las minorías étnicas y los discapacitados, y fortaleceremos la capacidad de innovación.
  - Abriremos un foro para el empleo en el sector público que sirva para reunir y formar a recursos humanos clave para el conjunto del sector público.

Este programa a largo plazo de *modernización con sentido* nos hará avanzar hacia la meta central que perseguimos al modernizar la Administración:

*Una Administración mejor para hacer mejor la vida de los ciudadanos.*



Este símbolo señala los proyectos e iniciativas sobre los que puede encontrarse más información en Internet. La dirección de las correspondientes páginas *web* se indica en las páginas 109, 110, y 111 del Apéndice.





# 1. VISIÓN



1. La Administración es importante. Todos queremos que ejecute políticas, programas y servicios que nos proporcionen más salud, más seguridad y mejores medios para superar los retos que afrontamos. La Administración debe mejorar nuestra calidad de vida.

2. La modernización es indispensable para que la Administración logre esa ambición. La Administración debe afrontar el reto de los tiempos y aprovechar la oportunidad que le ofrece:

- Vivimos en una época en que la mayor parte de los viejos dogmas que atormentaban a la Administración en el pasado se han disipado. Ahora sabemos que gobernar bien es mucho más que aumentar o reducir el gasto público o decidir si las empresas han de ser nacionalizadas o privatizadas. Ahora que no estamos maniatados por los viejos modos de gobierno podemos encontrar modos nuevos y mejores.
- La tecnología de la información está revolucionando nuestra vida, nuestra forma de trabajar, de comunicarnos y de aprender. La era de la información ofrece vastas posibilidades para organizar las actividades de la Administración de un modo nuevo y mejor, para hacer más fácil la vida de los ciudadanos prestando los servicios públicos por procedimientos integrados, imaginativos y más cómodos, como las vías de acceso unificadas (*single gateways*), Internet y la televisión digital.
- Hemos de liberar el potencial que alberga nuestro cuerpo de funcionarios para impulsar nuestro programa de modernización en el conjunto de la Administración. Entre los funcionarios existe un gran entusiasmo y una firme voluntad de abordar los problemas que afronta la sociedad, de hacer mejor su trabajo.
- La distinción entre los servicios que prestan los sectores público y privado se está desvaneciendo en muchos campos, abriendo camino a nuevas ideas, nuevos modos de cooperación y nuevas oportunidades para diseñar y ofrecer los servicios que el público demanda.

3. La modernización es una de las señas de identidad de este Gobierno. Estamos reconstruyendo el Servicio Nacional de Salud. Estamos mejorando la calidad de la educación. Estamos modernizando la Constitución y la Administración local. Estamos reformando el sistema de seguridad social para que aborde realmente y con justicia las necesidades de nuestra sociedad. Estamos empleando nuevos modos de hacer frente a la delincuencia. Estamos modernizando nuestra capacidad defensiva y nuestras fuerzas armadas. Tenemos una relación nueva y positiva con nuestros socios europeos.

4. Pero la modernización no puede detenerse ahí. Para lograr esos objetivos, tenemos que modernizar el modo de trabajo de la propia Administración:

- Nuestro modo de diseñar políticas y programas.
- Nuestro modo de prestar servicios a los ciudadanos y las empresas.
- Nuestro modo de ejecutar todas las demás funciones de una Administración moderna.

5. La modernización, sin embargo, ha de tener un sentido: crear una Administración mejor para hacer que la vida de los ciudadanos sea mejor. Del mismo modo que el Gobierno invierte para reformar y gasta para modernizar su forma de decidir sobre los programas de gasto, la modernización de la Administración ha de ser un medio para lograr una Administración mejor: políticas mejor diseñadas, mayor receptividad a las necesidades de los ciudadanos, mejores servicios públicos.

6. El público quiere una Administración que atienda sus necesidades, que esté disponible cuando la necesiten y que les ofrezca resultados. El público quiere una Administración eficaz que responda directamente a sus necesidades –como la sanidad, la educación y los servicios sociales– y que actúe para la sociedad en su conjunto en aspectos como la protección del medio ambiente, la promoción de la salud pública y el mantenimiento de nuestros servicios de prisiones e inmigración, y la capacidad de defensa.

7. Para lograr esto, la estrategia del Gobierno tiene como piezas claves de sus operaciones la inclusión y la integración:

- *Inclusión*: políticas que sean previsoras y justas y que incluyan a todos.
- *Integración*: las políticas y los programas, locales y nacionales, que aborden los problemas a que se enfrenta la sociedad –como el delito, las drogas, la vivienda y el medio ambiente– de forma conjunta al margen de la estructura organizativa de la Administración.

8. El Gobierno pone en práctica estos principios teniendo como fin:

- Prestar servicios públicos de la mejor calidad, que sean los mejores del mundo en su capacidad innovadora, de compartir ideas, controlar gastos y, sobre todo, cumplir el cometido que de ellos se pretende.

## 1. VISIÓN

- Garantizar que la Administración responde al usuario y que, desde el punto de vista del público, no tiene interrupciones.
- Asegurar que los ciudadanos y las empresas puedan elegir cómo y cuándo acceden a los servicios estatales –desde el hogar a través de la televisión interactiva, a través de centros de llamadas, a través de tiendas que presten servicios o, incluso, oficinas postales, bibliotecas, bancos o supermercados.

9. El público elige y exige una mayor calidad. En el sector privado, las normas de calidad de servicio y de prestación de servicios han mejorado como resultado de esto. Ahora el público exige, con razón, un mejor servicio no sólo del sector privado, sino también del público.

10. El Gobierno está comprometido con el servicio público. Sin embargo, esto no significa que los servicios públicos deban estancarse. Los funcionarios deben ser los agentes de los cambios que desean los ciudadanos y las empresas. Construimos sobre los muchos puntos fuertes del sector público para dotarlo de una cultura dirigida a la mejora, la innovación y la colaboración. El personal del sector público tiene que responder a estos retos trabajando en asociación para llevar a cabo este programa.

11. Algunos servicios públicos son tan eficientes, dinámicos y eficaces como la mejor organización del sector privado. Pero otros no. Esto obedece a numerosas razones, algunas de ellas comunes a muchas Administraciones de muy distintos lugares del mundo:

- *Organización:* Como las instituciones tienden a proteger sus intereses, los servicios públicos pueden llegar a organizarse más en torno a la estructura de quienes los proveen que la de quienes los reciben. Esto se pone de manifiesto en el horario de atención al público, en el emplazamiento de las instituciones, en las exigencias que plantean al ciudadano, así como en la ayuda que prestan, o dejan de prestar, cuando se las necesita y en la medida en que colaboran con otros proveedores de servicios para ofrecer sus servicios en paquetes que hagan más fácil la vida de los interesados.
- *Inercia:* Aunque el público puede expresar en las urnas su insatisfacción con los servicios públicos que recibe, éste puede ser un instrumento romo, que elimine intermitentemente los gobiernos locales o centrales, sin llegar, en muchos casos, a abordar las verdaderas razones de su ineficacia. Se corre, por tanto, el riesgo de que pueda dejarse a determinadas partes del sector público funcionar indebidamente durante demasiado tiempo.
- *Presupuesto, no resultados:* El sistema empleado por el gobierno británico y los demás gobiernos del mundo, y especialmente la importancia que se atribuye tradicionalmente a la negociación anual del gasto, ha hecho que los Ministros, Departamentos y unidades se hayan visto con frecuencia obligados a dedicar gran parte de su esfuerzo a maximizar su financiación, en lugar de considerar los beneficios o resultados que pueden aportar con su actuación.

- *Aversión al riesgo:* La cultura del Parlamento, de los Ministros y de la Administración crea una situación en que la recompensa del éxito es limitada, mientras que la penalización del fracaso puede ser grave. Con demasiada frecuencia, este sistema suscita una aversión al riesgo. Esto puede dar lugar a cierta parsimonia de los ministros y funcionarios públicos a la hora de aprovechar las nuevas oportunidades.
- *Gestión:* En los últimos veinte años, distintas reformas del modo de gestión de la Administración pública han mejorado su rentabilidad y la calidad de los servicios prestados por los distintos organismos. Pero se ha prestado insuficiente atención a la necesidad de garantizar que las políticas, programas y servicios del conjunto de la Administración se diseñen y ejecuten del modo que mejor satisfaga las necesidades del público, atravesando, si es necesario, las fronteras institucionales.
- *Desacreditación:* Los funcionarios públicos trabajan con afán y dedicación, y muchos son tan innovadores y emprendedores como cualquier persona que no sea miembro de la Administración. Pero han sido desacreditados y desmoralizados injustamente durante demasiado tiempo. Ha existido la presunción de que el sector privado siempre es mejor, y en el sector público no se ha prestado suficiente atención a la recompensa del éxito ni a equipar a la Administración con las destrezas necesarias para elaborar y ejecutar políticas y servicios estratégicos de un modo moderno y eficaz.

12. Para ayudar a contrarrestar algunas de estas dificultades, el Gobierno está trabajando en cooperación con otras instituciones: con las nuevas instituciones de gobierno transferidas a Escocia, Gales e Irlanda del Norte, con las autoridades locales, con otras organizaciones y con otros países.

13. La transferencia de competencias es una parte esencial del programa de modernización del Gobierno. Es un estímulo para la generación de nuevas ideas sobre la labor de gobierno. Todas las partes del Reino Unido van a beneficiarse de ella. Estamos estableciendo tres nuevas Administraciones con competencias transferidas en Escocia, Gales e Irlanda del Norte. En el futuro, también introduciremos asambleas regionales electivas en Inglaterra. En este libro blanco se exponen los compromisos que contraemos en nombre del Gobierno del Reino Unido. Esperamos que las Administraciones periféricas nos ayuden a llevar a buen término el programa. Queremos colaborar con ellas en las zonas que están a caballo de nuestras respectivas responsabilidades.

14. Las Administraciones locales están a cargo de una cuarta parte del gasto público en servicios que incluyen la educación, los servicios sociales, la policía, la vivienda y el transporte público. Hemos trabajado muy de cerca con la Asociación de Administraciones Locales y otros organismos en la preparación de este libro blanco. Las Administraciones locales deben ser un socio igual en nuestra tarea de modernización de la Administración. Queremos promover las iniciativas para establecer asociaciones en la prestación de servicios, en todos los sectores del gobierno, de forma que se adapten a las circunstancias locales, y establecer metas comunes, estructuras financieras, enlaces de TI,

## I. VISIÓN

controles de gestión y mecanismos de responsabilidad que apoyen estas disposiciones. Seguiremos haciendo que participen otros grupos también, incluyendo a las empresas y al voluntariado.

15. Seguiremos trabajando estrechamente con los sindicatos del sector público para alcanzar nuestras metas compartidas sobre unos servicios públicos comprometidos, justos, eficientes y efectivos.

16. No existe el llamado ciudadano 'típico'. Las necesidades y preocupaciones de las personas difieren: entre hombres y mujeres, por ejemplo, entre los jóvenes y los mayores, y entre las personas de distintos orígenes sociales, culturales y educativos y las personas con discapacidades. No se han reconocido adecuadamente algunas de estas preocupaciones en el pasado. Debemos comprender las necesidades de todo el mundo y responder a ellas. También esto es una parte esencial de la modernización de la Administración.

17. Estamos intercambiando ideas con otros países en materia de políticas, de prestación de servicios y del uso de la tecnología de la información con formas nuevas e innovadoras. Estamos aprendiendo los unos de los otros.

18. Modernizar la Administración significa identificar y vencer los problemas a que nos enfrentamos. Significa liberar los servicios públicos para que puedan crecer sobre sus puntos fuertes para innovar y enfrentarse a estos retos. Significa elevar los estándares hasta que se adapten a lo mejor, dentro y fuera del servicio público, y continuar mejorando. Significa transformar la Administración de forma que se organice en torno a lo que el público quiere y necesita y no en torno a las necesidades o la conveniencia de las instituciones.

19. Este libro blanco establece nuestro programa sobre modernización de la Administración. No intenta dar todas las respuestas. Se trata de un proyecto de gran envergadura y vivimos en un mundo que se mueve rápido. Por ello, el Gobierno presenta un calendario para el progreso. Explicamos cuáles creemos que son los problemas y retos actuales, dónde hemos comenzado a abordarlos y cómo pensamos llevar a cabo nuestro trabajo en el futuro.

20. Centramos nuestro programa en torno a cinco compromisos esenciales:

- *Diseño de la política:* actuaremos con visión de futuro, desarrollando políticas que produzcan resultados que importen, en lugar de ser una mera reacción a urgencias transitorias.
- *Receptividad de los servicios públicos:* ofreceremos servicios públicos que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, no la comodidad de quienes los prestan.
- *Calidad de los servicios públicos:* ofreceremos servicios públicos eficientes y de alta calidad, y no toleraremos la mediocridad.



- *La Administración de la era de la información:* utilizaremos la nueva tecnología para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y las empresas, en lugar de ir a zaga de los desarrollos tecnológicos.
- *El servicio público:* valoraremos los servicios públicos, en lugar de desacreditarlos.

## 2. DISEÑO DE LA POLÍTICA



Actuaremos con visión de futuro, desarrollando políticas que produzcan resultados que importen, en lugar de ser una mera reacción a urgencias transitorias

1. El diseño de la política es el proceso por el que los gobiernos traducen su visión política en programas y actuaciones para producir "resultados": cambios deseados en el mundo real. Muchas de las otras cuestiones de que trata este libro blanco no pueden considerarse independientes del proceso de diseño de la política. El gobierno no puede lograr los resultados que los ciudadanos desean si las políticas y los programas que pone en práctica son erróneos o inadecuados.

2. Los ciudadanos se están haciendo más exigentes, ya sea como consumidores de bienes y servicios en el mercado, como ciudadanos o como empresas a las que afectan las políticas y servicios de la Administración. Para satisfacer esa exigencia, la Administración ha de estar dispuesta a reevaluar constantemente lo que está haciendo para producir políticas que realmente aborden los problemas, que estén diseñadas pensando en el futuro y que obedezcan a los datos objetivos, en lugar de responder a urgencias transitorias, que se ocupen de las causas, no de los síntomas, que se midan por los resultados, no por la actividad, que sean flexibles e innovadoras, no cerradas y burocráticas, y que promuevan su cumplimiento, no las tretas para eludir las o el fraude que las haga inoperantes. Para satisfacer las crecientes expectativas de los ciudadanos, el diseño de la política ha de ser, también, un proceso de aprendizaje y perfeccionamiento continuo.

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

3. Como otros países, durante los últimos veinte años el Reino Unido ha llevado a cabo una serie de reformas del modo de trabajo de la Administración. El énfasis ha recaído principalmente en aumentar la rentabilidad de la prestación de los servicios. La mayor parte de los sectores nacionalizados se han privatizado. En la Administración central se han creado "agencias", se han definido más claramente las funciones, se ha dado mayor responsabilidad al individuo y mayor libertad de acción a los gestores. Algunas de esas funciones también se han privatizado o subcontrata-

do. Las autoridades locales han sido sometidas a un riguroso control financiero y se ha impuesto la obligatoriedad del concurso público como procedimiento de adjudicación de contratos.

4. Este énfasis en la reforma de la gestión ha dado lugar a una mejora de la productividad, a una mayor rentabilidad y, en muchos casos, a una mayor calidad de los servicios, todo lo cual estamos decididos a seguir desarrollando. Por otro lado, se ha prestado escasa atención al proceso de diseño y ejecución de las políticas y al modo en que éste afecta a la capacidad de la Administración de satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Aunque hay campos, como la política exterior y la de seguridad, en que la coordinación y colaboración eficaces son la norma, en general se ha hecho muy poco por garantizar que las políticas se diseñaran y ejecutaran eficaz y coherentemente a través de las fronteras institucionales, por ejemplo las que separan los distintos Departamentos gubernamentales o el gobierno central de los gobiernos locales. Problemas como la delincuencia y la marginación social no pueden abordarse desde la compartimentación ministerial. Una creciente separación entre el diseño de la política y su ejecución ha obstaculizado la participación de las personas responsables de lograr resultados en el mundo real en el diseño de las políticas.

5. Los ministros son individual y colectivamente responsables ante el Parlamento de la labor del Gobierno. A menudo también se ha fragmentado la labor de los departamentos, sus agencias y otros organismos y se ha centrado el examen en sus logros individuales en lugar de centrarse en su contribución al objetivo estratégico global del Gobierno. Con frecuencia las políticas adoptan la forma de cambio creciente de sistemas existentes en lugar de nuevas ideas que tengan una visión a largo plazo y que atraviesen los límites organizativos para ir a la raíz de un problema. Las culturas del Parlamento, los ministros y la Administración pública crean una situación en la que las recompensas por el éxito son limitadas y los castigos por el fracaso pueden ser duros. A menudo el sistema rechaza los riesgos.

## LO QUE DEBE CAMBIAR

6. Este Gobierno espera más de quienes hacen las políticas. Más ideas nuevas, más voluntad para cuestionar las formas heredadas de hacer las cosas, un mejor uso de las pruebas e investigación sobre las políticas y un mejor enfoque sobre las políticas dirigidas a los objetivos a largo plazo. Nuestro reto, construir sobre las buenas prácticas existentes, es conseguir que las distintas partes de la Administración colaboren, allí donde sea preciso, para lograr los objetivos estratégicos globales del Gobierno —sin perder de vista la necesidad de que sea rentable—. Esto significa crear un enfoque nuevo y más creativo sobre las políticas que se base en los siguientes principios:

- *Diseñar la política en torno a objetivos compartidos y resultados cuidadosamente definidos, no en torno a estructuras organizativas o funciones existentes.* Muchas políticas se crean y persiguen por sólo una parte de la Administración. Sin embargo, un enfoque sobre los resultados animará a los

departamentos a que colaboren cuando sea necesario para garantizar un resultado deseado.

- *Cerciorarse de que las políticas incluyen a todos.* Crearemos políticas que sean justas y tengan en cuenta las necesidades y la experiencia de todos aquellos –individuos o grupos, familias y empresas– a quienes les vayan a afectar con toda probabilidad.
- *Evitar la imposición de cargas innecesarias.* Cuando el Gobierno estime que lo correcto es la regulación, procederá en consecuencia; pero las normas porque sí a menudo se ven como una respuesta fácil, sin que se medite adecuadamente sobre formas mejores de obtener el resultado. Basaremos nuestras decisiones en una valoración cuidadosa de los beneficios que toda medida pretende, los costes que conlleva y la carga acumulativa de normas sobre las empresas. Al hacer esto, les brindaremos a las empresas y a otras partes interesadas la posibilidad de aportar su contribución.
- *Hacer que otros participen en la creación de políticas.* En lugar de defender las políticas, el Gobierno debería dirigir un debate sobre cómo mejorarlas. Esto significa forjar nuevas relaciones entre Whitehall, las administraciones transferidas, las administraciones locales y los sectores privado y voluntario; consultar a expertos de fuera aquello que pongan en marcha las políticas y a aquellos a quienes haya afectado anteriormente el proceso de creación de políticas, de forma que se puedan establecer políticas aplicables desde el comienzo.
- *Mejorar la forma en que se gestiona el riesgo.* A menudo se critica al Gobierno por intervenir demasiado para proteger a las personas frente a determinados riesgos, al tiempo que no logra protegerlas de otros. Una buena parte de la actividad de la Administración se relaciona con la gestión de los riesgos en el puesto de trabajo, con los alimentos y en la protección del medio ambiente. Tenemos que seguir de forma coherente unos buenos usos a la hora de crear políticas a medida que valoremos, gestionemos y notifiquemos los riesgos.
- *Ser más previsores y mirar hacia fuera.* Esto significa aprender a mirar más allá de lo que el Gobierno está haciendo actualmente; mejorar y ampliar nuestra planificación frente a contingencias, aprender las lecciones de otros países e integrar la dimensión de la UE y la internacional en nuestras políticas.
- *Aprender de la experiencia:* El Gobierno ha de considerar el diseño de las políticas como un proceso continuo, de aprendizaje, no como una serie de iniciativas aisladas. Intensificaremos el uso de los datos y de la investigación para comprender mejor los problemas que estamos intentando abordar. Tenemos que utilizar más los programas piloto para fomentar la innovación y comprobar su eficacia. Nos aseguraremos de que todas las políticas y programas se expliciten y

evalúen con precisión y de que lo aprendido de los éxitos y los fracasos se comunique y utilice en actuaciones posteriores. También es esencial la aportación y el comentario de quienes desarrollan y ejecutan las políticas y los servicios. Necesitamos aplicar las disciplinas de la gestión de proyectos al proceso de diseño y ejecución de las políticas.

Tomados en su conjunto y aplicados sistemáticamente, estos principios revitalizarán nuestra capacidad y nuestra aptitud para hacer diseñar políticas. Pero la historia no acaba aquí. Este libro blanco constituirá el comienzo de un debate permanente, en el que participarán los ministros, los funcionarios públicos y otros agentes interesados, sobre la forma de mejorar el diseño de la política y el mejor modo de asegurar que la política produzca los cambios que verdaderamente importan.

## PARA EMPEZAR

2

7. En la *Revisión General del Gasto* [*Comprehensive Spending Review*] publicada el pasado año se establecieron nuevas prioridades para el gasto público, que suponían un significativo aumento de la inversión en servicios esenciales como la educación y la salud. También se identificaban importantes problemas "transversales", problemas que es mejor abordar atravesando las fronteras que separan los distintos organismos. Es importante que construyamos sobre estos cimientos para establecer prioridades claras y una estrategia para el conjunto de la Administración.

*La política "transversal" en la práctica: "Sure Start" ["Comienzo Seguro"]*

*La Revisión General del Gasto mostró que los servicios para niños menores de cuatro años son incompletos y fragmentarios. La investigación demuestra que la intervención y el apoyo tempranos son importantes para reducir la incidencia de la descomposición familiar, fortalecer la preparación del niño para el colegio y prevenir la marginación social y la delincuencia. El objetivo es trabajar con los padres y los niños para mejorar el desarrollo físico, intelectual, social y emocional de los pequeños.*

*Se formaron grupos interdepartamentales, con participación de personas de los campos de la sanidad, la educación, el entorno local, la delincuencia juvenil y la protección de la familia, así como de la Administración local y del sector voluntario, para diseñar y llevar a la práctica el programa Sure Start. El resultado ha sido un programa inicial con 60 proyectos piloto (que se anunciaron el pasado mes de enero) basado en experiencias que han demostrado funcionar y en el principio de que hay que aprender de quienes tienen un historial de eficacia.*

8. Para aprender cuál es el mejor modo de diseñar las políticas, también estamos experimentando distintos modos de organizar el trabajo en torno a los problemas “transversales”.



*Distintas formas de abordar políticas transversales*

- *La Unidad de Exclusión Social es un equipo interdepartamental basado en el Cabinet Office y establecida de forma conjunta para abordar una amplia gama de asuntos que surgen de las desigualdades de la sociedad actual.*
- *La Unidad para la Mujer que apoya al Ministerio de la Mujer y representa las necesidades de las mujeres en el Gobierno mediante la investigación, trabajos en proyectos específicos, observaciones puntuales sobre las iniciativas políticas y las tareas a largo plazo sobre cambios institucionales.*
- *La Unidad de Rendimiento e Innovación que informa directamente al Primer Ministro sobre asuntos seleccionados que afectan a varios departamentos y propone innovaciones en materia de política para mejorar la consecución de los objetivos del Gobierno. También revisa los aspectos de la política del Gobierno haciendo hincapié en la mejora de la coordinación y en la consecución de una política y unos servicios en que intervengan más de un organismo público.*
- *El Programa para la Reducción de los Delitos basado en el trabajo coordinado de las Administraciones central y local aportando sus conocimientos en la creación de políticas, puesta en marcha e investigación para identificar y crear medidas eficaces que reduzcan los delitos.*
- *El Coordinador antidrogas del R.U. designado en 1997 para reforzar nuestro enfoque sobre los problemas de drogas y para aglutinar el trabajo de todas las agencias, garantizar una mayor eficacia y una mejor utilización de los recursos.*
- *Los servicios de Aduanas y Arbitrios/Hacienda han acordado contar con una representación recíproca en sus oficinas y han designado un programa directivo conjunto para mejorar la coordinación de sus políticas fiscales, garantizar un mayor cumplimiento y prestar servicios mejores y más eficaces a las empresas.*
- *El Servicio a la Pequeña Empresa mejorará la calidad y la coherencia en la puesta en marcha de los programas de apoyo estatales dirigidos a la pequeña empresa y garantizará que satisfagan sus necesidades.*
- *El Ministerio del Interior, el Departamento del Ministro de Justicia y la Fiscalía están planificando y gestionando conjuntamente en la actualidad el Sistema de Justicia Penal (CJS) en su conjunto, incluyendo la publicación por primera vez de planes integrados para el CJS.*



9. Necesitamos un sistema eficaz de *incentivos e impulsos* que pongan estos principios en marcha y también para hacer frente a las barreras con el fin de hacer políticas más eficaces. Éstos pueden incluir nuevas disposiciones sobre responsabilidad, como presupuestos conjuntos para varios departamentos, medidas sobre rendimiento y sistemas de valoración que recompensen el trabajo en equipo a través de los límites tradicionales. Le hemos solicitado a la *Unidad de Rendimiento e Innovación (PIU)* que examine el marco de responsabilidades e incentivos y que informe de los resultados en verano.

10. El Gobierno ya ha tomado otra serie de medidas para aplicar estos principios a la creación de políticas. Por ejemplo:

- Cerciorarse de que nuestras políticas son previsoras: hemos lanzado una nueva etapa del *Programa de Previsión en el R.U.* a escala interdepartamental. El PIU está identificando por separado los retos futuros clave a los que se tendrá que enfrentar la Administración. Este trabajo ayudará a los departamentos y a otras organizaciones a mirar más allá de sus políticas actuales, hacia las metas a largo plazo del Gobierno.

~

MIRANDO AL FUTURO: EL PROGRAMA BRITÁNICO FORESIGHT [“PREVISIÓN”]

*En este programa se trazarán visiones del futuro basadas en opiniones procedentes de distintos grupos de edad, diversas regiones y la mayor variedad posible de organizaciones (la Administración, la comunidad científica, la empresa y el sector voluntario) para considerar los problemas sociales, económicos y medioambientales que afronta el Reino Unido a largo plazo. El objetivo es ayudar a los interesados, incluidos los Departamentos gubernamentales, a identificar lo que hemos de hacer ahora, en cooperación, para prepararnos para los retos del futuro y aprovechar al máximo los adelantos de la ciencia y la tecnología.*

*El “pool [fondo común] de conocimientos” del programa Foresight, el primer sistema de su clase en el mundo, funcionará al tiempo como biblioteca electrónica de visiones estratégicas, información y opiniones sobre el futuro, y como plataforma de estímulo para la actuación al reunir a los participantes y forjar nuevos lazos de cooperación.*

~

- En el pasado se ha marginado a importantes grupos sociales. Comprendiendo la diversidad de las necesidades de la sociedad e incorporándola a la corriente principal de reflexión de los Departamentos, seremos capaces de hacer una política que sea mejor para todos. Como primer paso, el Departamento de Educación y Empleo, el Ministerio del Interior y la Unidad de la Mujer han dictado nuevas directrices en las que se establece el modo de lograr políticas justas y abarcadoras, teniendo en cuenta las necesidades de los distintos grupos sociales. Las nuevas Administraciones de Escocia, Gales e Irlanda del Norte, establecidas como

## 2. DISEÑO DE LA POLÍTICA

consecuencia del proceso de descentralización, tendrán todas el cometido explícito de promover la igualdad de oportunidades en el ejercicio de sus responsabilidades.

- Seguiremos incorporando al público, a expertos externos y a los responsables de la ejecución de las políticas en el proceso de diseño de la política mediante una diversidad de grupos de trabajo y de supervisión y nombrando a legos miembros de numerosos comités asesores.

### Participación ciudadana: *Excellence in Schools* ["Excelencia en los colegios"]

*Para asegurar que todos los padres tuvieran ocasión de aportar su opinión al documento de consulta Excellence in Schools (que exponía las propuestas del Gobierno para mejorar la calidad de la enseñanza de los colegios ingleses antes del año 2002), el Departamento de Educación y Empleo comprendió que tenía que hacer algo más que publicar un documento oficial. Las propuestas se presentaron en numerosos formatos y se difundieron a través de muy diversos canales. Se abrió una línea telefónica especial de información, se distribuyeron gratuitamente resúmenes en los supermercados y zonas comerciales y se publicó una separata de cuatro páginas en el diario The Sun. La línea telefónica de información recibió 1.700 llamadas, se recibieron más de 3.000 respuestas por escrito a la versión íntegra del libro blanco y 5.000 más a la versión resumida. Lo más alentador fueron las 3.500 respuestas positivas de padres. Todas las respuestas se analizaron y tuvieron en cuenta al tomar las decisiones.*

11. Es importante vincular las mejores formas de crear políticas identificadas en este capítulo con las mejores formas de conseguir las políticas mediante una legislación bien estudiada. Nuestros esfuerzos se han centrado principalmente en la publicación de más legislación en fase de borrador para su consulta y disponer estudios formales previos de los borradores de proyectos de ley en el Parlamento cuando proceda. Se proporciona un conjunto completo de notas explicativas junto con cada proyecto de ley estatal, y hemos introducido el requisito obligatorio de que todos los proyectos de ley vayan acompañados de una declaración de compatibilidad con la Convención Europea sobre Derechos Humanos. También hemos adoptado un enfoque positivo sobre la modernización del procedimiento parlamentario en Westminster y estamos procurando hacer uso de algunos procedimientos innovadores en este periodo –como el Comité Permanente Especial para la Ley de Inmigración y Asilo.

## ACTUACIONES FUTURAS

12. El Gobierno irá más allá para garantizar que las creación de políticas de como resultado políticas creativas, sólidas y flexibles centradas en los resultados. Las acciones para lograr esto incluirán:

- Hacer un seguimiento del inicio efectuado en la revisión amplia del gasto, examinando en la próxima revisión los planes de gasto público para *áreas adicionales en donde resulten adecuados los presupuestos y el trabajo conjuntos*.
- Responder al informe de la Unidad de Rendimiento e Innovación del verano sobre *responsabilidad e incentivos* para abordar el problema de las barreras a las políticas conjuntas y el trabajo en equipo innovador en la prestación de servicio, y publicar las actuaciones adicionales que el Gobierno desee emprender a la luz de ese informe.
- Buscar nuevas oportunidades para mejorar todas las etapas del *proceso legislativo*, desde la creación de políticas mediante la discusión parlamentaria sobre las leyes, hasta las formas de mantener la normativa actualizada en un mundo de cambios cada vez más rápidos.
- Crear y poner en marcha un *sistema integrado de valoración de las consecuencias y de herramientas de valoración* que apoye el desarrollo sostenible, cubriendo los impactos sobre las empresas, el medio ambiente, la salud y las necesidades de grupos concretos de la sociedad.
- Desarrollar, en el Comité de Secretarios Permanentes de Gestión de la Administración pública recientemente formado, un *enfoque más empresarial* para lograr las metas de vinculación cruzada y proporcionar el liderazgo preciso para impulsar el cambio cultural en la Administración pública. Una de sus tareas será la de asegurar que los principios de una mejor creación de políticas se trasladan a la selección, evaluación, promoción, colocación y sistemas de pago al personal. (Estudiaremos esto más en profundidad en el capítulo 6).
- Ofrecer, por primera vez mediante el nuevo Centro para la gestión y estudios sobre políticas (véase el capítulo 6), una *formación conjunta para ministros y funcionarios* que les permitirá discutir cómo se hacen las políticas, cómo deberían hacerse, y dirigirse a áreas concretas de las políticas. También promulgará *los buenos usos* en la creación de políticas y desarrollará una cultura que abarque mejor a toda la Administración y que se centre en los resultados.
- Solicitar al Centro de Estudios de Políticas y Gestión que organice un programa de *revisiones entre iguales* para asegurar que los departamentos ponen en marcha los principios de Modernizar la Administración. También consideraremos que es el mejor modo de evaluar si los departamentos están empleando estos sistemas de gestión, necesarios para poner en marcha estos principios que identifica el capítulo.
- Aprender las lecciones de los éxitos y fracasos llevando a cabo más *políticas y programas evaluadores*. Modernizaremos las normas y las herramientas de evaluación.

13. El Gobierno también está introduciendo una serie de medidas para eliminar la regulación innecesaria y garantizar que en el futuro la regulación se reduzca a las medidas que sean necesarias y proporcionadas a su objeto. En concreto:

## 2. DISEÑO DE LA POLÍTICA

- El grupo de trabajo *Better Regulation* [“*Mejor Regulación*”] complementará su actual función abanderando un nuevo impulso para *eliminar la regulación innecesaria*.
- Introduciremos nuevas medidas legislativas para aumentar la flexibilidad de la Ley de Desregulación y Subcontratación de 1994 con el fin de facilitar las actuaciones desreguladoras.
- Los Departamentos que estén elaborando políticas que impongan carga reguladora habrán de presentar a los correspondientes Ministros *Evaluaciones de Impacto Regulator* de alta calidad, y también habrá de consultarse a la Presidencia y, en los casos en que las propuestas tengan repercusión en gasto público, al Tesoro, antes de tomar una decisión. Este proceso debe asegurar que las nuevas regulaciones no impongan cargas innecesarias y que puedan gestionarse de modo que se minimicen los efectos acumulativos y la incertidumbre empresarial.



### **3. RECEPTIVIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**



Ofreceremos servicios públicos que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, no la comodidad de quienes los prestan.

1. Modernizar la Administración significa asegurarse de que los ciudadanos y las empresas sean lo primero. Significa establecer un lazo de auténtica cooperación entre quienes prestan los servicios y quienes los usan. Los ciudadanos se han vuelto impacientes ante los obstáculos a la eficacia y comodidad del servicio que se derivan simplemente del modo en que está organizada la Administración. No deben tener que preocuparse de cuál sea el organismo con el que están tratando. Tenemos que entregar servicios y programas que, además de ser eficientes y eficaces, sean también integrados y receptivos. El ciudadano se ha acostumbrado a utilizar los servicios en el momento en que los necesita. El Gobierno se ha comprometido a prestar los servicios públicos 24 horas al día, los siete días de la semana, cuando así lo demande el público. En definitiva, queremos servicios públicos que respondan a las necesidades de los usuarios y no estén organizados para la comodidad de quienes los prestan.



## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2. La investigación realizada en el *People's Panel* [*"Panel de los ciudadanos"*] (véase el párrafo 7) muestra que son más los que coinciden que los que discrepan de la afirmación de que las personas que prestan los servicios públicos son amables, trabajadoras y están totalmente dispuestas a ayudar. Pero, aunque el número de personas satisfechas está aumentando, todavía hay muchos servicios que están por debajo de lo que se espera de ellos. Dos de cada tres encuestados piensan que los servicios no han mejorado en los últimos cinco años, y más de uno de cada tres cree que han empeorado.

3. Hay muchos obstáculos que impiden prestar los servicios como los ciudadanos quieren. La separación de la Administración en distintas unidades, aunque necesaria desde el punto de vista administrativo, supone con frecuencia que los interesados no reciban los servicios de modo coordinado, o que reciban la visita de distintas agencias. La diferen-



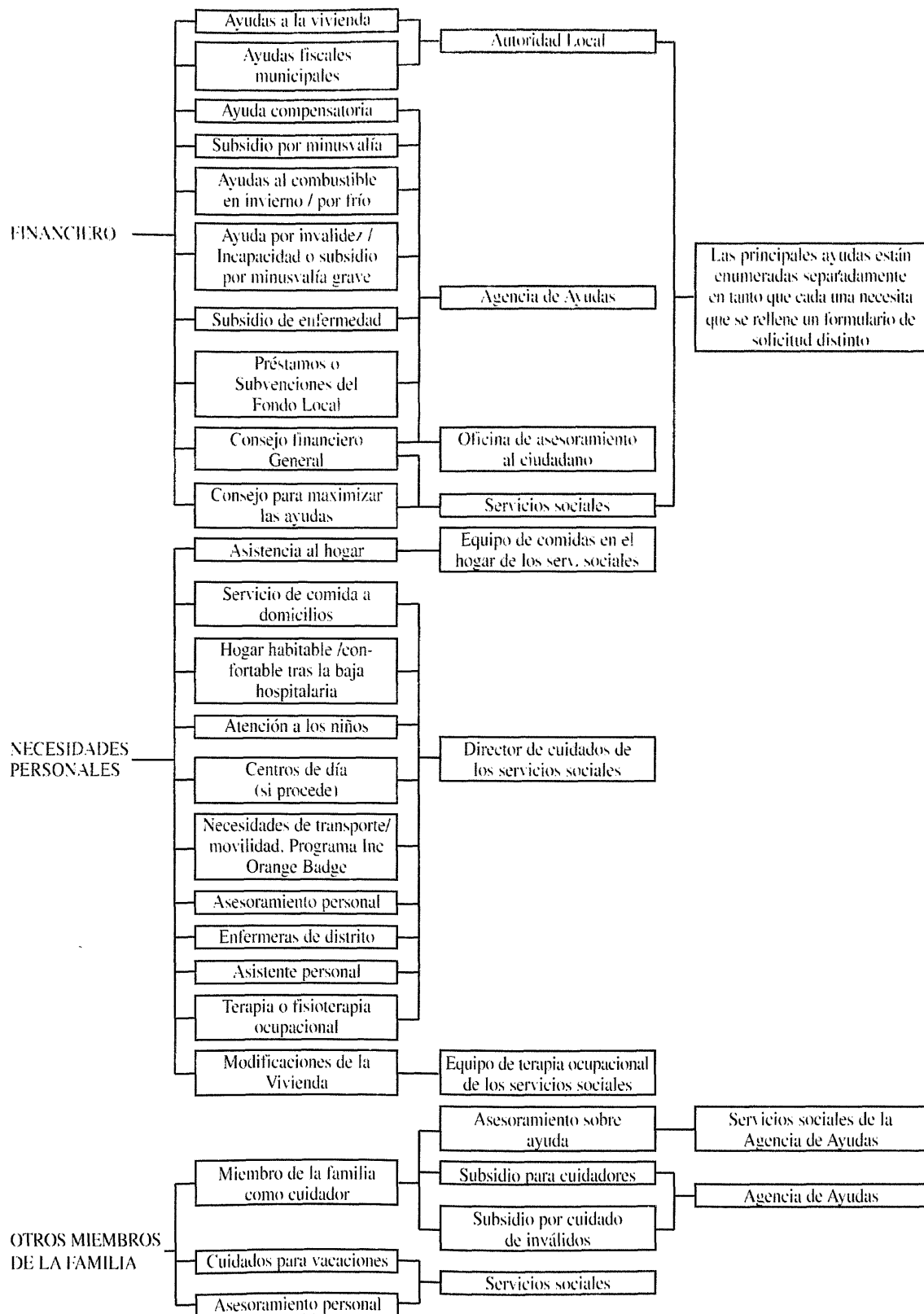
cia de objetivos de rendimiento y de presupuesto de las diversas agencias puede ser una traba para su cooperación. Los procesos de auditoría e inspección pueden entorpecer el trabajo "transversal" (véase el capítulo 4). Con frecuencia, las distintas dependencias de la Administración están situadas en lugares muy distantes entre sí, y los intentos de reunir las se ven obstaculizados por las leyes y reglamentaciones. Y la multiplicidad de fronteras administrativas que recorren el país puede generar ineficacia, complejidad y confusión.

4. A principios de año se establecieron numerosos "*Equipos de Servicio Integrado*" para identificar los problemas prácticos que afectan al ciudadano cuando utiliza los servicios públicos. Estos equipos examinaron siete de los "episodios" más comunes de la vida: fin de la enseñanza básica, nacimiento de un hijo, pérdida del empleo, cambio de dirección, jubilación, necesidad de atención domiciliaria prolongada y viudedad. Algunos de los problemas más comunes eran:

- El ciudadano tenía que dar *la misma información más de una vez* a distintos organismos, o incluso al mismo. La madre de un niño con discapacidad física dijo: "He perdido la cuenta de las veces que tenido que relatar el caso de mi hijo a los profesionales que han intervenido en su atención."
- Con frecuencia *no hay una persona a la que puedan dirigirse inequívocamente* aquellos que más necesitan ser orientados acerca de los vericuetos del sistema.
- Se carece de *información integrada* que permita a los proveedores del servicio ofrecer un panorama completo de las ayudas que de podría disponerse.
- Se hace un uso mínimo de la *nueva tecnología*. La mayor parte de los Departamentos tienen una página *web*, pero son muy pocos los que ofrecen la posibilidad de rellenar impresos en línea. Además, las páginas *web* de la Administración no están bien enlazadas con otras páginas de interés.

5. El diagrama que sigue muestra el número de organizaciones con que puede tener que tratar una persona que necesite cuidados a largo plazo:

ATENCIÓN DOMICILIARIA A LARGO PLAZO



NOTA: Este diagrama es sólo ilustrativo. La lista no es exhaustiva y otras organizaciones, amigos y familiares pueden prestar servicios alternativos a los expuestos.

## QUÉ HAY QUE CAMBIAR

6. El Gobierno quiere servicios públicos que:

- Escuchen las preocupaciones del ciudadano y lo impliquen en la decisión del modo en que deben prestarse los servicios.
- Sean sensibles a las necesidades de determinados grupos de personas o empresas.
- Reflejen la vida real de la gente. La Administración debe organizarse de modo que el ciudadano no tenga que ir a la caza del servicio por el método de la prueba y el error.
- Agilicen el proceso de presentación de quejas y obtención de respuestas cuando no se obtengan los resultados deseados.

## PARA EMPEZAR

✓

### ESCUCHAR AL CIUDADANO

7. Para servir mejor a los ciudadanos, la Administración tiene que saber mejor qué es lo que quieren. En lugar de imponer soluciones, tenemos que consultar al ciudadano y trabajar con él. Por eso hemos organizado el *People's Panel* ["*Panel de los Ciudadanos*"], un grupo de 5.000 personas representativo de todos los ciudadanos del país (el primero del mundo de sus características), que nos informa de lo que la gente piensa realmente de los servicios públicos y de nuestros intentos de mejorarlos. El Panel complementa la investigación que llevan a cabo distintas partes de la Administración, entre ellas iniciativas locales como los jurados ciudadanos, los foros comunitarios y los grupos de estudio. También vamos a tener en cuenta la opinión de los clientes al evaluar la medida en que los Departamentos hayan alcanzado los objetivos establecidos en sus respectivos Contratos de Servicio Público [*Public Services Agreements*].

### LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL

8. Los Departamentos y agencias de la Administración han de ser sensibles a la opinión de sus clientes. Esto vale incluso para los organismos cuya labor no les haga estar en contacto cotidiano con el público. En 1997, el Gobierno estableció seis normas para mejorar la respuesta de la Administración central al público. Ahora hemos revisado esas normas y hemos añadidos nuevos compromisos. También fijaremos nuevos objetivos para mejorar la gestión de la correspondencia en toda la Administración central.

NUEVAS NORMAS DE SERVICIO PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL

*Al servirle, todos los departamentos y agencias de la Administración central tendrán como objetivo:*

- *Responder a sus cartas con rapidez y claridad. Todos los departamentos y agencias fijarán un objetivo para las respuestas a la correspondencia (incluyendo cartas, faxes y correo electrónico) y publicarán su rendimiento de acuerdo con este objetivo.*
- *Atenderie en los 10 minutos siguientes a la cita que haya concertado en su oficina, \*establecerán un objetivo de atender a quienes no tengan cita y publicarán su rendimiento de acuerdo con este objetivo.*
- *Responder a las llamadas telefónicas rápidamente y servir de ayuda. \*Todos los departamentos y agencias establecerán un objetivo sobre respuesta a llamadas a puntos de información telefónica y publicarán su rendimiento de acuerdo con este objetivo.*
- *Facilitar información clara y sencilla sobre su servicio y los de aquellos que presten terceros con ellos relacionados, junto con uno o más teléfonos de consulta y \*direcciones de correo electrónico para ayudarle o para ponerle en contacto con alguien que pueda ayudarle.*
- *Contar con un procedimiento –o procedimientos– de quejas por los servicios que presten, darle publicidad, incluyendo Internet, y remitirle información si lo solicita.*
- *Hacer todo lo razonablemente posible para que sus servicios estén disponibles para todos, incluidas las personas con necesidades especiales. Consultar a los usuarios regularmente sobre el servicio prestado e informar sobre los resultados.*
- *Estos compromisos tendrán efecto el 1 de octubre de 1999.*

## ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS DISTINTOS GRUPOS



9. Muchas de las personas que utilizan los servicios públicos tienen necesidades o problemas particulares: por ejemplo, familias, personas mayores, mujeres, comunidades étnicas y minusválidos. El Gobierno está decidido a que los servicios públicos satisfagan las necesidades de todos los grupos.

10. Muchas personas mayores ven los servicios públicos como algo lejano e intimidatorio. Para que tengan voz, el Gobierno ha establecido el programa *Una Administración*

*mejor para los mayores.* También hemos establecido un Grupo ministerial para personas mayores que garantice que los departamentos colaboran para responder a sus necesidades. Como parte del año que la ONU dedica a las personas mayores, los ministros tomarán parte en una serie de actos para escuchar a las personas mayores. Además, la Unidad de Rendimiento e Innovación tiene un Proyecto de envejecimiento activo que informará en otoño sobre cómo mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas activas ayudándolas a permanecer activas.

#### LOS MAYORES

*Las personas de mayor edad se cuentan entre los principales usuarios de los servicios públicos. Pero con frecuencia padecen la carencia de integración de nuestros servicios y la falta de respuesta a sus necesidades peculiares.*

*El programa Better Government for Older People [“Una Administración mejor para los mayores”] tiene el objetivo de mejorar los servicios públicos para los mayores satisfaciendo sus necesidades, escuchando su opinión, alentado y reconociendo su aportación.*

*Este programa es un ejemplo del funcionamiento de la cooperación. Hay 28 proyectos piloto locales repartidos por el Reino Unido, en los que participan bastante más de 300 organizaciones colaboradoras procedentes de la Administración local y central, del servicio de salud, de los sectores voluntario y empresarial, y de muchos otros ámbitos. Los proyectos piloto son muy variados: algunos se centran en el desarrollo de una estrategia de conjunto que englobe a todos los servicios para los mayores, mientras que otros son más específicos y se ocupan de campos como la atención sanitaria, la formación continua, o la seguridad personal. Muchos de ellos están ideando modos innovadores de hacer participar a los mayores: en North Yorkshire se han fundado dos nuevos foros comunitarios para fomentar el diálogo con los mayores sobre nuevos modos de promover y apoyar su vida independiente y ayudarlos a colaborar en los proyectos de autoayuda de la comunidad; el Consejo de Distrito de Warwick ha inaugurado recientemente un centro de información con lo más avanzado en tecnología de la información; en Hackney se ha fundado un Consejo de los Mayores para ayudar a garantizar que los servicios sean sensibles a la diversidad étnica de los ancianos, mientras que en South Lanarkshire se ofrecen titulaciones de formación profesional en trabajo social a los mayores de cincuenta años. Y también se están integrando los servicios. Por ejemplo, en Devon central la Agencia de Prestaciones Sociales y el Ayuntamiento asesoran conjuntamente sobre las ayudas públicas de modo más integrado, mientras que en Hartlepool, la Red de Recursos para los Jubilados ha jugado un papel decisivo en la introducción de un nuevo servicio de taxi subvencionado.*

*El programa es dinámico y está creciendo. El 16 de marzo de 1999 inauguramos una red nacional de aprendizaje para ayudar a todos a compartir lo aprendido en los proyectos piloto y alentar a toda la Administración, central y local, a prepararse para las necesidades de una población que envejece.*

11. El Gobierno ha reconocido la peculiaridad de los intereses y preocupaciones de la mujer nombrando una Ministra de la Mujer integrada en el Gabinete. Además, iniciativas como la Estrategia Nacional de Custodia Infantil y el Salario Mínimo Nacional se han concebido con la mujer en el centro de nuestra reflexión. Las políticas y servicios del futuro tienen que reflejar las realidades de la vida cotidiana de las mujeres, y deben cambiar cuando cambien sus prioridades y actitudes. Para contribuir a lograr ese fin, la Ministra de la Mujer inauguró el 22 de febrero de 1999 un ejercicio llamado *Escuchar a las mujeres*, que consta de giras regionales de espectáculos, una conferencia nacional de organizaciones de mujeres, investigación cualitativa y una campaña de promoción mediante tarjetas postales. La Administración nunca se había comunicado con las mujeres de este modo. En otoño informaremos de nuestros resultados a todos los organismos de la Administración para que puedan utilizarlos en su programa político, y redactaremos directrices específicas sobre la mujer para los proveedores de servicios.

12. El Gobierno también reconoce las necesidades de las minorías étnicas. El estudio oficial *Stephen Lawrence Inquiry*, publicado en febrero de 1999, ha mostrado descarnadamente la necesidad de restablecer la confianza de las comunidades étnicas minoritarias en los servicios públicos. El Secretario de Interior ha publicado un plan de actuación en el que se expone el programa de trabajo destinado a dar respuesta a los problemas puestos de manifiesto en el estudio. Cuando la agenda parlamentaria lo permita, el Gobierno dejará absolutamente claro que los servicios públicos y policiales van a ser objeto de regulación contra la discriminación racial.



13. Ya se ha dado voz a las comunidades étnicas minoritarias en el centro mismo de la Administración, al establecerse el pasado mes de junio el Foro de Relaciones Raciales de la Secretaría de Interior. Sus veintiocho miembros, procedentes de muy diversos ámbitos de experiencia, ya han considerado el modo de prestar mejores servicios, incluido el modo de mejorar los resultados académicos de los jóvenes de las comunidades étnicas. El Foro mantiene estrechos lazos de cooperación con el Grupo Asesor para la Mejora de los Resultados Académicos de los Alumnos de Minorías Étnicas del Departamento de Educación y Empleo.

14. En cuanto a la familia, por medio del documento de consulta *Supporting Families* [*“Ayuda a la familia”*], publicado en noviembre de 1998, se solicitaron opiniones para hacer los servicios públicos más fáciles de utilizar para las familias.



## NUEVO PROGRAMA PARA LOS MINUSVÁLIDOS

*El Departamento de Seguridad Social (DSS) y el Departamento para la Educación y el Empleo (DfEE) trabajan en equipo para formar nuevas propuestas destinadas al Nuevo programa para los minusválidos (DNP). El objetivo es el de descubrir el mejor modo de ayudar a las personas con subsidios por incapacidad para que encuentren un trabajo o mantengan el que tienen. Los minusválidos y sus organizaciones han participado desde el principio y se les ha asesorado, por ejemplo, sobre el diseño de las experiencias piloto del Servicio de asesoramiento personal. Se han celebrado dos importantes conferencias y se han anotado una serie de sugerencias como resultado, incluyéndose los cambios en el pago de los subsidios si un puesto de trabajo no les iba bien.*

*Se han llevado a cabo experiencias piloto del Servicio de asesoramiento personal en 12 áreas. Ya existen diez programas innovadores en marcha y en breve lo estará otro grupo. Se está aplicando y evaluando el NDDP en estrecha colaboración con los minusválidos y sus organizaciones. Los resultados de la evaluación se harán públicos y el DSS/DfEE espera celebrar más conferencias para ayudar a garantizar que las lecciones aprendidas informarán plenamente sobre la dirección futura de esta área de políticas.*

## SERVICIOS QUE REFLEJAN LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS

15. Muchos de los problemas identificados a través de los Equipos de Servicio Integrado son igualmente aplicables a las empresas –en especial las pequeñas– cuando tienen que tratar con el Gobierno. El Gobierno establecerá un nuevo Servicio para las pequeñas empresas pensado para brindar el tipo de ayuda práctica que precisen. El Departamento de comercio e industria consultará con las pequeñas empresas, sus organizaciones representativas y otras partes interesadas para cerciorarse de que el nuevo organismo presta servicios de gran calidad y apoya a las pequeñas compañías. El nuevo servicio contará con más de 100 millones de libras durante los próximos tres años. Su papel será el de:

- Actuar como portavoz de las pequeñas empresas en el núcleo del Gobierno.
- Mejorar la calidad y la coherencia de la puesta en marcha de los programas de ayuda estatal para las pequeñas empresas y garantizar que se dirigen a sus necesidades.
- Ayudar a las pequeñas empresas con la normativa, tratando con otros organismos como Hacienda y Aduanas y Arbitrios para cortar las cargas derivadas del cumplimiento.

~

*ACCESS BUSINESS*

*Las empresas están sujetas a un conjunto confuso de normas y reglamentos. Access Business es un partenariado de ministerios y representantes de empresas y Administración local que ayuda a las empresas mediante, por ejemplo:*

- *Guía sobre gestión del rendimiento, a publicar en abril de 1999. También estamos intentando reducir la carga de información sobre las normas de comercio de las autoridades locales y funciones de salud medioambiental. En verano comenzarán las pruebas para un solo sistema de información electrónica.*
- *INFOSHOP, programa piloto creado sobre el trabajo en Bexley para crear un sistema de información que permita al personal de primera línea de las Administraciones locales resolver las solicitudes complicadas del público en el primer punto de contacto.*
- *Concordato aplicación – borrador para una aplicación justa, práctica y coherente.*

**BUSCANDO TRABAJO: EL PROGRAMA *Employment Service Direct* [“LÍNEA DIRECTA CON EL SERVICIO DE EMPLEO”]**

*Si está usted buscando empleo, ahora puede hacerlo por teléfono. Por el precio de una llamada local, puede llamar al número nacional 0845 6060234 de la Línea Directa del Servicio de Empleo y hablar con asesores que tienen acceso a una base de datos de más de 300.000 vacantes de Inglaterra, Escocia y Gales. Ellos pueden ponerle en contacto con los empleadores o concertar entrevistas en el acto. Hay servicios especiales de línea directa con el SE para personas con problemas de audición y para hablantes de gaélico. Entre los meses de enero y marzo del presente año, más de 10.000 personas han encontrado trabajo por medio de ES Direct.*

SA

## SERVICIOS QUE SEAN REFLEJO DE LA VIDA REAL

16. Durante los dos últimos años, el Gobierno ha emprendido una diversidad de programas para aumentar la integración de los servicios prestados tanto a personas como a empresas. Hemos creado *Service First* [“El servicio es lo primero”], el nuevo programa marco. Estamos abordando los problemas de las áreas más deprimidas. Y estamos combinando los recursos de la Administración (de todas ellas) con los de los sectores voluntario y empresarial.



## 17. Estamos emprendiendo:

- *Programas nacionales dirigidos al ciudadano.* Estos programas, gestionados centralmente por Departamentos o agencias gubernamentales, abarcarán todo el país y cualquier ciudadano podrá utilizarlos. Entre ellos se incluye *NHS Direct* [Línea directa con el Servicio Nacional de Salud] y *Employment Service Direct* [Línea directa con el Servicio de Empleo].
- *Programas dirigidos a grupos.* Estos programas pueden ser de ámbito nacional o localizado y se ocupan de las necesidades de determinados grupos de personas. Cabe citar los proyectos piloto del programa *Better Government for Older People* [“Una Administración mejor para los mayores”], la *New Deal for the Young Unemployed* [“Nueva política para los Jóvenes Desempleados”], o el *Service Families Task Force* [Grupo de trabajo de servicios para la familia].
- *Programas localizados geográficamente.* Son programas que abordan los problemas de zonas o localidades determinadas. Algunos cubren un área geográfica bastante extensa (como las Zonas de Actuación Sanitaria y el Nuevo Compromiso de Regeneración de la Asociación para el Gobierno Local). Otros pueden estar más localizados (como las Zonas de Empleo, las Zonas de Actuación Educativa, la *New Deal for Communities* [“Nueva Política para las Comunidades”] y, en Gales, *People in Communities* [“Ciudadanos de las comunidades”]). Se dirigen frecuentemente a zonas que padecen múltiples carencias.

## EL NUEVO COMPROMISO DE REGENERACIÓN DE LA LGA

*El Nuevo Compromiso de Regeneración es una iniciativa de la Asociación para la Administración Local (Local Government Association, LGA) destinada a dotar de un nuevo enfoque estratégico a la regeneración de las comunidades locales. Se ha desarrollado con la colaboración de una diversidad de socios locales y nacionales y con el pleno apoyo del Gobierno. Se han elegido veintidós “exploradores” (“pathfinders”) para abanderar la iniciativa. El Nuevo Compromiso:*

- *Será un punto de encuentro para las organizaciones colaboradoras, procedentes de los sectores público, voluntario y privado, que aprovechará programas y presupuestos de carácter general.*
- *Implicará a la Administración central como uno de las principales entidades colaboradoras.*
- *Proporcionará estrategias concertadas para regenerar en su conjunto distintas autoridades locales o grupos de autoridades locales y lograr un nuevo grado de flexibilidad en el modo de aplicación de las políticas nacionales en el ámbito local, en los campos de la sanidad, la seguridad social, la vivienda, la ayuda económica, el transporte, la educación y otros.*

ZONAS DE ACCIÓN EDUCATIVA

*En Inglaterra, las Zonas de Acción Educativa (EAZ) apoyarán a los colegios reuniéndolos con las empresas locales, municipios locales y otros en un Foro de acción. Cada zona cubrirá normalmente entre 15 y 25 colegios (normalmente dos o tres escuelas secundarias y sus correspondientes primarias) y se establecerán por 3-5 años. Los colegios de las EAZ pueden innovar para elevar los estándares, por ejemplo, introduciendo nuevos enfoques para recompensar a los profesores, incluyendo a los profesores de bachillerato, o de otro currículum. El Foro de acción incluso podría actuar como organismo de gobierno para algunos de los colegios. Ya se han establecido veinticinco EAZ y en enero de 1999 se ha invitado a que se soliciten más.*

18. Los objetivos y calendarios de estas iniciativas difieren, pero todos ellos comparten principios comunes. Dependen de la asociación entre las distintas agencias de los sectores público, privado y voluntario y, a menudo, participan también los usuarios y el personal. Facilitan el acceso a los servicios a los ciudadanos y a las empresas. Al colaborar con otros servicios, cada organización puede hacer un uso más eficaz de los recursos y fomentan la extensión de los buenos usos. Sobre todo, están diseñadas para marcar la diferencia sobre el terreno. Tienen resultados mensurables, como la mejora de la sanidad y la rentabilidad. El Gobierno se cerciorará de que lo hagan.

§

TIENDAS QUE OFRECEN PRODUCTOS Y SERVICIOS

19. Las tiendas que ofrecen productos y servicios le facilitan la vida a aquellos que hacen uso de los servicios. Pueden adoptar la forma de lugares que visita el público para obtener asesoramiento e información sobre los distintos servicios, como el Centro de registros familiares de la Oficina del registro público en las oficinas de ayuda de Lewisham y Camden. Pueden ser tiendas 'virtuales' accesibles a través del teléfono o de Internet, como la Unidad de asesoramiento a veteranos del MOD, o Enlaces comerciales. Reducen el número de visitas separadas que se tienen que efectuar para obtener los servicios. También conducen a un uso más eficaz de los recursos por parte de los proveedores de servicios.

§

EL CENTRO DE SERVICIO INTEGRAL DE LEWISHAM

*Ahora, en Lewisham, se puede solicitar el salario social y la ayuda a la vivienda con un solo impreso electrónico, ya sea en la Agencia de Prestaciones Sociales o en el Ayuntamiento, o, telefónicamente, a Belfast. De este modo, se ofrece variedad de opciones, se utiliza la nueva tecnología y se elimina la necesidad de dirigirse a dos organismos diferentes. La información se transmite entre ellos electrónicamente, en lugar de en letra impresa. Así se aceleran las decisiones sobre las ayudas económicas y se presta un servicio integrado. Ahora, los interesados reciben una sola visita en la que se recaba información para ambas organizaciones. Para asesorarse y realizar consultas, se pueden utilizar las cabinas de videoconferencia o llamar tanto a la Agencia de Prestaciones Sociales como al Ayuntamiento. Este enfoque integrado ha supuesto la creación de un centro de servicio integral para los residentes de la zona.*

EL CENTRO DE SERVICIO INTEGRAL DE CAMDEN

*Ahora las familias monoparentales de Camden pueden solicitar al mismo tiempo el salario social, la ayuda familiar, la ayuda para la vivienda y la reducción de impuestos municipales, llamando por teléfono a un call centre. Esto significa que ya no tienen que facilitar la misma información a tres organismos distintos. Realizada la solicitud telefónica, el cabeza de familia monoparental recibe un impreso relleno que deberá comprobar y firmar. También puede informarse sobre el New Deal for Lone Parents [“Nueva política para familias monoparentales”]. De este modo se presta mejor servicio (para satisfacción de los cabeza de familia monoparentales), se aumenta la precisión y la rapidez de la ayuda y se implica positivamente a los encargados de gestionarla.*

≈

LA UNIDAD DE ASESORAMIENTO A VETERANOS

*El Ministerio de Defensa ha establecido una Unidad de Asesoramiento a Veteranos para ofrecer un punto focal de atención telefónica a los aproximadamente 15 millones de militares retirados (hombres y mujeres) del Reino Unido y a las personas que dependen de ellos. La Unidad funciona como centro de servicio integral o “poste de señales” que asesora a los interesados sobre el modo de obtener ayuda especializada sobre los problemas que les preocupan, tanto si la presta la Administración central como la local u organizaciones de voluntarios. Ha atendido llamadas sobre una gran diversidad de temas, entre ellos la vivienda, la ayuda económica, la localización de parientes y las pensiones.*

## PRESUPUESTOS CONJUNTOS

20. El Gobierno ha dotado numerosos presupuestos interdepartamentales, de los que participan varios Departamentos, para ejecutar programas como *Sure Start* y *New Deal for Communities*. Y estamos tomando medidas, por ejemplo por medio de la Ley de Sanidad y la Ley de Administración Local, con el fin de aprovechar la labor realizada anteriormente, como el Presupuesto Único de Regeneración, para ayudar a los organismos locales a trabajar juntos en pro de un modo innovador de prestar servicios mediante la dotación de presupuestos conjuntos.

## EL PRESUPUESTO INVERTIR PARA AHORRAR

21. El Gobierno va a dedicar 230 millones de libras en los tres próximos años a financiar proyectos en que participen dos o más organismos públicos que cooperen para ofrecer servicios que sean más innovadores, más integrados, más receptivos a las peculiaridades locales y más eficientes. Aproximadamente la mitad de los proyectos financiados hasta ahora están experimentando nuevos modos de cooperación que pueden extenderse a sectores más amplios de la Administración pública.

Σ

### VÍA DE ACCESO ÚNICA CENTRADA EN EL TRABAJO

*El programa piloto Vía de acceso única centrada en el trabajo situará el trabajo y los pasos necesarios para ayudar a la reinserción en el mercado laboral en el centro del proceso de presentación de solicitudes. La Vía de acceso proporcionará un solo punto de entrada al sistema de subsidios a aquellos que estén en edad de trabajar, combinando en un lugar los servicios actualmente ofrecidos por la Agencia de ayudas, la Agencia de apoyo a la infancia, el Servicio de empleo y los departamentos de subsidios de las autoridades locales. 80 millones de libras de la financiación destinada a la Vía de acceso proceden de Invertir para ahorrar en el presupuesto.*

*Siempre que sea posible, el público recibirá servicios en un plan abierto, en un entorno sin cribas y con acceso pleno a los minusválidos. Los programas piloto estudiarán otras formas de mejorar los servicios centrados en el cliente, como un mayor uso del teléfono, la aceptación electrónica de reclamaciones y la participación de los sectores privado y voluntario.*

*Los clientes tendrán su propio Asesor personal que les ayudará a ver cómo pueden ser más independientes y facilitarles más información sobre la amplia gama de posibilidades y apoyos disponibles. El asesor asesorará durante el tiempo que dure el subsidio al cliente y será el punto de contacto para cualquier problema relacionado con los subsidios o el trabajo. El resultado será un sistema que fomente el trabajo y la independencia, que responderá mejor a las necesidades de un individuo, que eliminará la duplicación de esfuerzos entre distintas agencias y prestará un servicio más eficiente y efectivo a los clientes*

## ACTUACIONES FUTURAS

22. El Gobierno se preocupará por unos servicios conjuntos que respondan mejor:

- Fomentando activamente las iniciativas para establecer una prestación en asociación por todas las partes de la Administración de forma que se adapten a las circunstancias locales; y estableciendo objetivos comunes, marcos financieros, enlaces de TI y demás que apoyen estas disposiciones.
- Lanzando una segunda ronda de ofertas con "Invertir para ahorrar en los presupuestos", que estará disponible para el sector público general (autoridades locales, organismos sanitarios, organismos públicos no departamentales y autoridad policial), así como para la Administración central.
- Garantizar que todos los organismos públicos son plena y realmente responsables ante el público. Se ha ampliado la jurisdicción del Defensor del pueblo del Parlamento para que abarque otros 158 organismos públicos. Facilitar el acceso al público y mejorar la eficacia cuando se trate con las distintas quejas en los distintos servicios: también revisaremos la organización de defensores del pueblo del sector público en Inglaterra.

~

- Poner en marcha un proceso de planificación comunitario de forma que las autoridades locales y otros organismos públicos locales puedan adoptar un enfoque común y coordinado para satisfacer las necesidades locales.
- Consultar sobre las mejoras radicales en la prestación de servicios de inscripción, concretamente con respecto a la orientación hacia el usuario, el uso de TI y los enlaces con otros servicios.

23. El Gobierno también hará frente a las barreras al trabajo conjunto:

- Creando un plan de actuación para el verano sobre las lecciones aprendidas a partir de las experiencias de los Equipos de Servicios Integrados sobre problemas prácticos a los que se enfrentan quienes hacen uso de los servicios públicos, incluyendo un compromiso para que se le puedan notificar a distintas partes de la Administración los detalles, como el cambio de dirección de forma sencilla y electrónica en una transacción.
- Lanzando en abril una red de partenariados locales para identificar los puntos en que los requisitos centrales se cruzan en el trabajo conjunto y explorando cómo se pueden utilizar las mediciones del rendimiento para apoyar los partenariados. El proyecto funcionará hasta octubre de 2000 y compartirá las experiencias de toda la Administración.
- Respondiendo al estudio de la Unidad de Rendimiento e Innovación en verano sobre la forma en que está organizada la Administración central y cómo presta los servicios en el ámbito regional y local.

### 3. RECEPTIVIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

- Desarrollar un enfoque más coordinado de la *gestión inmobiliaria*, de modo que los interesados no tengan que visitar organismos situados en lugares relativamente distantes entre sí para obtener servicios de naturaleza similar. Queremos que la propiedad inmobiliaria se gestione de manera más flexible, para que quienes prestan los servicios puedan actuar de modo más innovador con el fin de lograr una mayor integración de los servicios. Los asesores de gestión del patrimonio inmobiliario de la Administración (*Property Advisers to the Civil State, PACE*) asumirán una función mucho más importante para garantizar la aplicación de un enfoque integrado. Lo harán, en toda la Administración, elaborando una base de datos interactiva común sobre el patrimonio inmobiliario de la Administración que permitirá a los Departamentos compartir información y comunicar la mejor práctica por medio de la *intranet* segura de la Administración o por Internet, y colaborando con la Asociación para la Administración Local para lograr un enfoque más coordinado en todo el ámbito del sector público.
- Trabajar para *armonizar las divisiones territoriales de los organismos públicos*. Sólo en Inglaterra, existen más de 100 sistemas de división territorial diferentes. Esto complica la Administración, reduce la eficiencia e impide la actuación conjunta de los organismos públicos. También confunde al público. Siempre que sea posible, las divisiones deben coincidir, en el ámbito local, con los límites de las autoridades locales y, en el ámbito regional, con las divisiones regionales establecidas por el Ministerio para la Administración Pública [*Government Office*]. El Gobierno partirá del supuesto de que las divisiones geográficas están organizadas de ese modo siempre que, en el futuro, los organismos públicos revisen su organización o estructura administrativa, gestora o ejecutiva. Sólo haremos excepciones cuando existan poderosas razones que lo aconsejen, por ejemplo, cuando ya nos hayamos comprometido en tal sentido con ocasión de revisiones recientes del sistema. Esperaremos de todos los organismos de nueva creación se propongan cumplir estos requisitos desde el momento de su fundación y controlaremos los progresos realizados en este sentido en el año 2002.

24. El Gobierno está decidido a garantizar que los servicios públicos sean reflejo de la vida real. Nos hemos propuesto llevar a cabo una transformación significativa en este sentido durante los próximos años.

**SALUD:** *antes del final del año 2000, podrá llamarse desde cualquier lugar del país a NHS Direct [la línea directa con el Servicio Nacional de Salud], 24 horas al día, y obtener asesoramiento e información médica facilitados por enfermeras expertas tituladas.*

**TRABAJO:** *antes del 2001, debe ser posible buscar y solicitar puestos de trabajo por medio del Servicio de Empleo en cualquier lugar de Inglaterra, Escocia y Gales, utilizando el teléfono o Internet, incluso por la noche o durante el fin de semana.*

**FORMACIÓN:** *antes del 2002, estudiantes de todas las edades podrán acceder a la National Grid for Learning ["Red Nacional de Aprendizaje"] desde todos los colegios, escuelas superiores, universidades, bibliotecas públicas y el mayor número posible de centros comunitarios, para compartir materiales didácticos de alta calidad y tener acceso a Internet.*

**MAYORES:** *antes del final del año 2000, los mayores deben disfrutar de servicios unificados y planificación integrada en, al menos, la mitad de nuestras autoridades locales.*

**CAMBIO DE DOMICILIO:** *compromiso de hacer posible la notificación de datos como, por ejemplo, un cambio de domicilio a distintas partes de la Administración de modo sencillo y por medios electrónicos, mediante una sola operación.*

**NUEVOS SOLICITANTES DE PRESTACIONES SOCIALES:** *los nuevos solicitantes de ayudas públicas podrán tramitar sus solicitudes de empleo y de prestaciones sociales en un solo lugar, mediante la Single Work-Focused Gateway ["Vía de Acceso Unificada para Asuntos Laborales"], eliminando la duplicidad y confusión actuales.*

## **4. CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**





## OFRECEREMOS SERVICIOS PÚBLICOS EFICIENTES Y DE ALTA CALIDAD, Y NO TOLERAREMOS LA MEDIOCRIDAD

1. Este Gobierno cree en el servicio público y en los funcionarios. Pero eso no significa que crea en ellos a cualquier precio. El público británico se ha acostumbrado a la libertad de elección y a la competencia del sector privado. Si nuestros servicios públicos han de sobrevivir y prosperar, tienen que poder compararse con los mejores en su capacidad de innovar, de compartir buenas ideas y de controlar los costes. Sobre todo, los servicios públicos ha de ejecutar eficiente y eficazmente las políticas, programas y servicios del Gobierno. Algunos de nuestros servicios públicos lo hacen actualmente. Pero otros no. Nos proponemos poner a éstos a la altura de los mejores y a los mejores perfeccionarlos aún más, modernizando los sistemas de control bajo los que operan, alentando nuevos modos de trabajar y, siempre que sea posible, dando al ciudadano el derecho de elegir.

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2. Los anteriores gobiernos no siempre han examinado con suficiente atención la relación entre el gasto y lo que el ciudadano obtiene realmente desde el punto de vista de los resultados. En ocasiones, se han recortado los recursos de un determinado campo sin tener plena conciencia de las consecuencias de esa medida en el conjunto del sistema. Otras veces, se han aumentado los recursos sin tener la plena certeza de que ello fuera a dar lugar a una mejora de los servicios perceptible por sus usuarios. Se ha permitido que los sistemas de control y supervisión de que debían originar la mejora actuaran, por el contrario, como obstáculos para la innovación. Se ha incentivado escasamente la modernización. Y, sin tener una imagen suficientemente clara de los resultados que se están produciendo sobre el terreno, ha sido difícil identificar los errores y compartir lo aprendido sobre el modo de hacer las cosas mejor.

## QUÉ HAY QUE CAMBIAR

3. El Gobierno tiene que asegurar que los organismos públicos centren su atención en los resultados que importan al ciudadano, que supervisen y comuniquen su avance hacia el logro de esos resultados y que no permitan que las fronteras burocráticas se interpongan en el camino de la lógica cooperación. Hemos de dejar claro que toda nueva inversión se condiciona al logro de mejores resultados mediante la modernización. Hemos de alentar el compromiso con la calidad y la mejora permanente y asegurarnos de que los organismos públicos sepan cómo traducir ese compromiso en resultados. Y hemos de trabajar en colaboración con los organismos de auditoría e inspección independientes, de modo que todos centremos nuestro esfuerzo en el objetivo de aumentar el valor entregado al público.

4. En el pasado, con demasiada frecuencia la tendencia del sector público ha sido la de apegarse a lo tradicional. El mundo está cambiando demasiado deprisa para que tal enfoque sea eficaz. Los mejores organismos públicos han sido capaces de mostrar la capacidad de innovar y mejorar. Tenemos que alentar a los demás a que sigan el ejemplo de los mejores, y lograr un cambio de paso en lo que respecta a la calidad general de los servicios públicos.

5. No tenemos que dar por supuesto que todo lo que haga la Administración haya de ser llevado a cabo por el sector público. El último Gobierno adoptó un enfoque de competencia en el sector público que favoreció la privatización por sí misma y perjudicó la moral y el espíritu del servicio público. Este Gobierno adoptará un enfoque pragmático, utilizando la competencia para dar lugar a mejoras. Esto significa discernir con rigor (pero sin dogmatismo) cuáles son los servicios que la Administración puede prestar mejor, cuáles deben subcontratarse con el sector privado y cuáles deben prestarse en colaboración con éste.

## COMENZAR



6. El Gobierno ha creado una serie de resortes para elevar el grado de calidad en los servicios públicos:

- La Revisión amplia del gasto estableció un nuevo enfoque para mejorar la prestación de servicios. Proporcionamos importantes recursos adicionales para servicios clave y dejamos claro que este dinero se emplearía para la modernización y la inversión en reformas.
- Los nuevos Acuerdos sobre servicios públicos (PSA) establecieron por primera vez con detalle lo que el público puede esperar a cambio de inversión básicamente nueva. En algunas áreas, como la justicia penal y las actuaciones contra las drogas ilegales, sólo se ofrecerán resultados de forma efectiva si las distintas organizaciones cooperan. Los Acuerdos sobre servicios públicos con vínculos cruzados definen lo que hay que lograr mediante las actuaciones conjuntas.

PROMESAS CLAVE DEL MANIFIESTO SOBRE ESTÁNDARES DE SERVICIOS, INCORPORADAS  
A LOS OBJETIVOS DE LOS PSA

- Reducir el tamaño de las clases a 30 alumnos o menos para los niños de 5, 6 y 7 años en septiembre de 2001.
  - Reducir el tiempo transcurrido desde el arresto hasta la sentencia para los delincuentes jóvenes reincidentes de 142 a 71 días.
  - Reducir las listas de espera del NHS en 100.000 personas durante la legislatura y lograr una reducción en los tiempos de espera medios en mayo de 2002.
  - Sacar a 250.000 personas menores de 25 años del sistema de ayudas e insertarlos en el mercado laboral con los excedentes fiscales.
- 
- El Gobierno ha elaborado un nuevo enfoque sobre la planificación y el control del gasto público. En lugar de planes anuales, hemos establecido –siempre que sea posible– planes de gasto trianuales para los departamentos. Para acabar con las prisas por gastar el dinero al final del año fiscal, hemos aumentado el alcance para transferir al año siguiente las provisiones no gastadas. La introducción del recuento y presupuesto de recursos sustituirá el uso arcaico del recuento basado en la caja. Esto se traducirá en mejores vínculos entre los recursos que entregamos y lo que logramos, y aumentaremos los incentivos para que se gestionen con eficacia los activos.
  - La Administración se está esforzando por desarrollar sus aptitudes comerciales, de forma que podamos trabajar más productivamente en asociación con la industria para lograr los mejores acuerdos para el usuario. En el campo de la defensa nuestra Iniciativa de Compras Inteligentes transformará la forma de comprar los equipos. Las revisiones de las compras de la Administración central y la Iniciativa de Finanzas Privadas reforzarán juntas nuestro rendimiento haciendo un mejor uso de los partenariados público-privado y una colaboración más estrecha entre organizaciones. En la construcción, hemos puesto en marcha una estrategia a tres años para lograr la excelencia como clientes, y estamos colaborando con el sector de la construcción para reconsiderar y mejorar nuestra gestión de los proyectos del sector público. En general, estamos mejorando la coordinación de las actividades comerciales de la Administración haciendo un mejor uso de nuestras aptitudes y ejerciendo una mayor influencia sobre los suministradores.
  - Los ministerios y sus departamentos tendrán que responder por el cumplimiento de las prioridades establecidas en el PSA. El Gobierno garantizará que estas prioridades pasen por los *objetivos y medidas* que se establecerán para todos los organismos públicos en consulta con los receptores de los servicios. Tanto en los objetivos como en las inspecciones nos centraremos en los resultados clave y estableceremos un equilibrio adecuado entre intervenir cuando los servicios fallen y darle libertad de gestión a las organizaciones con éxito.

LOS NUEVOS MECANISMOS DE CONTROL DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

- La Revisión General del Gasto [Comprehensive Spending Review], *que establece, por primera vez, una serie de objetivos coordinados que abarcan el conjunto del gasto público.*
- Los Acuerdos de Servicio Público [Public Service Agreements], *que establecen, por primera vez, objetivos firmes de mejora de los servicios para los tres próximos años. Efectúan un decisivo cambio de énfasis, que en lugar de recaer en la dotación presupuestaria recibida lo hace en la producción de los resultados que realmente importan al ciudadano.*
- El Nuevo Comité del Gabinete (PSX), *que supervisa regularmente el avance del proceso mediante reuniones con los respectivos Secretarios de Estado.*
- El Nuevo Panel de Productividad del Sector Público, *punto de encuentro de expertos de los sectores público y privado para ayudar a los Departamentos a lograr las mejoras necesarias.*
- El Informe Anual *que resume los avances realizados para su presentación al Parlamento y al público en general.*

CUATRO PRINCIPIOS DE GESTIÓN E INSPECCIÓN DEL RENDIMIENTO

- Alentar un enfoque en el que tengan cabida sistemas completos. *Pondremos el énfasis en la evaluación de la eficacia y rentabilidad de sistemas completos, como el sistema de justicia penal, y no de las partes que los componen.*
- Pasar de contar lo que se recibe a evaluar lo que se entrega. *Vigilaremos de cerca la gestión de los recursos. Pero también necesitamos saber qué se está consiguiendo con el dinero gastado. Los objetivos de los Departamentos se expresan bien como resultados finales o como niveles de calidad de los servicios, y estamos trabajando para elaborar medidas que permitan aplicar este enfoque a todas las Administraciones.*
- Intervenir en proporción inversa al éxito. *El Gobierno no tiene miedo de intervenir cuando la calidad de los servicios deje que desear. Pero no queremos dirigir los servicios locales desde la Administración central. Cuando los servicios produzcan los resultados deseados, les daremos mayor libertad para innovar.*
- Usar la información adecuada a cada nivel. *Queremos que los gestores usen indicadores del rendimiento para supervisar y mejorar los organismos que dirigen. Pero no queremos que se vean desbordados por una sobrecarga de información u obligados a facilitar datos irrelevantes de carácter meramente burocrática. Usaremos la nueva tecnología para aplicar un enfoque más ágil a la gestión de la información en el sector público.*

5

7. El Gobierno también está decidido a alentar la innovación y a compartir las buenas prácticas. Para lograrlo:

- Estamos colaborando estrechamente con el *Foro de Auditoría Pública* (que representa a todas las agencias nacionales de auditoría) para encontrar modos de alentar la utilización de procedimientos más modernos y eficaces de prestar los servicios tanto el ámbito local como en el central. Los auditores se interesan, con razón, por la rentabilidad de los organismos. Queremos que sean críticos y señalen las oportunidades perdidas por aferrarse a los viejos modos de trabajo, que apoyen la innovación y la asunción de riesgos cuando éstos se hayan evaluado exhaustivamente. Celebramos la declaración del Foro en el sentido de que las agencias nacionales de auditoría van a responder positiva y constructivamente a nuestra iniciativa de modernización de la Administración.  
*En el futuro, las auditorías ya no podrán utilizarse como excusa para no prestar servicios más eficientes y mejor coordinados.*

## EL ENFOQUE DEL AUDITOR ANTE LAS INICIATIVAS DE MODERNIZAR LA ADMINISTRACIÓN

*Declaración del Foro de Auditoría Pública*

*“Modernizar la Administración representa un cambio significativo en el entorno de los servicios públicos y su puesta en marcha con éxito requerirá nuevas formas de trabajar. El objetivo de lograr una puesta en práctica eficiente y efectiva de los programas públicos lo comparten los gestores y auditores del sector público y el Foro no desea ver que el temor ante los riesgos del cambio ahogue la innovación válida pensada para que conduzca a mejoras. Así, animamos a los auditores a que respondan constructiva y positivamente a las iniciativas de Modernizar la Administración y apoyen los cambios válidos.*

*Los gestores del sector público son, por supuesto, responsables como depositarios de los recursos públicos de valorar y ocuparse de los riesgos asociados con la innovación y la mayor flexibilidad y de garantizar la adecuada llevanza de los negocios públicos y de una administración honrada del dinero público al tiempo que investigan formas innovadoras de garantizar las mejoras en los servicios públicos. Sigue siendo importante garantizar una adecuada responsabilidad, pero esto no se debe enfocar de una forma rígida, lo que podría traducirse en una pérdida de oportunidades para crear una mayor rentabilidad. Los auditores responderán en este nuevo entorno positiva y constructivamente:*

- *Adoptando un enfoque abierto y de apoyo a la innovación (incluyendo el uso de técnicas ensayadas en otros lugares), examinando cómo ha funcionado en la práctica la innovación y hasta qué punto se ha logrado una rentabilidad.*
- *En el proceso, apoyando los experimentos y el que se corran riesgos bien calculados.*
- *Considerando su papel independiente, asesorando y animando a los gestores que estén poniendo en marcha las iniciativas de Modernizar la Administración llevando su trabajo a esta área, procurando identificar y promover los buenos usos de forma que se pueda compartir la experiencia y minimizar los riesgos.*

*Así, creemos que los auditores pueden apoyar y promover los cambios que merezcan la pena al tiempo que pueden proporcionar un estudio y unas garantías independientes y satisfacer con eficacia sus responsabilidades legales y profesionales.”*

- *Planeamos librarnos de las cargas legales innecesarias o anticuadas en los servicios públicos, que evitan la prestación de un servicio moderno. Proponemos ampliar la Ley de Desregulación y Subcontratación de 1994 para facilitar la remoción de las cargas de las organizaciones del sector públi-*

co. También modernizaremos la forma de obtener y compartir los datos de forma que podamos gestionar mejor la información de la Administración, por ejemplo, para ayudar a dirigirnos a los esfuerzos encaminados a abordar la exclusión social.

- *Identificaremos las organizaciones que se beneficiarían si se les diera un alcance adicional para que innoven y pensaremos en cómo concederles la libertad necesaria.* Haremos esto en la Administración central mediante las revisiones regulares de las agencias y de los Organismos Públicos No Departamentales (NDPB). En la Administración local, la segunda etapa de la iniciativa de los municipios piloto implicará dar una libertad y flexibilidad adicionales a aquellos municipios que hayan sido capaces de destacar. El nuevo compromiso con los exploradores de la regeneración de la Asociación de Administraciones Locales está también considerando los tipos de libertad y flexibilidad que apoyaría sus objetivos de regeneración de comunidades locales. Construimos sobre estos enfoques con otras ideas para permitir que las unidades que prestan servicios locales estudien nuevas formas de trabajo. Animaremos al personal a que propongan sugerencias sobre cómo se pueden mejorar los servicios.

*PROGRAMA GEMS – El programa de sugerencias para el personal del Ministerio de defensa es el mayor del país. Ofrece recompensas pecuniarias de 25 a 10.000 £ o más al personal del Ministerio de defensa y de las FF.AA. que tengan ideas sobre como mejorar la gestión y la puesta en marcha de la defensa. El programa genera ideas que ahorran 15 millones de libras anuales y que demuestra que el personal está lleno de buenas ideas.*

8. Cuando las cosas se estén haciendo bien, tenemos que difundir las buenas ideas a la gran variedad de organismos que prestan los distintos servicios públicos. Con tal fin:



- Hemos puesto en marcha un *Proyecto de Benchmarking<sup>1</sup> del Sector Público* para extender el uso del Modelo de Excelencia Empresarial a todo el sector público. Este modelo está ampliamente difundido entre las compañías del sector privado, pero, en lo que respecta sector público, éste es el proyecto de sus características más importante del mundo en escala y ambición. Está contribuyendo a difundir la mejor práctica a través de las fronteras, no sólo dentro del sector público, sino también las de los usuarios públicos y privados del modelo dentro y fuera de nuestro país. La adopción del modelo ya se ha llevado a cabo en el 65% de los organismos de la Administración central y en el 30% de las autoridades locales.

<sup>1</sup> O análisis comparativo: técnica que consiste en la imitación del modelo comparable más eficiente.



Más del 90% de los usuarios informan que el índice de mejora de los servicios ha aumentado como consecuencia directa de la implantación del modelo de excelencia.

- En el sector sanitario, estamos organizando el Instituto Nacional de Excelencia Clínica para ofrecer a los médicos un punto central de orientación sobre los tratamientos que funcionan mejor para las distintas enfermedades. También se identificará la buena práctica en los hospitales y centros de atención primaria del NHS [Servicio Nacional de Salud] mediante la nueva iniciativa de servicios modelo del NHS.
- En la Administración local, hemos elaborado planes para establecer centros de excelencia mediante la introducción de un programa de Ayuntamientos modelo, diseñado para promover y reconocer la innovación en áreas de trabajo "transversal". Además, la Agencia de Desarrollo y Mejora de la Administración Local actuará como promotora de una cultura de la mejor práctica en la Administración local.
- En el campo educativo, un grupo de colegios modelo está experimentando una variedad de iniciativas para compartir ideas y enfoques de la enseñanza y transmitir su experiencia en muy diversos campos.
- Hemos formulado principios de buena regulación y ejecución. En ellos se establece que la regulación debe ser necesaria, justa, eficaz, equilibrada y gozar de un amplio grado de apoyo público. La función primordial de la labor ejecutiva de la Administración local y central es proteger al ciudadano, al medio ambiente y a determinados grupos sociales, como, por ejemplo, los trabajadores. Pero, al mismo tiempo, tenemos que asegurarnos de que las funciones ejecutivas se lleven a cabo de modo equitativo, práctico y sistemático, con el fin de promover la prosperidad de la economía nacional y local.

## ACTUACIONES FUTURAS

9. El Gobierno se compromete a lograr una *mejora continua de las políticas de la Administración central y de la prestación de servicios*. Para lograr esto, hemos ideado cinco principios: reto, comparación, consulta, competición y colaboración. Los utilizaremos para crear nuestro enfoque sobre Mayor Rentabilidad para la Administración local y para que complemente el estudio actual de la Administración central que lleva a cabo la Oficina Nacional de Auditorías y el Parlamento. Ofreceremos estos enfoques como modelos para que las administraciones traspasadas los tengan en cuenta cuando creen sus nuevos enfoques sobre la mejora continua.

#### 4. CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

| MEJORA CONTINUA PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL   | LO QUE HAREMOS   |
|--|--|
| <p><i>Reto</i><br/>¿Es necesario este servicio, legislación o política?, ¿se presta de forma correcta por la organización adecuada?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar el impacto de las políticas y la legislación (por ejemplo, sobre las minorías étnicas o pequeñas empresas o la salud de las personas) antes de introducirlas. También evaluaremos las políticas tras su introducción y corregiremos los fallos.</li> <li>• (como se establece en <i>Servicios de mejor calidad</i>) Revisaremos todas las actividades de todos los departamentos y agencias frente a cinco opciones; abolir, reestructurar internamente, subcontratar estratégicamente, probar el mercado o privatizar.</li> <li>• Fortalecer las revisiones cada cinco años de las agencias y NDPB.</li> </ul>   |
| <p><i>Comparación</i><br/>Comparar el actual rendimiento con las promesas y tomar como referencia políticas y servicios entre organizaciones, regiones, sectores y países.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los Acuerdos sobre Servicios Públicos. Éstos proporcionan, por primera vez, objetivos inequívocos para mejorar los servicios en los próximos tres años. Cambian el enfoque decisivamente de los informes a los resultados.</li> <li>• Controlar el progreso regularmente mediante el nuevo Comité del Gabinete (PSX).</li> <li>• Utilizar el nuevo Panel de Productividad de los Servicios Públicos para reunir los conocimientos de los sectores público y privado.</li> <li>• Elaborar un Informe anual que resuma los progresos.</li> <li>• Referenciar la prestación de servicios y las funciones de las políticas, en concreto mediante el Modelo de excelencia en la empresa.</li> </ul> |
| <p><i>Consulta</i><br/>Responder a las necesidades de los usuarios, escuchar y trabajar con los interesados, incluyendo a los clientes</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar a los interesados como parte de nuestra actividad de mejora continua. Esto es:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– uno de los nueve principios del programa Primero el Servicio; y al personal;</li> <li>– el punto de arranque para las revisiones organizativas y del grado de servicio;</li> <li>– viene apoyado por la publicación de informes anuales de agencias y departamentos;</li> <li>– parte de los mejores usos al desarrollar y poner en marcha las políticas y la legislación.</li> </ul> </li> </ul>   |
| <p><i>Competición</i><br/>Lo que importa es lo que funciona –la Administración debería hacer uso del mejor suministrador tanto si es del sector público como del privado o el voluntario–.</p>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir sobre <i>Servicios de mejor calidad</i> que establece el enfoque pragmático de la Administración y ofrece una guía sobre cómo lograrlo. Colaboraremos con la Asociación de Administraciones Locales para crear una guía sobre cómo se pueden emplear las revisiones Mayor Rentabilidad y Servicio de Mejor Calidad para ayudar a reunir servicios.</li> <li>• Basar las compras en la competencia para asegurar la mayor de las rentabilidades.</li> <li>• Utilizar las asociaciones para promover la innovación y la mejora continua y el PFI para los proyectos de capital.</li> </ul>  |
| <p><i>Colaboración</i><br/>Trabajar a través de los límites organizativos para prestar servicios que se formen en torno a las necesidades del usuario y políticas con un enfoque global a los problemas de vinculación cruzada</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir sobre el desarrollo de <i>partenariados</i> a escala local mediante iniciativas como las Zonas de Actuación Sanitaria y a escala nacional, por ejemplo, a través de una estrategia conjunta para el sistema de justicia penal. Trabajamos para identificar y superar los obstáculos a un trabajo más estrecho entre organización, tal como se establece en el capítulo 2.</li> </ul>  |



*Best Value [“Máximo Valor”] es un procedimiento que se está implantando actualmente en las Administraciones locales para sustituir al concurso público obligatorio. Es un riguroso sistema de prestación de servicios receptivos de alta calidad basado en objetivos determinados desde el ámbito local y amparado en la medición del rendimiento y la inspección y auditoría independientes para lograr la mejora permanente.*

10. *Para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios públicos es necesario enfocarse de un modo distinto la cuestión de quién ha de prestarlos.* En los últimos años, la aplicación del concurso público obligatorio y la prueba del mercado ha dado lugar a una preferencia demasiado dogmática por los proveedores del sector privado. Aunque se ha aumentado el ahorro y la eficiencia, en ocasiones ha sido a costa de la calidad. Este Gobierno no cometerá el error de preferir intransigentemente al sector privado o al público. Por el contrario, elaboraremos un enfoque basado en el sencillo concepto del mejor proveedor, considerando con mentalidad abierta cuál es el proveedor, público, privado, o una asociación de ambos, que ofrece las mejores condiciones.

~

11. Durante los cinco próximos años examinaremos todas las actividades y servicios de los distintos departamentos de la Administración central y local (consultando ampliamente con los usuarios, mediante *benchmarking*<sup>2</sup> y por medio de la libre competencia) para identificar cuál sea el mejor proveedor en cada caso. El énfasis recaerá sobre los resultados finales y la calidad del servicio, en lugar de concentrarse simplemente en los procesos. El objetivo será asegurar la máxima calidad y rentabilidad para el contribuyente. También queremos que exista claridad y certidumbre respecto del tratamiento del personal, y, siempre que se produzca un cambio de proveedor de servicios, apoyaremos al personal presumiendo la aplicabilidad de la protección de TUPE (las normas de Protección del Empleo en la Transferencia de Compromisos). Los proveedores adjudicatarios tendrán que ofrecer mayor calidad, mayor productividad y menor coste. Y, como el sector público no puede permanecer estático, esperamos de los mejores proveedores que demuestren poder gestionar el cambio y ofrecer al público una mejora permanente. Implantaremos un programa coordinado en todo el sector público, basado en principios comunes, que englobe las iniciativas *Better Quality Services* [“*Servicios de mayor calidad*”], de los departamentos y agencias centrales, y *Best Value* [“*Máximo Valor*”], de la Administración local.

12. Para asegurarnos de conseguir el mejor proveedor, se considerará seriamente en todos los casos la competencia como una opción. Cuando la reestructuración interna, sin recurso a la competencia, resulte la solución preferida, la decisión se someterá, en el caso de los servicios más importantes de la Administración central, al examen previo de la Presidencia y del Tesoro. El Gobierno atajará decididamente la situación de los servicios de rendimiento inadecuado, tanto si los presta el sector público como el privado. Un Comité de Ministros (PSX) supervisará la aplicación por los Departamentos del programa *Better Quality Services*, asegurándose de que las revisiones periódicas sean rigurosas y generen una mejora permanente de la calidad y el coste.

13. El Gobierno adoptará otras medidas para *elegir la calidad de los servicios públicos hasta que alcance el más alto nivel* y para mejorar todo lo posible.

~

---

<sup>2</sup> O análisis comparativo: técnica que consiste en la imitación del modelo comparable más eficiente.

#### 4. CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

- Animaremos a las organizaciones del sector público a que adopten uno de los principales programas de gestión de calidad. Aportan mejoras reales tanto en el servicio al cliente (*Charter Mark*) como en las aptitudes e innovación del personal (*Investors in People*), en servicios y procesos (ISO 9000) como en la organización completa (Modelo de excelencia empresarial).

##### PROGRAMAS DE CALIDAD

Comunidad de Barnsley y Servicios prioritarios del NHS Trust, tienen el *Charter Mark* de 1998, acreditación para el ISO 9001 e *IiP*. Éstos permiten una evaluación objetiva e independiente de los servicios del Trust. Contar con tres galardones le permite al Trust centrarse en distintos aspectos de la calidad en toda la organización.

Distrito de Southwark en Londres, utiliza con frecuencia cuatro herramientas de calidad. La ISO 9000 se utiliza para mejorar los procesos y la *Charter Mark* para las unidades que tienen trato con el público. La calidad del servicio de las unidades con *Charter Mark* ha mejorado notablemente. *IiP* se utiliza para ayudar a que el personal alcance los objetivos globales; mientras que el Modelo de excelencia empresarial se ha adoptado para proporcionar una visión global estratégica.

La misión del Catastro es la de estar reconocido como el servicio público más profesional, eficaz y amable del R.U. Controla el progreso mediante el Modelo de excelencia empresarial, el *Charter Mark* y el *IiP* que proporcionan colectivamente un amplio 'chequeo de la salud'—un conjunto de normas rigurosas que ayudan a planificar y dirigir el impulso para obtener una mejora continua.

- Interrogaremos al nuevo Grupo de trabajo para los programas de calidad de Modernizar la Administración sobre cómo los distintos programas de calidad pueden trabajar juntos en el sector público para mejorar su impacto global.
- Estableceremos un nuevo programa para animar a quienes tengan el *Charter Mark* y a los que hayan obtenido una alta puntuación en el Modelo de excelencia empresarial para que organicen días abiertos para las organizaciones homólogas que estén montándose en torno al nuevo enfoque.
- Cambiaremos el enfoque de la Administración central sobre la revisión de sus agencias y NDPB (organizaciones no gubernamentales casi autónomas). Todas estas revisiones se centrarán en el futuro en los resultados, tendrán en cuenta los puntos de vista de los clientes y examinarán el alcance para mejorar los servicios mediante la colaboración. Publicaremos una guía sobre el nuevo enfoque en otoño.
- Colaborar con la Comisión e inspectores de auditoría para formular unos principios de inspección pública. Estos principios deben dejar claro que la inspección tiene una función positiva que desempeñar en apoyo de la mejora de los servicios, así como en la garantía de su calidad.

- Celebrar un nuevo *Best Value Inspectorate Forum* [Foro de los inspectores participantes en el programa *Best Value*] este verano para suscitar una *mayor cooperación entre los inspectores*. Alentaremos al Foro a considerar si los inspectores están teniendo suficientemente en cuenta la cooperación entre los organismos que inspeccionan, así como la posibilidad de implicar más a los usuarios en el proceso de inspección, la posibilidad de coordinar sus programas y compartir información, y el mejor modo de concentrar sus recursos en los campos en que el riesgo sea máximo (intervención en proporción inversa al éxito). Y alentaremos a los inspectores que no participen en *Best Value* a aprovechar lo aprendido en el Foro.
- Organizar este año un concurso patrocinado, basado en los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, para alentar la buena práctica en el trabajo realizado en cooperación con otras organizaciones.
- Reunir en un foro periódico al personal de “primera línea de combate” [responsable de la ejecución de las políticas] del conjunto del sector público con los responsables del diseño político en el Gobierno para asegurar que las políticas tengan más en cuenta la experiencia de quienes han de ponerlas en práctica.
- Abrir una nueva página *web* para difundir la mejor práctica, incluyendo una base de datos de ejemplos de buena práctica.

## 5. LA ADMINISTRACIÓN DE LA ERA DE LA INFORMACIÓN



## UTILIZAREMOS LA NUEVA TECNOLOGÍA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CIUDADANOS Y LAS EMPRESAS, EN LUGAR DE IR A ZAGA DE LOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS

1. La tecnología de la información está cambiando nuestra vida: nuestra forma de trabajar, nuestra forma de hacer negocios, nuestra forma de comunicarnos, nuestra forma de utilizar el tiempo. La nueva tecnología ofrece oportunidades y libertad de elección. Puede darnos acceso a los servicios 24 horas al día, todos los días de la semana. Puede hacernos la vida más fácil. El Gobierno se propone ir a la cabeza de este proceso, utilizándolo para llevar a efecto la visión de este libro blanco.

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2. En la pasada década hemos sido testigos de una revolución en el modo de hacer negocios de las principales empresas del mundo. Han utilizado las redes informáticas para reorientar sus actividades hacia el cliente. Han utilizado la TI para cooperar más estrechamente con sus proveedores. Han utilizado de un modo innovador la información, para transformarse en organizaciones capaces de aprender. Han prestado nuevos servicios, cuando, donde y como el cliente los desea. Han generado nuevos canales de entrega, como los *call centres* e Internet. Han dado a su personal el apoyo necesario para usar eficazmente la TI.



3. La Administración no ha podido seguir con agilidad suficiente el ritmo de estos acontecimientos. Hemos expuesto nuestro programa en un documento de consulta, *Our Information Age* [*“Nuestra era de la información”*]. Hemos emprendido importantes iniciativas en los campos de la educación, las bibliotecas públicas y la atención médica. Hemos empezado a extender el acceso a los conocimientos de TI y a alentar el creci-



miento del comercio electrónico y la televisión digital. En el libro blanco *Our Information Age* hemos dejado clara nuestra defensa del comercio electrónico como un instrumento esencial para el éxito de una economía basada en el conocimiento. Y en el Presupuesto hemos anunciado un programa dotado con 1.700 millones de libras para proporcionar alfabetización informática a todos los ciudadanos.

4. Pero tenemos que ir mucho más lejos. Hasta el momento, el Gobierno ha aplicado al desarrollo de la TI un enfoque en gran medida descentralizado. Esto ha permitido a los Departamentos y agencias modernizar sus sistemas satisfaciendo sus respectivas necesidades. Pero no hemos elaborado métodos para garantizar el aprovechamiento máximo de las ventajas de la nueva tecnología por la Administración en su conjunto. Por consiguiente, tenemos sistemas y servicios incompatibles que no están integrados. Tenemos que hacer más si hemos de obtener las auténticas ventajas de la Administración de la era de la información para mejorar nuestros servicios, nuestras adquisiciones y la eficiencia de nuestro trabajo.

## QUÉ HAY QUE CAMBIAR

5. El Gobierno ha de provocar un cambio fundamental de nuestro modo de usar la TI. Tenemos que modernizar el propio proceso administrativo, logrando el funcionamiento conjunto de distintas partes de la Administración y ofreciendo a los ciudadanos nuevos modos, eficientes y cómodos, de comunicarse con la Administración y recibir sus servicios.

### LA TI:

- *Facilitará a los individuos y a las empresas el trato con la Administración.*
- *Le permitirá a la Administración ofrecer servicios e información mediante nuevos medios como Internet y la TV interactiva.*
- *Mejorará las comunicaciones entre las distintas partes de la Administración de forma que el público no tenga que solicitar repetidamente la misma información a distintos proveedores de servicios.*
- *Le dará al personal de los centros de llamadas y otras oficinas un mejor acceso a la información de forma que puedan tratar con el público con más eficacia y ayudarle mejor.*
- *Le facilitará enormemente a las distintas partes de la Administración el trabajo en asociación: la Administración central con las autoridades locales o el sector voluntario; o la Administración con canales de prestación de servicios de terceros como las oficinas postales o las empresas del sector privado.*
- *Le ayudará a la Administración a convertirse en una organización de aprendizaje mejorando nuestro acceso a la información y su ordenación.*

5

APOYO A LAS COMUNIDADES LOCALES Y AL SECTOR VOLUNTARIO

*Los grupos de voluntarios y las pequeñas empresas de Brixton están obteniendo ayuda para acceder a Internet por parte de Brixton Online, un grupo sin ánimo de lucro basado en la comunidad. Ofrece formación sobre Internet a bajo precio junto con puntos locales de acceso a Internet. Está desarrollando una red local de aprendizaje y ayudando a las pequeñas empresas a utilizar la tecnología del comercio electrónico. Brixton Online trabaja en asociación con las empresas locales y el ayuntamiento del distrito de Lambeth.*

6. La sociedad no es homogénea. La Administración está ahí para servir a aquellos que se sientan excluidos de los avances de la tecnología de la información igual que sirve a aquellos que se meten de lleno en ella. La era de la información debería aumentar las posibilidades de elección para los ciudadanos y empresas sobre cómo recibir los servicios, no limitarlas. La prestación de servicios mediante Internet, la televisión interactiva y las pantallas táctiles debería tener lugar junto con un uso más innovador del teléfono, los centros de llamadas y los documentos en papel, no sustituirlos; tampoco se debería sustituir el contacto personal cuando sea necesario. *Desarrollaremos estrategias con un objetivo para garantizar que todos los grupos gozan de un acceso adecuado al Gobierno de la era de la información.*

## COMENZAR UNA ESTRATEGIA DE TI EMPRESARIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN

7. Estamos creando una *estrategia empresarial de TI para la Administración*. Los sistemas de TI han tendido a desarrollarse por separado por parte de distintas agencias de servicios públicos; tenemos que saber cómo impulsarlas para que converjan y se interconecten. Esto se centrará en las necesidades de los ciudadanos y las empresas y fomentará el que haya un mayor número de posibilidades sobre cómo se deben prestar los servicios públicos. Maximizará los beneficios para la Administración central y local de un enfoque más coordinado a la adquisición de TI. Al presentarla, trabajaremos en asociación en el sector público y con el sector privado. Con esta estrategia, la Administración:

- Establecerá objetivos clave sobre gestión, verificación e identificación de datos mediante estándares comerciales abiertos siempre que sea posible.
- Establecerá marcos para tecnologías específicas en donde se precise una coordinación sólida.
- Garantizará que la Administración actúa como valedora del comercio electrónico.

## COMERCIO ELECTRÓNICO

*Antes del 2002, las empresas británicas y sus clientes trabajarán en la mejor economía del mundo para el comercio electrónico. El comercio electrónico está revolucionando el mundo comercial, ofreciendo mayor libertad de elección al consumidor y mayor acceso al mercado a los proveedores. En marzo de 1999 el Gobierno publicó un documento de consulta en el que se proponían medidas legislativas para aumentar la confianza en el comercio electrónico, y después de Semana Santa promulgaremos una ley a este respecto.*

- Usar la Intranet Segura de la Administración (GSI) para potenciar el trabajo interdepartamental y hacer que el sector público trabaje con mayor cohesión.
  - Fortalecer la protección de la intimidad y los derechos humanos, ofreciendo, al mismo tiempo, una sólida plataforma para el intercambio de datos entre los departamentos.
8. Para impulsar esta estrategia:
- Nombraremos un alto funcionario en el consejo directivo de cada Departamento que promueva la agenda de la Administración de la era de la información en el Departamento y sus agencias.
  - Controlaremos la prestación de servicios electrónicos contrastándola con los objetivos establecidos y con el rendimiento de las mejores empresas del sector privado y de otros países (*benchmarking*).
  - Seguiremos colaborando estrechamente con la empresa privada, tanto bilateralmente como por medio de la *Information Age Partnership* [“Asociación para la Era de la Información”] y los grupos ligados a la misma.
  - Incorporaremos los objetivos de la era de información al enfoque del programa *Best Value* [“Máximo Valor”] y de los ayuntamientos modelo, y a los documentos marco de las agencias.
  - Armonizaremos con la estrategia el gasto en TI previsto en el programa *Invest to Save Budget* [“Presupuesto ‘Invertir para Ahorrar’] y en el *Capital Modernisation Fund* [“Fondo de Modernización del Capital”].
  - Estableceremos el objetivo de que, antes del final de este año, todos los Departamentos participen en la Intranet Segura de la Administración (GSI). Estableceremos enlaces seguros con las autoridades locales, los hospitales y las oficinas de correos. Proporcionaremos la base de TI que la Administración necesita para trabajar como una organización capaz de aprender y desarrollaremos una variedad de aplicaciones ejecutables por medio de la GSI para hacer posible

la eficacia del trabajo conjunto a través de las fronteras departamentales. Utilizaremos la GSI como plataforma para la gestión de los archivos electrónicos de la Administración.

## SERVICIOS ELECTRÓNICOS PARA LOS CIUDADANOS Y EMPRESAS

9. El Gobierno está tomando medidas concretas para desarrollar por medio de la TI la Administración de la era de la información en numerosos campos. En muchos casos, esto está haciendo posible prestar servicios las 24 horas del día, todos los días de la semana. Seguiremos promoviendo iniciativas para modernizar los servicios de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos y las empresas.

Por ejemplo:

- El NHS [Servicio Nacional de Salud] usará TI para transformar el modo de prestar los servicios sanitarios. El servicio *NHS Direct* ["Línea directa con el SNS"] podrá utilizarse desde cualquier lugar del país antes del final de año 2000.

~

- A partir del año 2000, los ciudadanos y empresas contribuyentes podrán presentar a Hacienda sus declaraciones fiscales y a Aduanas sus declaraciones del IVA, por medio de Internet. En el Presupuesto, el Gobierno ha anunciado una bonificación fiscal para las pequeñas empresas que realicen sus declaraciones fiscales electrónicamente.
- Los ciudadanos y empresas de Irlanda del Norte podrán usar un servicio integrado de revisión de vehículos, expedición de permisos de conducción y seguro que se está estableciendo en cooperación con el sector de seguros.

~

### MEJORES SERVICIOS SANITARIOS MEDIANTE EL NHS

*Desde finales de abril de 1999, 20 millones de personas han podido llamar a HHS Direct para solicitar información sanitaria de enfermeras cualificadas con experiencia. NHS Direct trabajará en asociación con otros servicios locales para aconsejar a quienes llamen sobre cómo obtener el grado de atención adecuado.*

*Algunos profesionales de la salud pueden ahora entregar los resultados de las pruebas más rápidamente, los consejos de especialista actualizados e incluso la concertación de citas en línea mediante el NHSnet. A finales de este año también tendrán acceso a una amplia gama de información a través de la Biblioteca Nacional Electrónica de la Salud.*

MEJORES SERVICIOS PARA LOS CONTRIBUYENTES

*Los contribuyentes cuyos asuntos estén en manos de la oficina de Hacienda de East Kilbride pueden esperar grandes mejoras en el servicio que reciben. En febrero de 1999 Hacienda abrió su primer centro de llamadas dedicado en East Kilbride, que llevará a cabo una serie de asuntos para dos millones de empleados y pensionistas. El acceso a un servicio más rápido y cómodo para el público viene acompañado por una eficacia mayor en Hacienda. Junto con el centro de llamadas existe una sala de correo entrante que también se ocupará de las interacciones postales con el público en el área, y una tienda de servicios que atenderá 33.000 visitas al año. Esta separación de papeles le permitirá a la oficina 'de cara al público' centrarse únicamente en la prestación de un servicio excelente al público, mientras que la 'trastienda' se podrá centrar en un procesado eficaz de los datos.*

~

RED NACIONAL PARA EL APRENDIZAJE

*Cada vez son más las personas que pueden acceder a la información sobre una amplia gama de recursos educativos a través de la Red nacional para el aprendizaje. La Red es el punto central nacional para aprender sobre Internet. Es una arquitectura de valioso contenido educativo y un programa para extender los medios de acceder a ella desde colegios, bibliotecas, facultades, universidades, puestos de trabajo, hogares y demás. Esta iniciativa tiene por objeto conectar todos los colegios a Internet en el año 2002. Actualmente, el 30% de las escuelas primarias, el 90% de las secundarias y 45% de las escuelas especiales en Inglaterra tienen algún tipo de acceso a Internet. La Red se lanzó en noviembre de 1998 por el Primer Ministro. Su sitio web y sus socios ofrecen de 50.000 a 60.000 páginas de material y cada semana se dispone de más. El sitio recibe actualmente un promedio de 75.000 visitas diarias.*

*Universidad para la industria*

*Los individuos y las empresas pronto tendrán acceso a un gran número de fuentes de aprendizaje de por vida a través de Universidad para la industria, un nuevo tipo de organización para la enseñanza abierta y a distancia. Al utilizar tecnologías modernas de información y comunicaciones se comercializarán productos y servicios de enseñanza de alta calidad y estarán disponibles en el hogar, en el puesto de trabajo y en los centros de enseñanza en todo el país.*

### ACCORD

*ACCORD es el programa del DSS [Departamento de Seguridad Social] para la próxima generación de TI. Será fundamental para la modernización de los servicios de seguridad social en el cambio de siglo. Actualmente, el DSS evalúa y alberga información, prestación por prestación, procedente de una serie de chimeneas administrativas, cada una de las cuales tiene un sistema de TI propio. La información se repite y es contradictoria. Pedimos repetidamente al ciudadano la misma información, creando oportunidades para el fraude y el uso indebido de los servicios. El programa ACCORD reunirá todos los datos sobre la prestación de servicios. Proporcionará cuentas únicas para los clientes de la seguridad social y los sistemas modernos integrados que el personal necesita para ofrecer un servicio integrado y de calidad.*



### SERVICIOS DE LA ERA DE LA INFORMACIÓN PARA LOS CLIENTES DE LAS OFICINAS DE CORREOS

*Se equipará al Servicio de Correos con una moderna plataforma de TI para facilitar la prestación electrónica de servicios administrativos desde todas las Oficinas de Correos.*



### REGISTROS PÚBLICOS ELECTRÓNICOS

*La Oficina de Registros Públicos está abanderando en el conjunto de la Administración una estrategia para la gestión y el acceso de los archivos que utiliza la moderna TI para facilitar la prestación de los servicios y la exigencia de responsabilidades a quienes los prestan. Nuestro objetivo es que, antes del 2004, todos los registros públicos de nueva creación se archiven y recuperen electrónicamente.*

*Antes del final de 1999, el público podrá acceder electrónicamente a toda la información de la Oficina de Registros Públicos.*



## COOPERACIÓN



10. Hemos expuesto nuestros planes para transformar la Administración local en el libro blanco *Modern Local Government in Touch with the People* [“Una Administración local moderna en contacto con el pueblo”]. Desarrollaremos esos

planes estableciendo un *Convenio para la Administración Central/Local de la Era de la Información* que alentará la innovación y la cooperación entre los proveedores de servicios centrales y locales y extenderá el uso de la tecnología en todo el sector público.

~

11. También estamos estudiando modos de cooperación de la Administración pública con el sector privado y las organizaciones de voluntariado para prestar los servicios públicos por procedimientos innovadores. Estamos hablando con bancos, con el servicio de Correos, los supermercados, las asociaciones de contables, las empresas de televisión interactiva, el sector de la tecnología de la información, y otros interlocutores, para ver de qué forma podrían cooperar en la entrega de servicios. Junto con este libro blanco, la Unidad Central de TI de la Presidencia publica en Internet una descripción más detallada de esta labor.

~

#### SERVICIOS EN LÍNEA PARA EL CIUDADANO EN CAMBRIDGE

*Cambridge Online es un servicio de información comunitario que proporciona información y servicios en línea a todos los que vivan o trabajen en o cerca de Cambridge. Entre sus miembros se incluyen tiendas, empresas, grupos comunitarios, entidades benéficas y vecinos de Cambridge de todas las profesiones y condiciones sociales.*

*Cambridge Online ofrece facilidades de correo electrónico, ayuda para crear páginas web y registros de acceso, foros de debate y canales de conferencia. Ofrece acceso a noticias actualizadas sobre la Administración local y actos, acontecimientos y servicios de la localidad y anuncia vacantes del Consejo del Condado, las autoridades locales próximas y las obras benéficas financiadas por el Consejo del Condado.*

## ACTUACIONES FUTURAS

### ADMINISTRACIÓN DE LA ERA DE LA INFORMACIÓN PARA CIUDADANOS Y EMPRESAS

*El Gobierno tiene la intención de que para el año 2002, como mínimo, los ciudadanos puedan efectuar electrónicamente las siguientes tareas:*

- *Reservar el examen de conducción y las pruebas teóricas.*
- *Buscar trabajo y que se les busquen puestos adecuados.*
- *Presentar declaraciones fiscales con valoración propia.*
- *Obtener información y asesoramiento sobre subsidios.*
- *Obtener información y asesoramiento en línea sobre salud.*
- *Utilizar la Red Nacional de Enseñanza.*
- *Solicitar créditos de formación y subvenciones estudiantiles.*

*Las empresas podrán:*

- *Efectuar la inscripción y las declaraciones del IVA.*
- *Rellenar declaraciones en el Registro mercantil.*
- *Solicitar subvenciones de apoyo regionales.*
- *Recibir pagos del Gobierno por el suministro de bienes y servicios.*

## POLÍTICAS MARCO EN LA ADMINISTRACIÓN

12. El Gobierno llevará más allá su punto de vista sobre la Administración de la era de la información publicando una serie de nuevos marcos para la Administración que cubran:

- *Estándares para datos.* Pondremos en marcha las definiciones estándar y las herramientas de programación del Intranet Seguro de la Administración para permitirle a los departamentos que desarrollen nuevos sistemas de forma coherente y normalizada y para presentar los datos que ya tienen de una forma común.
- *Firmas digitales.* Éstas pueden facilitar un medio de identificación y autenticación cuando se lleven a cabo negocios con la Administración. Promulgaremos leyes que garanticen la equivalencia legal entre las firmas digitales y las de papel y pluma, además de que trabajaremos con las instituciones financieras y otras, de forma que se puedan utilizar sus productos de firma digital para permitir las transacciones gubernamentales.
- *Centros de llamadas.* Un enfoque común a cómo se identifica el público cuando trate con los centros de llamadas de la Administración.



- *Tarjetas electrónicas.* Éstas llevan firmas digitales y son cada vez más capaces de soportar diversas funciones en una misma tarjeta. Estamos trabajando con los bancos y otros socios para que estén disponibles en las transacciones con la Administración. Publicaremos un marco para su uso en apoyo de la prestación de servicios en la Administración.
- *TV digital.* Cómo debería desarrollar mejor el Gobierno la prestación de servicios y la oferta de información mediante la televisión digital.
- *Sitios web.* Para crear un enfoque más coherente sobre el uso de los sitios web con el fin de facilitar información y, en última instancia, prestar servicios. Publicaremos las directrices para los sitios web de la Administración en noviembre de 1999. Relanzaremos el sitio [www.open.gov.uk](http://www.open.gov.uk), de forma que proporcione un acceso más sencillo a la información y una instalación de búsqueda actualizada.
- *Vías de acceso a la Administración [“government gateways”].* A largo plazo, nos proponemos ofrecer conjuntamente la mayor variedad posible de servicios e información de la Administración por medio de vías (o portales) de acceso electrónico a la Administración. Las agencias y Departamentos de la Administración albergan enormes cantidades de datos. La diversidad de los sistemas empleados, algunos de ellos ya anticuados, hace que el acceso eficiente a los datos se haya convertido en un problema fundamental. Proyectos como el programa ACCORD del Departamento de Seguridad Social han empezado a abordar estas cuestiones. Aprovecharemos esta experiencia para gestionar la información de modo que ayude a prestar mejor los servicios.
- *Mejores servicios en línea para las empresas.* El Gobierno se propone hacer que pueda obtenerse información sobre la regulación jurídica más fácilmente y desde una sola fuente, así como aumentar en gran medida la posibilidad de que las empresas respondan electrónicamente a las peticiones de información por parte de la Administración. Esta iniciativa será promovida por el nuevo Servicio para la Pequeña Empresa [*Small Business Service*]. Estamos financiando un estudio sobre la elaboración de un registro de empresas único a partir del programa *Invest to Save Budget* [“Invertir para ahorrar”] con el fin de proporcionar a las empresas una identificación electrónica para sus relaciones con la Administración.

## OPERACIONES FINANCIERAS ENTRE LOS CIUDADANOS Y LA ADMINISTRACIÓN

13. La nueva tecnología ofrece la oportunidad de simplificar la cada vez más complicada serie de operaciones financieras que tiene lugar entre los ciudadanos y la Administración. La mayor integración de los sistemas fiscal y de prestaciones, la creación de una serie de cuentas para pagar la formación y la creación de la *Single Work-Focused Gateway* [“Vía de Acceso Unificada para Asuntos Laborales”], plantean nuevos retos. El Gobierno garantizará que la serie de operaciones sea tan sencilla para el ciudadano como sea posible, evitando la repetición del trabajo en los distintos Departamentos

y consiguiendo la mayor rentabilidad para nuestra inversión. Exploraremos modos de fomentar la inclusión social alentando un mayor uso del sistema bancario. Para contribuir a alcanzar estos objetivos nos proponemos:

- Promover el acceso a, y el uso de, cuentas personales, gestionadas por bancos y otras instituciones, por un sector de la sociedad tan amplio como sea posible.
- Asumir el objetivo, en el conjunto de la Administración, de que los pagos se hagan a la cuenta que elija el ciudadano.
- Estudiar si una mayor transferencia de datos entre los Departamentos, agencias y la Administración local puede ayudar a que dichos organismos agilicen sus relaciones financieras con los ciudadanos.

## INTIMIDAD

14. Existe la preocupación de que la tecnología de la información pueda dar lugar a la confusión de identidades, a la revelación involuntaria de datos o a su transferencia inadecuada. El Gobierno dará respuesta a estas inquietudes y demostrará su convicción de que la protección de los datos es un objetivo de la Administración de la era de la información, no un obstáculo para la misma.

### RESPECTO DE LA INTIMIDAD, EL GOBIERNO:

- *Trabjará en estrecha cooperación con el Instituto de Protección de Datos [“Data Protection Registrar”] para asegurar que se aborden adecuadamente todos los aspectos de la prestación electrónica de servicios que puedan afectar a la intimidad de los ciudadanos.*
- *Cumplirá su compromiso de apertura, haciendo que el ciudadano tenga información útil sobre nuestras iniciativas en el momento de su diseño y ejecución.*
- *Promoverá códigos de práctica, de ámbito departamental e interdepartamental, específicos para la Administración de la era de la información.*
- *Hará uso de las competencias del Instituto de Protección de Datos [“Data Protection Registrar”] para llevar a cabo estudios independientes sobre el procesamiento de los datos personales.*
- *Implantará tecnologías de protección de la intimidad para que sólo puedan conocer e identificar los datos y acceder a ellos las personas que sea necesario.*
- *Proporcionará una base jurídica que permita la transferencia de los datos cuando sea deseable; por ejemplo, en interés de la mejora del servicio o de la reducción del fraude, siempre de acuerdo con nuestro compromiso de protección de la intimidad.*

## PRESTACIÓN ELECTRÓNICA DE SERVICIOS

15. En 1997, el Primer Ministro anunció que, *para el año 2002, el 25% de las transacciones con la Administración se deberían poder realizar electrónicamente por parte del público*. Se han publicado semestralmente los avances hacia este objetivo desde mayo de 1999 en [www.citu.gov.uk](http://www.citu.gov.uk). El objetivo se ha incluido en los Acuerdos sobre Servicios Públicos de los Departamentos. Se revisarán los objetivos de cada departamento tomando como base los resultados del informe de mayo. Cuando uno de los objetivos no sea lo suficientemente estimulante, se revisará. También hemos establecido como objetivo que, en marzo de 2001, se lleve a cabo electrónicamente el 90% de las compras de bajo precio efectuadas por la Administración central.

16. La meta del Gobierno es la de garantizar que el R.U. esté en el pelotón de cabeza de los mejores usos a escala internacional. Estableceremos nuevos objetivos más allá de 2002. Antes de fijar los objetivos para el año 2005, solicitaremos de los departamentos que identifiquen los procesos que por razones operativas o de política no pueden facilitar electrónicamente o para los cuales realmente es improbable que vaya a haber una demanda. Exceptuando éstos, proponemos que *el 50% de las transacciones se deban poder efectuar electrónicamente en 2005 y el 10% en el año 2008*. Creemos que todas las autoridades locales deberían fijar y publicar sus propios objetivos sobre prestación electrónica de servicios y comenzar las discusiones con la Asociación de Administraciones Locales con el fin de llevar esto a la práctica. También estamos haciendo un seguimiento de los avances de los departamentos para presentar una Administración de la era de la información de una forma integradas. Se pueden encontrar más detalles sobre este trabajo en [www.citu.gov.uk](http://www.citu.gov.uk).

17. Sabemos que no podemos ilustrar ahora con precisión el aspecto que tendrá la Administración de la era de la información en el año 2008. El ritmo del cambio tecnológico es rápido y tonificante. Las empresas se verán transformadas por el comercio electrónico. Antes del año 2008 habrá nuevos avances tecnológicos que no se pueden prever ahora. (En 1978, muchos comentaristas ni siquiera pudieron predecir el ordenador personal, por no hablar ya de Internet). La estrategia de la Administración debe ser lo bastante flexible como para aprovechar estos avances en lugar de bloquear a los ciudadanos, a las empresas, a la Administración y a sus socios en estructuras rígidas que haya que superar.

18. Sin embargo, podemos prever razonablemente algunos de los elementos que probablemente contribuyan a alcanzar el objetivo al 100% en el año 2008. *He aquí diez motores de la Administración de la era de la información:*

- *Acceso doméstico a los servicios electrónicos* a través de avances como la televisión interactiva; pero también existirá una amplia gama de puntos de acceso públicos con asesoramiento disponible.
- *Más tecnología sencilla para el usuario, barata y multifuncional*, como la televisión, los teléfonos y las emisiones, que convergerán.
- Como parte de esto, *una menor dependencia de las aptitudes ante el teclado*, como teclas de control remoto, órdenes a través de la voz, pantallas táctiles, vi-

deconferencias y otros avances que le facilitarán a los usuarios el manejo de las nuevas tecnologías y que se beneficien de las mismas. Sin embargo, se adquirirán nuevas aptitudes en el colegio, el puesto de trabajo y en la comunidad.

- Los continuos y *espectaculares aumentos de potencia informática* y en la potencia de los ordenadores puestos en red permitirán que se presten los servicios administrativos con mayor comodidad, precisión, rapidez y seguridad.
- Porcentaje de gran escala de *tarjetas electrónicas multiusos* con las que los ciudadanos se pueden identificar, hacer uso de servicios, salvaguardar su intimidad y, cada vez más, efectuar y recibir pagos. La tarjetas también evolucionarán hacia tecnologías aún más potentes.
- Los *formularios y otros procesos* de la Administración *que sean interactivos*, irán guiados por ayuda y asesoramiento en línea y recogerán toda la información necesaria de una sola vez.
- *Gestión más inteligente de los conocimientos* en toda la Administración, que le permite cada vez aprovechar más eficazmente sus datos y su experiencia y trabajar de nuevas formas.
- *Uso de las páginas web de la Administración* y de otros puntos de acceso como vías de acceso (o portales) únicas (estructuradas con frecuencia en torno a episodios de la vida) hacia una gran diversidad de servicios o funciones de la Administración relacionadas con ellas.
- *Reorganización de los servicios o funciones de la Administración* (a menudo mediante la cooperación con el sector privado, la Administración local o el sector voluntario) para poder prestarlos de modo más eficaz.
- *Uso flexible del enfoque de “invertir para ahorrar”*, utilizando imaginativamente el gran potencial de aumento de la eficiencia que ofrece la nueva tecnología para financiar procesos mejor diseñados.

19. Tales reformas no limitarán la libertad de elección, no reducirán el contacto humano ni invadirán la intimidad del individuo. Como tampoco, por sí mismas, harán sencillos los complejos problemas que los ciudadanos y las empresas afrontan en el mundo real, aunque sí pueden mejorar radicalmente servicios como el asesoramiento médico, la educación y la formación y la lucha contra la delincuencia. Con todo, el potencial de cambio es enorme. No hay razón por la que, antes del año 2008, realizar muchas de nuestras principales operaciones con la Administración no pueda ser tan sencillo y fácil como lo es hoy hacer una llamada de teléfono o escoger un programa de televisión.

20. Esta visión ha de hacerse realidad. Ampliaremos los ejemplos previstos de servicios electrónicos citados en el párrafo 9 asegurándonos de que, en los próximos años, pueda prestarse electrónicamente un número creciente de servicios. Desde el punto de vista de la implantación de estos servicios, los elementos decisivos son los siguientes:

- La estrategia de TI para la Administración de empresas proporcionará una *carta de navegación* y un *juego de capacitadores estratégicos*, a los que se añadirán los estándares de datos, firmas digitales, *call centres*, tarjetas inteligentes, televisión digital, páginas *web*, vías de acceso a la Administración e intimidad contemplados en este libro blanco.
- Es probable que los servicios y otros procesos de la Administración de la era de la información se desarrollen cada vez más en torno a *constelaciones de funciones administrativas relacionadas*, paralelas a las necesidades de los ciudadanos y las empresas. Al mismo tiempo, cada vez más servicios estarán disponibles las veinticuatro horas del día, todos los días de la semana.
- Todo ello será impulsado por una *mayor coordinación central* para garantizar la aplicación de la mejor práctica y de criterios homogéneos en toda la Administración y asegurar que todos los organismos oficiales que estén interesados en un determinado grupo de servicios se reúnan y hablen de una potencial cooperación y promuevan la compatibilidad de todos los sistemas de TI y conjuntos de datos.
- El grado de *cumplimiento de los objetivos* se supervisará y declarará periódicamente. Al mismo tiempo, es importante que los objetivos no se consideren con estrechez de miras o desde un punto de vista meramente cuantitativo. Será necesario planificar pensando en un futuro aún más lejano y aprovechar al máximo las oportunidades de trabajar atravesando fronteras, de cooperar con otras entidades y de integrar los servicios.
- Continuarán las *consultas* y el *benchmarking*<sup>3</sup> con los sectores internacional y privado y con otros colegas. Es esencial que la estrategia se ejecute de modo que tenga plena consideración de los cambios del entorno y permita a la Administración aprender constantemente de la mejor práctica, sea cual fuere el lugar donde se produzca.
- El *estudio del mercado* y la *opinión de los usuarios* servirán para mejorar el diseño y la organización de los servicios y demás procesos y centrarlos más decididamente en torno al ciudadano y la empresa.

---

<sup>3</sup> O análisis comparativo: técnica que consiste en la imitación del modelo comparable más eficiente.

## 6. EL SERVICIO PÚBLICO



## VALORAREMOS EL SERVICIO PÚBLICO, EN LUGAR DE DESACREDITARLO

1. El Gobierno es un firme valedor de los servicios y de los funcionarios públicos. Pero, como ya se ha dicho en otro lugar de este libro blanco, eso no significa que lo sea de unos servicios públicos inmutables o del servicio público a cualquier precio. Hemos señalado en el capítulo 4 que recompensaremos los buenos resultados, pero que no toleraremos la mediocridad. Esto significa que los servicios públicos han de operar en un entorno competitivo y agresivo. Los servicios y los servidores públicos han de esforzarse por ser los mejores, y, cuando ya lo sean, por ser mejores aún.

2. El Gobierno tiene una especial responsabilidad en tanto que empleador. Valoraremos los servicios públicos y nos aseguraremos de que dispongan de los medios necesarios para estar a la altura del desafío y sean adecuadamente recompensados cuando logren resultados satisfactorios. Crearemos una Administración pública para el siglo XXI. Tenemos que hacernos capaces de cambiar y asegurarnos de contar con el espíritu de liderazgo que haga posible el cambio.

3. El Gobierno ha cambiado la forma de trabajar con los sindicatos de funcionarios. Reconocemos la aportación que pueden hacer, y que hacen, para lograr objetivos compartidos. Seguiremos trabajando en colaboración con ellos.

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

4. Durante demasiado tiempo se ha descuidado, infravalorado y desacreditado a los servicios públicos. Han padecido la percepción de que el sector privado siempre es mejor y el sector público siempre es ineficiente. El Gobierno rechaza estos prejuicios. Pero sus consecuencias permanecen.

5. A pesar de ello, los servicios públicos han respondido. Las reformas realizadas durante las dos últimas décadas en la Administración pública, por ejemplo, han hecho



mucho por desarrollar una cultura con mayor hincapié en los aspectos de gestión. La calidad de la gestión ha aumentado, hay un mayor énfasis en preparar al personal para producir un mejor rendimiento y hay más profesionalidad.

6. Pero el mundo está cambiando rápidamente y las exigencias que se plantean a los funcionarios públicos también. Hay abundante buena voluntad y competencia sobre las que construir. Y no hemos de poner en peligro los valores de imparcialidad, objetividad e integridad del servicio público. Pero necesitamos más creatividad, un modo radical de pensar y capacidad de trabajar en equipo. Todos, tanto los políticos elegidos por el pueblo como los funcionarios nombrados para servirlo, hemos de alejarnos de la cultura de aversión al riesgo que es inherente a la Administración. Tenemos que recompensar los buenos resultados y alentar la adquisición de las habilidades necesarias para lograrlos.

## QUÉ HAY QUE CAMBIAR

7. Los servicios públicos han de ser el agente de todos los cambios identificados en este libro blanco. Para ello, han de tener una cultura de perfeccionamiento, de innovación y de cooperación. Invertiremos en el funcionariado para dotarle de las habilidades necesarias para lograr el rendimiento deseado y ofrecerle la oportunidad de hacerlo. Y eliminaremos la burocracia innecesaria que impide a los funcionarios públicos experimentar, innovar y entregar un producto mejor.

8. Si el personal tiene que adoptar nuevas formas de trabajo y una cultura de mejoras continuas, se les debe recompensar por hacerlo. Debemos proporcionar incentivos por innovación, pensamiento en vínculos cruzados, trabajo cooperativo y prestación de servicios excelente. Debemos revisar las competencias básicas para el personal y los sistemas de evaluación de forma que reflejen las cualidades que buscamos.

9. El Gobierno debe crear un entorno en que lo mejor y más brillante de cada generación quiera trabajar en los servicios públicos. Éstos deben encontrar el equilibrio correcto entre la identificación y la atracción del talento interno y las aptitudes de contratación y la experiencia del exterior. Se desperdicia mucho del talento existente. No se le debe negar al personal la oportunidad de que demuestre su potencial y se le debería dar la suficiente responsabilidad desde el principio. Debemos identificar a las personas con más talento rápidamente, brindarles la oportunidad de que destaquen y promover a los mejores mucho más rápidamente. También debemos atraer nuevos talentos. Los servicios públicos son y seguirán siendo para muchas personas empresarios que proporcionan una carrera a largo plazo para aquellos que lo desean y que pueden satisfacer las demandas constantemente cambiantes. Deseamos que la Administración pública redoble sus esfuerzos para que sea más abierto y contrate más experiencia, aptitudes e ideas de fuera. Esto se debe producir en todos los ámbitos. Debemos ser más flexibles a la hora de atraer más personas durante periodos de tiempo breves para que proporcionen aptitudes específicas para un área de política o proyecto concretos.

10. Debemos conseguir un mayor movimiento dentro del servicio público y con otros sectores. Ha existido una larga y respetable historia de intercambio entre la Administración pública y otros sectores. Ahora es el momento de cambiar la marcha. Debemos hacer más para aumentar el número de traslados temporales y hacer que participen personas de otras organizaciones en los proyectos. Debemos revisar los actuales objetivos de intercambio y cambiarlos proporcionando nuevos alicientes y mecanismos para alcanzarlos.

11. Debemos lograr una mayor diversidad dentro del servicio público de forma que podamos satisfacer las diversas necesidades dentro de nuestra sociedad diversa.

## COMENZAR

5

12. El Primer Ministro estableció siete retos para la Administración pública en una conferencia celebrada en octubre de 1998. En enero de 1999, en la ceremonia de entrega de los Premios Charter Mark, inició un diálogo con los funcionarios públicos en términos más generales sobre contratación, conservación y motivación.

### SIETE RETOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- *Poner en marcha la reforma constitucional de forma que conserve una Administración pública unificada y garantice que se colabora estrechamente entre la Administración del R.U. y las administraciones traspasadas.*
- *Hacer que el personal de todos los departamentos integren la dimensión de la UE en el pensamiento político.*
- *Centrar el trabajo en los servicios públicos con el fin de mejorar su calidad, hacerlos más innovadores y que respondan mejor al público y garantizar que se presten de forma eficaz y conjunta.*
- *Crear una cultura más innovadora y menos temerosa al riesgo en la Administración pública.*
- *Mejorar el trabajo en colaboración a través de los límites organizativos.*
- *Gestionar la Administración pública de forma que esté equipada para hacer frente a estos retos.*
- *Pensar con antelación estratégicamente en las prioridades futuras.*

## UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE: FORMACIÓN Y DESARROLLO

13. Los servicios públicos se deben convertir en una organización de aprendizaje. Tienen que aprender de sus logros y fracasos pasados. Tiene que tomar como referencia de forma coherente al mejor dondequiera que esté. Se debe ayudar al personal para que adquiera nuevas aptitudes a lo largo de sus carreras.

### EL CENTRE FOR MANAGEMENT AND POLICY STUDIES

*El nuevo centro de estudios Centre for Management and Policy Studies [“Centro de Estudios Políticos y de Gestión”], en el que se enmarcará el Civil Service College:*

- Será responsable de la formación y preparación corporativa de los funcionarios públicos.
- Garantizará que los actuales y futuros líderes del cuerpo de funcionarios públicos tengan contacto con las más avanzadas ideas y reflexiones sobre la gestión y el liderazgo.
- Se mantendrá al tanto de los últimos avances en el campo de la Administración y gestión públicas y actuará como depositario de la mejor práctica.
- Colaborará estrechamente con las unidades de investigación y evaluación de los distintos Departamentos para desarrollar y fortalecer la capacidad de evaluación de las políticas y coordinar la evaluación de las políticas “transversales”.

14. Se han fundado nuevas instituciones y arbitrado nuevos procedimientos para formar a los dirigentes y al personal del sector público. La Asociación para la Administración Local ha creado la Agencia para la Mejora y Desarrollo de la Administración Local, y en Gales habrá un organismo equivalente. El funcionariado está estableciendo un nuevo centro de estudios políticos y de gestión (el *Centre for Management and Policy Studies*) que engloba al *Civil Service College*. El Departamento de Educación y Empleo está organizando el *New College for School Leadership* [“Nueva Centro de Estudios Superiores de Liderazgo Escolar”]. Y las Fuerzas Armadas cuentan ahora con un nuevo centro de estudios superiores, el *Joint Services Command and Staff College*. Todos ellos tienen una función vital que desempeñar, trabajando conjuntamente en mayor medida que en el pasado, si los funcionarios han de estar preparados para afrontar el reto de llevar a la práctica el programa expuesto en este libro blanco.

15. El cuerpo de funcionarios se ha comprometido a cumplir el objetivo de que todas sus organizaciones sean miembros acreditados de *Investors in People* antes del año 2000.

Actualmente, el 40% de los funcionarios públicos trabajan en dichas organizaciones. Éste es un importante elemento de nuestro compromiso con el aprendizaje continuo. Hemos de asegurarnos de que el funcionariado cumpla y supere los nuevos Objetivos Nacionales de Aprendizaje en lo que respecta a la capacitación.

16. Todos los organismos del sector público tienen Organizaciones Nacionales de Aprendizaje independientes además de las dependientes del cuerpo de funcionarios. Hemos solicitado la fundación de una Organización Nacional de Formación dependiente de la Administración Central con el fin de elaborar y mantener una estrategia corporativa de formación y desarrollo.

## MOTIVACIÓN E IMPLICACIÓN DEL PERSONAL

17. Quienes tienen experiencia en la ejecución de las políticas tienen mucho que aportar su diseño. Esto es, al mismo tiempo, motivador para el personal y valioso para la formulación de políticas ejecutables en la práctica. Queremos que el personal, en todos los escalones de la organización, contribuya a la evaluación de las políticas y servicios, y que proponga ideas para mejorarlos. No ha sido sorprendente para los ministros comprobar que, en el curso de los talleres y otros foros de debate, el personal de “primera línea de combate” tiene muchas ideas innovadoras. Pero, por causa de la burocracia y el apego a las prácticas en uso, con frecuencia hemos estrangulado la iniciativa y desalentado al personal de plantear propuestas.

5

### GRUPO DE TRABAJO NACIONAL DEL NHS SOBRE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL:

*Como parte de su compromiso de fortalecer la participación del personal en el NHS, el Gobierno constituyó un Grupo de trabajo nacional para que examine los enfoques de éxito destinados a que participara el personal de primera línea en la formación de modelos de atención sanitaria y para efectuar recomendaciones sobre actuaciones. El grupo se constituyó a partir de una sección amplia que abarcaba todo el personal del NHS. Incluye dos enfermeras, dos médicos, un conserje, un científico, dos directores y un presidente del NHS Trust –junto con un delegado sindical, un académico y un alto directivo de la industria. Ha efectuado amplias consultas en el NHS y ha obtenido la experiencia y mejores prácticas de dentro y fuera del NHS. Sus recomendaciones ahora están en manos de los ministros y en breve se publicará la respuesta del Gobierno.*

18. Hemos comenzado a eliminar estos impedimentos a la innovación en nuestras zonas de actuación para la sanidad, la educación y el empleo.

## SUELDOS EN EL SECTOR PÚBLICO

19. El sueldo es tan importante para los funcionarios públicos como para cualquier miembro de la sociedad. Se debe remunerar debidamente a los funcionarios por su contribución. Debemos cerciorarnos de que nuestro enfoque sobre el sueldo anima a los mejores a incorporarse y permanecer.

20. Esto se puede llevar a cabo de varias formas:

- *Reformar sistemas anticuados.* Se deben reformar los usos inflexibles e ineficaces en el pago y las condiciones, de forma que los sueldos se adapten a las necesidades del servicio público y proporcionen alicientes adecuados para el personal. Esto significa plantearle retos a las suposiciones anticuadas sobre los sueldos en el sector público –por ejemplo, la idea de que ‘sueldo justo’ significa que todos deberían obtener los mismos aumentos o que los sueldos y las condiciones se deberían establecer a escala nacional.

### MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA SALARIAL DEL NHS:

El Gobierno publicó sus propuestas sobre modernización del sistema salarial del NHS en febrero de 1999. Nuestro objetivo es crear un sistema salarial que:

- *Le permita al personal dar lo mejor de sí mismo a los pacientes, trabajando con nuevas formas y derribando barreras tradicionales.*
- *Pague con justicia y equidad por el trabajo realizado, con un progreso de la carrera basado en la responsabilidad, la competencia y el rendimiento satisfactorio.*
- *Simplifique y modernice las condiciones del servicio, con condiciones básicas nacionales y una importante flexibilidad local.*



Estamos progresando en la reforma de los sueldos en varias partes del sector público. Nuestro libro verde sobre los profesores, *Afrontar el reto del cambio*, establece ambiciosas propuestas para la reestructuración de los salarios de los profesores con el fin de mejorar los estándares en los colegios. La reciente *Agenda para el cambio en el NHS* del Departamento de salud propuso de manera similar grandes cambios en los salarios diseñados para mejorar la atención al paciente. Éstos incluían escalas salariales nacionales simplificadas y una mayor flexibilidad para los gestores locales a la hora de fijar las condiciones y los salarios de acuerdo con las necesidades locales. La Administración local ha alcanzado un acuerdo sobre un sueldo de categoría única que allane el terreno a la eliminación de las divisiones anticuadas y las de marcaciones entre puestos y funciones, que aporte flexibilidad local a la estructura nacional. Las Fuerzas Armadas con-

## 6. EL SERVICIO PÚBLICO

tarán con un nuevo sistema de sueldos en 2000. Se han introducido el pago simplificado y estructuras graduadas en la Administración pública. Debemos construir a partir de esos avances.

- *Contratación y conservación del personal.* Ha de permitirse a los empleadores del sector público contratar, conservar y motivar a personal provisto de las habilidades necesarias para llevar a cabo su labor. En muchos casos el sector público no tiene problemas para atraer y mantener al personal, pero hay algunos en que sí los tiene, como, por ejemplo, en los campos de la enseñanza y la enfermería. El Gobierno se está ocupando de estos problemas, tanto mediante las compensaciones salariales que realizamos a principios de año como a través de una reforma del sistema de pago. Estamos revisando las escalas salariales e introduciendo nuevos grados (profesores de habilidades avanzadas y consultores de enfermería) con el fin de retener a más personal capacitado en los puestos de ejecución de las políticas. Puede haber otros campos en que tengamos que pagar más para contratar y conservar al personal adecuado. Han de ser identificados cuidadosamente y objeto de una actuación decidida.
- *Hacer el mejor uso de los incentivos no salariales.* Los incentivos no salariales son, con frecuencia, tan importantes para la contratación y motivación del personal como la paga. Estos incentivos pueden revestir muchas formas: mejores oportunidades de formación y desarrollo personal, buenas perspectivas de desarrollo profesional, períodos de excedencia, mejor entorno de trabajo, trabajo flexible, métodos de trabajo que favorezcan la vida familiar, reconocimiento en forma de premios y distinciones nacionales, o planes para permitir el trabajo en la localidad de residencia. Tenemos que asegurarnos de que todos ellos se utilicen eficazmente para atraer y recompensar al personal.
- *Recompensa de los resultados y el rendimiento.* El sueldo de una persona debe reflejar su productividad, resultados y rendimiento. Esto significa que quienes mejores resultados obtengan (tanto personas como equipos) y quienes más aporten deben ser los mejor compensados. Tenemos que cuestionar los sistemas que otorgan aumentos salariales automáticos a personas ineficientes o cuyo rendimiento es inadecuado. Por eso en los Libros Verdes sobre la enseñanza se ha propuesto un nuevo sistema de gestión del rendimiento para los profesores, vincular el desplazamiento a lo largo de la escala salarial al rendimiento y un nuevo umbral de rendimiento que permita acceder a salarios mayores en los casos de alto rendimiento sostenido.

21. El Gobierno está revisando el funcionamiento de los sistemas delegados de remuneración y categorización de la Administración pública. Es evidente que la gestión del rendimiento no es suficientemente eficaz. La vinculación de la remuneración con los objetivos no siempre está clara. Hemos de usar nuestros sistemas de remuneración y, en especial, el de la remuneración por rendimiento, de modos creativos, para proporcionar incentivos eficaces para lograr un rendimiento de alta calidad sostenido y alentar la innovación y el trabajo en equipo.

## DIVERSIDAD

22. Los servicios públicos tienen una sólida tradición de equidad. Están comprometidos con el logro de la igualdad de oportunidades. Pero tenemos que acelerar el progreso en el campo de la diversidad si queremos que este país tenga los servicios públicos que necesita para el nuevo milenio.

23. Los servicios públicos han de ser una parte de, y no estar aparte de, la sociedad a la que sirven. Deben reflejar plenamente la diversidad de la sociedad. Actualmente no lo hacen. Las mujeres, los miembros de los grupos étnicos minoritarios y las personas con discapacidades están gravemente infrarrepresentados en los escalones superiores de los servicios públicos.

24. Abordar este problema es una de nuestras máximas prioridades. El Gobierno quiere unos servicios públicos que valoren las diferencias que sus miembros aportan. No sólo han de reflejar plenamente la diversidad de la sociedad, sino que también han de ser fortalecidos por esa diversidad.



25. Recientemente hemos proclamado, con los sindicatos de la Administración pública, una Declaración conjunta para abordar el problema de la infrarrepresentación de las minorías étnicas en los niveles de mayor responsabilidad. También estamos fijando objetivos de representación de la mujer, las minorías étnicas y los discapacitados en los escalones más altos de la Administración pública. Y estamos exigiendo a los Departamentos que fijen objetivos para los escalones inferiores.

### OBJETIVOS PARA 2004/05

- *El 35% de altos cargos de la Administración pública (los 3.000 cargos principales) serán mujeres. En 1998 la cifra era del 17,8%.*
- *Las mujeres ocuparán el 25% de los 600 cargos más elevados. (Lo que ocurra en la parte superior del Administración resulta esencial para marcar la pauta en el resto). En 1998 la cifra era del 12,7%.*
- *El 3,2% de los altos cargos de la Administración pública tendrá su origen en las minorías étnicas. En 1998 la cifra era del 1,6%.*
- *Más tarde, durante este año, se establecerá un objetivo equivalente para los altos cargos de la Administración pública ocupados por personas con minusvalías.*

26. El Gobierno está decidido a atajar las desigualdades actuales en todos los servicios públicos. Debemos garantizar que todos los funcionarios públicos y todos aquellos que deseen formar parte y trabajar en los servicios públicos reciban un trato justo. Deben pensar que, al margen de su origen, tienen plenas oportunidades de contribuir, prosperar y

progresar tomando como base su aportación, el potencial que muestran y, lo que es más importante, lo que logren.

27. No basta con abordar la representación insuficiente. Una organización realmente efectiva es aquella en que las diferencias que aporten los individuos se valoren y utilicen. En la actualidad, tendemos a minimizar las diferencias y a esperar que todos encajen en formas de trabajo establecidas. No deberíamos esperar esto. Deberíamos ser flexibles en nuestras formas de trabajar, nuestros usos personales y la forma de gestionar de los gestores.

28. Tiene que producirse un cambio de cultura. Éste tiene que dirigirse desde arriba y llevarse a cabo en toda la organización. El Ministerio del Interior, Hacienda y Aduanas y Arbitrios están llevando a cabo ejercicios piloto sobre cómo cambiar la cultura de esta forma. Garantizaremos que las lecciones se apliquen en toda la Administración pública.

## EMPLEADOR ORIENTADO A LA FAMILIA

29. El documento de consulta sobre la familia *Apoyar a las familias*, incluido en nuestras propuestas, ayuda a colaborar estrechamente con los empleadores y sus organizaciones sobre una campaña de concienciación y promotora sobre las costumbres de empleo orientado a la familia. El propio Gobierno está determinado a ser un empleador orientado a la familia. La Administración pública tiene un buen historial, pero podemos mejorar.

## NOMBRAMIENTOS PÚBLICOS

30. Más de 100.000 personas participan en la vida pública a través del servicio en las oficinas del NHS Trust y en organismos asesores y ejecutivos. Miles más actúan como directores de colegios, jueces y en otra serie de papeles locales. La participación en los organismos públicos genera responsabilidad, una mayor gama de conocimientos y le permite a los individuos que desempeñen un importante y constructivo papel en las comunidades locales. Todos los nombramientos públicos deberían efectuarse teniendo en cuenta los méritos.

31. El Gobierno mejorará el acceso a los nombramientos públicos. Nos comprometemos a garantizar que los nombramientos públicos estén abiertos a un amplio número de candidatos de forma que podamos contar con la mayor gama posible de conocimientos y orígenes. Se le debe dar a los posibles candidatos la oportunidad de inscribir un interés y solicitar los puestos vacantes.



32. El Gobierno se compromete en principio a que la representación de hombres y mujeres sea igual en los nombramientos públicos y a que haya una representación proporcional de miembros de grupos de minorías étnicas tomando como base los méritos. El año



pasado, de acuerdo con el Comisario independiente para nombramientos públicos, las mujeres supusieron el 39% de nombramientos públicos ministeriales y los miembros de grupos de minorías étnicas el 7,1%.

## MEDIDAS FUTURAS

33. Para impulsar su visión del modo en que ha de equiparse a los servicios públicos para el futuro, el Gobierno:

- Profundizará en el debate iniciado por el Primer Ministro sobre el modo de equipar a los servicios públicos para el siglo XXI. El debate ha de continuar para abordar nuestro enfoque de la remuneración en el sector público y las condiciones del empleo público: cuál es el mejor modo de proporcionar a los empleados flexibilidad para ajustar la remuneración a las necesidades del organismo y contratar el personal que necesitan, ligando la remuneración a los resultados y el rendimiento, recompensando la excelencia, eliminando ineficiencias, y combinando estas prácticas con un enfoque creativo de la incentivación salarial y no salarial.
- Publicará cada año planes de actuación para cada Departamento en los que se exponga la medida en que se haya llevado a la práctica nuestro compromiso de principio con la igualdad de representación de las mujeres y los varones en los nombramientos públicos y con la representación proporcional de los grupos étnicos minoritarios.

34. El Gobierno también impulsará su compromiso de implicar y motivar al personal abriendo "Laboratorios de Aprendizaje" de ámbito tanto local como nacional. Los funcionarios públicos saben, con frecuencia, cómo solucionar los problemas e ineficiencias, pero se lo impide la burocracia y el procedimiento establecido. Nuestro nuevo plan alentará al sector público a probar nuevos modos de trabajo suspendiendo las normas que entorpezcan la innovación. Alentará a los funcionarios públicos a asumir riesgos cuando, de tener éxito, la apuesta genere una mejora significativa. También se asegurará de que las innovaciones positivas se difundan por todos los servicios públicos.

35. El Gobierno tomará medidas para fortalecer su capacidad de identificar y captar para puestos del sector público a personas de talento y experiencia.

36. El Gobierno tomará las siguientes medidas para preparar a la Administración pública para el siglo XXI:

- Traeremos a la Administración pública más personas de fuera. Celebraremos concursos de contratación más abiertos en distintos niveles de la escala profesional. Haremos mayor uso de los contratos de corta duración. Aumentaremos los traslados temporales a y desde el resto del sector público, el sector voluntario y el sector privado.

## 6. EL SERVICIO PÚBLICO

- Nos aseguraremos de que se cumplan los compromisos de movilidad entre los Departamentos. Identificaremos y eliminaremos los obstáculos para la movilidad y se exigirá a los Departamentos fijar objetivos, no sólo para los altos cargos, como ahora, sino también para el personal de puestos de menor responsabilidad.
- Revisaremos nuestros criterios de contratación para reflejar más exactamente las necesidades actuales y futuras. Haremos que sea más fácil para las personas que quieran ingresar en la Administración pública conocer las oportunidades de que disponen y realizar las correspondientes solicitudes.

5.

- Crearemos oportunidades para que el personal joven capacitado sea promovido más rápidamente a puestos de mayor responsabilidad. Procuraremos que aumente la participación en los programas de desarrollo del personal existentes, como el programa corporativo de la Administración *Fast Stream* ["*Vía Rápida*"] y los programas departamentales para grupos infrarrepresentados. Elaboraremos un plan nuevo para los que muestren un mayor potencial de promoción precoz. En él se ofrecerá formación y experiencia para una diversidad de funciones, tanto de la Administración pública como del sector público en general y del sector privado.
- Nos aseguraremos de que los sistemas de recursos humanos incentiven la innovación, la cooperación y la excelencia en la prestación de los servicios.
- Haremos efectivos los sistemas de salario según el rendimiento como recompensa por un servicio de alta calidad y como aliciente para que se cambie el comportamiento. Promoveremos la innovación y la mejora continua de los servicios en el sector público recompensando al personal que sugiera ideas que conduzcan a ahorros o a mejores servicios. Los departamentos y agencias del Gobierno introducirán programas que recompensen al personal con un porcentaje de escala variable sobre cualquier ahorro o mejora efectuado como resultado de sus sugerencias.
- Crearemos alicientes positivos para el éxito también en el ámbito organizativo. Buscaremos nuevas formas de recompensar por el rendimiento y el reparto del éxito de las organizaciones, por ejemplo utilizando bonificaciones para los equipos o vinculando los pagos, bonificaciones u otras recompensas al éxito del rendimiento o a las mejoras de la eficacia.
- Estableceremos objetivos para eliminar la representación insuficiente de grupos como las mujeres, minorías étnicas y personas con minusvalías y cambiaremos la cultura de forma que atajemos la desigualdad.
- Formaremos al personal en nuevas formas de trabajo y lo dotaremos de aptitudes que satisfagan las necesidades cambiantes.

37. El Gobierno publicará un informe sobre progresos importantes en otoño acerca de la modernización de la Administración pública.

38. Si el personal de todos los niveles en la Administración va a colaborar más estrechamente, debemos garantizar que las instituciones faciliten un mayor intercambio, una cooperación más estrecha en la prestación y en el aprendizaje conjunto. Esto lo lograremos de dos formas:

- Las instituciones y dispositivos para formar al personal, por ejemplo, la Agencia para la mejora y desarrollo de las Administraciones locales, el Centro de estudios de gestión y políticas y la Facultad nacional de liderazgo escolar deben colaborar para compartir los mejores usos en todo el sector público y aprender unos de otros.
- Estableceremos antes del verano un Foro sobre el empleo en el sector público que reúna a los intervinientes clave del NHS, la educación, Administraciones locales, la Administración central y otros organismos del sector público para intercambiar experiencias y colaborar en asuntos como la gestión de carreras, identificación de potenciales, gestión del rendimiento, formación conjunta, desarrollo conjunto de graduado y actividad conjunta en el mercado de la contratación.

39. Seguiremos trabajando estrechamente con los sindicatos del sector público para alcanzar nuestras metas comunes sobre servicios públicos comprometidos, justos, eficientes y efectivos.

40. Todo esto requiere un liderazgo fuerte desde arriba y de todos los gestores de los servicios públicos. En la Administración garantizaremos que los Secretarios permanentes y los Directores de departamento tengan como objetivos personales, sobre los cuales se evaluará su rendimiento, la puesta en marcha del calendario de modernización de la Administración y la garantía de que se alcanzan los objetivos clave del Gobierno.

## CONCLUSIÓN

1. En este libro blanco se expone un programa de cambio a largo plazo: un cambio del modo de diseñar las políticas de la Administración, del modo de prestar los servicios públicos, del modo de usar la tecnología y del modo de valorar el servicio público. Afectará a todos los que trabajan en los servicios públicos, y a todos los que los utilizan.
2. En la próxima fase, el Gobierno señalará hitos que definan nuestra trayectoria y criterios de calidad para que los usuarios de los servicios públicos puedan juzgar el funcionamiento del programa de modernización. Informaremos anualmente del avance del proceso.
3. Este libro blanco se ha elaborado después de consultar a muchos funcionarios de los servicios públicos y personas ajenas a la Administración. Continuar este debate es una forma de impulsar esta labor. Pueden enviarse por escrito comentarios sobre programa de modernización a:

Modernising Government Secretariat  
Gabinet Office  
Horse Guards Road  
LONDON SW1P 3AL

o, por correo electrónico, a: [Moderngov@gtnet.gov.uk](mailto:Moderngov@gtnet.gov.uk)



## APÉNDICE

### *Enlaces con sitios web*

Podrá obtener más información sobre algunas de las iniciativas mencionadas en el libro blanco en los siguientes sitios web:

#### *Página 38:*

Libro blanco *Revisión amplia sobre el gasto*

<http://www.hm-treasury.gov.uk/pub/html/csr/index.html>

Inicio seguro <http://www.dfes.gov.uk>

#### *Página 39:*

Unidad de Exclusión social <http://www.cabinet-office.gov.uk/seu>

Unidad para las Mujeres <http://www.cabinet-office.gov.uk/womens-unit>

Estrategia para reducir los delitos <http://www.homeoffice.gov.uk/crimprev/cpa.htm>

#### *Página 40:*

El Programa Británico Foresight “Previsión” <http://www.foresight.gov.uk>

Evolución de políticas para un tratamiento igualitario

<http://www.cabinet-office.gov.uk/womens-unit/1999/equal.htm>

Excelencia en los colegios <http://www.dfes.gov.uk>

#### *Página 47:*

Resultados del Panel del público

<http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/index/pphome.htm>

#### *Página 51:*

Programa Una Administración Mejor para los Mayores

<http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/index/opmenu.htm>

#### *Página 53:*

Relaciones raciales / Foro de relaciones raciales

<http://www.homeoffice.gov.uk/reu/reu.htm>

#### *Página 54:*

Nuevo Programa para Minusválidos <http://www.disability.gov.uk>

Y <http://www.dss.gov.uk/hq/press/press798/206.htm>

#### *Página 55:*

Access Business <http://www.cabinet-office.gov.uk/bru>

El servicio primero <http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst>

Servicio de empleo directo <http://www.employmentservice.gov.uk>

#### *Página 56:*

Nuevo compromiso para la regeneración <http://www.lga.gov.uk>

#### *Página 57:*

Zonas de acción educativa <http://www.dfes.gov.uk>

Oficina del registro de familia. Oficina del registro público <http://www.pro.gov.uk>

#### *Página 57:*

Tienda de servicios Lewisham/Camden <http://www.dss.gov.uk/cgis/ndlp/index.htm>

Unidad de asesoramiento a veteranos <http://www.mod.uk>

*Página 59:*

Vía de acceso única centrada en el trabajo

<http://www.dss.gov.uk/hq/pubs/gateway/main/sum.htm>

*Página 60:*

Planificación comunitaria <http://www.lga.gov.uk>

*Página 66:*

Libro blanco *Comprehensive Spending Review* [“Revisión General del Gasto”]

<http://www.hm-treasury.gov.uk/pub/hm/csr/index.html>

Libro blanco *Public Services Agreements* [“Acuerdos de los Servicios Públicos”]

<http://www.hm-treasury.gov.uk>

*Página 69:*

Foro de Auditoría Pública <http://www.public-audit-forum.gov.uk>

*Página 70:*

Documento de consulta sobre la Ley de Desregulación y Subcontratación de 1994

[*Deregulation and Contracting Out Act 1994*]

<http://www.cabinet-office.gov.uk/bru/1999/contract.pdf>

*Página 71:*

Proyecto de *Benchmarking* del Sector Público <http://www.cabinet-office.gov.uk/eeg>

*Página 73:*

*Best Value* [“Máximo valor”] <http://www.local-regions.detr.gov.uk>

*Better Quality Services* [“Servicios de mayor calidad”]

<http://www.cabinet-office.gov.uk/eeg/1998/quality/qualmenu.htm>

*Página 75:*

*Charter Mark* <http://www.servicefirst.gov.uk>

Registro de la Propiedad <http://www.landreg.gov.uk>

*Página 79:*

Libro blanco *Our Information Age* [“Nuestra era de la información”]

<http://www.number-10.gov.uk>

Libro blanco *Our Competitive Future* [“Nuestro futuro como competidores”]

[http://www.dti.gov.uk/cii/elec/elec\\_com.html](http://www.dti.gov.uk/cii/elec/elec_com.html)

*Página 81:*

Brixton Online <http://www.brixton.co.uk>

*Página 82:*

Documento de consulta sobre el comercio electrónico:

[http://www.dti.gov.uk/cii/elec/elec\\_com.html](http://www.dti.gov.uk/cii/elec/elec_com.html)

*Página 83:*

Presentación electrónica de declaraciones fiscales

[http://www.inlandrevenue.gov.uk/forms\\_public/index.htm](http://www.inlandrevenue.gov.uk/forms_public/index.htm)

*NHS Direct* [Línea directa con el Servicio Nacional de Salud]

<http://www.doh.gov.uk/nhsec/direct.htm>

*Páginas 84 y 85:*

*National Grid for Learning* [Red Nacional de Aprendizaje] <http://www.ngfl.gov.uk>

Universidad para la Industria <http://www.dfee.gov.uk>

ACCORD <http://www.dss.gov.uk/itsa/index.htm>

## APÉNDICE

Servicios de la era de la información para clientes de la Oficina de Correos  
<http://www.royalmail.co.uk>

*Páginas 85 y 86:*

Libro blanco *Modernising Local Government* ["Modernizar la Administración Local"]  
<http://www.local-regions.detr.gov.uk/lgwp/index.htm>

Unidad Central de TI <http://www.citu.gov.uk>

Cambridge Online <http://www.cam.net.uk>

*Página 97:*

Discurso *PM's Charter Mark*

<http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1999/mark/pmspeech.htm>

*Página 99:*

Grupo de trabajo nacional del NHS sobre participación del personal

<http://www.doh.gov.uk/nhsexec/staffinv.htm>

*Página 100:*

Libro verde *Afrontar el reto del cambio* <http://www.dfee.gov.uk>

Calendario del cambio <http://www.doh.gov.uk/nhsexec/agenda.htm>

Salarios de las Fuerzas Armadas en 2000 <http://www.mod.uk>

*Página 102:*

Estatuto conjunto con sindicatos sobre representación insuficiente de minorías étnicas

<http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/1999/diversity/30-99htm>

*Página 103:*

Nombramientos públicos / Comisario para nombramientos públicos

<http://www.open.gov.uk/ocpa/ocpahome.htm>

*Página 105:*

Programa de Desarrollo Fast Stream "Vía Rápida"

<http://www.cabinet-office.gov.uk/fsesd>

## OTROS SITIOS WEB DE UTILIDAD

No 10 Downing Street: <http://www.number-10.gov.uk>

Cabinet Office: <http://www.cabinet-office.gov.uk>

Traspaso a Gales: <http://www.wales.gov.uk>

Traspaso a Escocia: <http://www.scottish-devolution.org.uk>

Unidad de nombramientos públicos: <http://www.open.gov.uk/pau/pauhome.htm>

Organismos públicos 1998:

<http://www.oficial-documents.co.uk/document/caboff/pb98/pb98.htm>

Red de TI de bibliotecas públicas: <http://www.lic.gov.uk>

Comisión de auditorías: <http://www.audit-commission.gov.uk>







# *documentos* **INAP**

Esta colección pretende poner a disposición de los directivos de las administraciones públicas algunos textos e informes de especial interés que no hayan tenido la suficiente divulgación por otros canales. Su objetivo es enriquecer el debate sobre la reforma del sector público, la modernización de la Administración y las políticas de recursos humanos, dando a conocer experiencias relevantes en estas materias así como reflexiones e informaciones de carácter más global.



MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS

**INAP**