

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO: LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE BÉLGICA TRAS EN “PLAN COPÉRNICO”

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

A finales de los 90, varios problemas en la estructura organizativa del sector público belga urgieron la necesidad de reestructurar los Departamentos Ministeriales: determinadas materias se dividían entre varios departamentos; tanto los servicios como los funcionarios dependían de varios ministros, lo que suponía una pérdida de eficiencia; los gabinetes ministeriales (hechos por los ministros para ayudar a aplicar sus estrategias políticas) había llegado a desempeñar un papel demasiado activo en los ministerios, muy por encima de las competencias que tenían atribuidas.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Revisión profunda de la estructura de organización federal, consiguiendo un gobierno más responsable en la implementación de las políticas públicas e introduciendo una moderna gestión de los recursos humanos. Ello se podría conseguir desarrollando un Plan de Gobierno.

TERRITORIO:

Bélgica (11.041.226 habitantes).

PÚBLICO DESTINATARIO:

Administración Pública del Gobierno Federal de Bélgica.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Ministerio de la Función Pública y de Modernización de los Servicios Públicos. Gobierno Federal de Bélgica.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

A principios de 2000, el Ministro de la Función Pública y de Modernización de los Servicios Públicos de Bélgica (Luc Van den Bossche), presentó un plan denominado *Plan Copérnico*. El Gobierno federal belga de Verhofstadt (1999 – 2003) lo aprobó en Abril de ese mismo año.

Lo que se pretendía con el Plan eran varios objetivos, después de sucesivas crisis institucionales que se

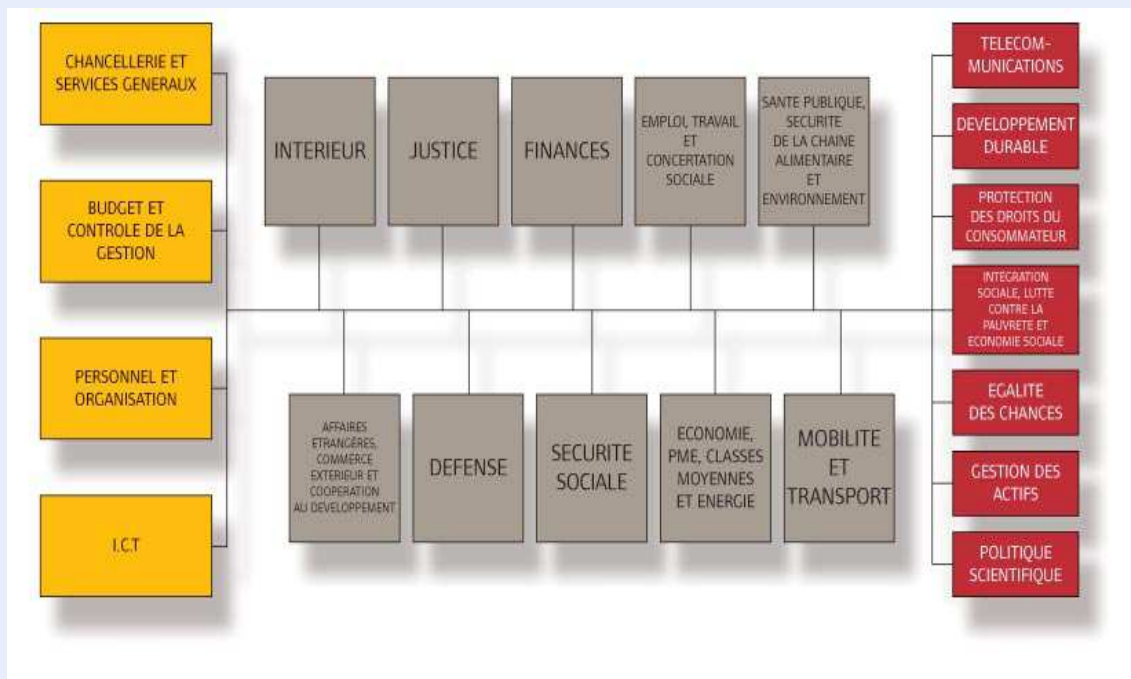
dieron en el país en los últimos años:

- Saneamiento de la estructura de los ministerios.
- Mejora de la coordinación entre la autoridad política y la autoridad administrativa.
- Desarrollo de una nueva visión para la gestión de los recursos humanos (perfil por competencias).
- Reforma de los métodos de control presupuestario, centrados en el control de la calidad.
- Continuación de los esfuerzos para la simplificación administrativa.

Así, el Plan Copérnico se divide en cuatro ejes estratégicos:

1. Métodos de trabajo.
2. Cultura de gestión.
3. Recursos humanos.
4. Estructura organizativa, ocupándonos en profundidad de este último aspecto.

Con el Plan de 2000, se ha implementado una nueva estructura organizativa subdividida en varios niveles competenciales: *Estructura administrativa de la Administración federal belga.*

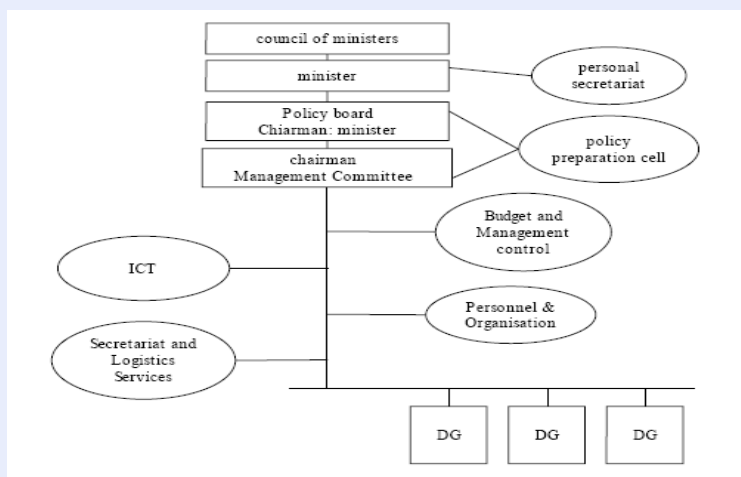


Fuente: Gobierno Federal belga (2008).

- ❖ SPF (Servicios Públicos Federales): son los conocidos como Departamentos Ministeriales, que tras la reforma de 2000 se pasaron a llamar con estas siglas. Las tareas son las propias de un ministerio, solo que centra más la atención si cabe en la prestación de servicios al ciudadano.

- ❖ SPP (Servicios de Programación Pública): se ocupan de objetivos y tareas específicas, relacionadas con demandas sociales y que requieren coordinación entre varios SPF.
- ❖ FPS de Personal y Organización: contribuyen al buen funcionamiento de los agentes y de los servicios federales. Garantizan un entorno profesional en el que todos sus participantes puedan avanzar en terrenos tales como capacitación, contratación y remuneración.
- ❖ FPS de BCG (Presupuesto y Control de Gestión): apoyan al gobierno central en la preparación, procesamiento y ejecución del presupuesto asignado para cada área.
- ❖ ICT: Servicio de Coordinación Técnica.
- ❖ Secretarías: creadas por ámbitos de actuación
- ❖ Además, es necesario distinguir entre los órganos estratégicos y sus secretarías. Con la reforma “Copérnico”, el gabinete de gobierno fue reemplazado por órganos y secretarías estratégicas políticas, pero que no forman parte del gobierno en sí o de un Servicio Público Federal específico. Así, un órgano estratégico puede estar formado por diferentes “celdas” o unidades, dependiendo de la dirección del miembro del gobierno que lo dirija.
 - o Unidades de coordinación global de la política y unidades de política: lo forman asesores personales y asesores de política del ministro y su equipo. Son los responsables de la coordinación, preparación y evaluación de la tarea de gobierno. Estas unidades siguen de cerca la política que desempeñan varios ministros a través de grupos de trabajo coordinados.
 - o Unidades de política: son asesores estratégicos que desarrollan propuestas de consulta de los departamentos.
 - o Secretarías: dependen directamente del ministro. Incluyen colaboradores y asesores personales.

Estructura del “Gabinete Ministerial”



Al respecto, cabe señalar las siguientes matizaciones:

- El Departamento de Defensa es el único que no ha sido transformado ni redefinido. Se mantiene como estaba.
- Remodelación de servicios y materiales de los antiguos Departamentos Ministeriales, refundiendo su organización y agrupando aspectos relacionados en los nuevos servicios públicos de prestación conjunta.
- Eliminación de los Gabinetes Ministeriales a fin de mejorar la eficacia y la responsabilidad de la labor administrativa porque:
 - o Hay servicios al ciudadano que no se pueden ordenar a nivel jerárquico sino a nivel competencial y ello implica que la estructura sea flexible si son materias que afectan a varias áreas de aplicación.
 - o Los servicios mal distribuidos pierden en eficiencia y aumentan los costes de gestión.
 - o Los Gabinetes se habían convertido en una parte anquilosada de la estructura gubernamental, sin capacidad de decisión. Tan solo se limitaban a asesorar pero no proponían innovaciones.

Así, los Departamentos federales fueron divididos o fusionados en los SPF (Servicios Públicos Federales).

Cada SPF tiene materiales homogéneos y depende de un solo ministro. Se pueden distinguir dos tipos:

1. Servicios Horizontales (un total de 10):
 - Interior; Justicia;
 - Finanzas; Empleo, Trabajo y Concertación Social;
 - Sanidad Pública,
 - Seguridad de la Cadena Alimentaria y del Medio Ambiente;
 - Asuntos Exteriores,
 - Comercio Exterior y Cooperación al Desarrollo;
 - Seguridad Social;
 - Economía, Empresas y Energías;
 - Movilidad.
 - Transporte.
2. Servicios Verticales (un total de 4):
 - Presupuesto y Control de Gestión;

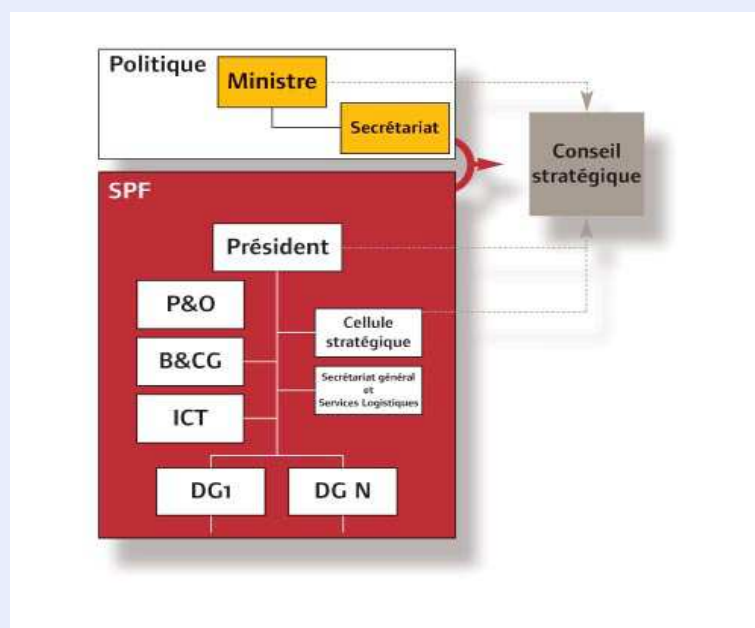
- Personal y Organización;
- Tecnologías de la Información y de la Comunicación;
- Cancillería y Servicios Generales.

Luego, existen servicios verticales gestores, que ponen en práctica áreas de servicio determinadas. Estos servicios no tienen enlaces directos con los servicios horizontales pero funcionan como una matriz virtual de funciones. Se ocupan de metas específicas.

La eliminación de los Gabinetes puede conducir a una despolitización de la opinión pública. Por eso, se han sustituido por células estratégicas y Consejo, responsables de la elaboración de las políticas y del asesoramiento:

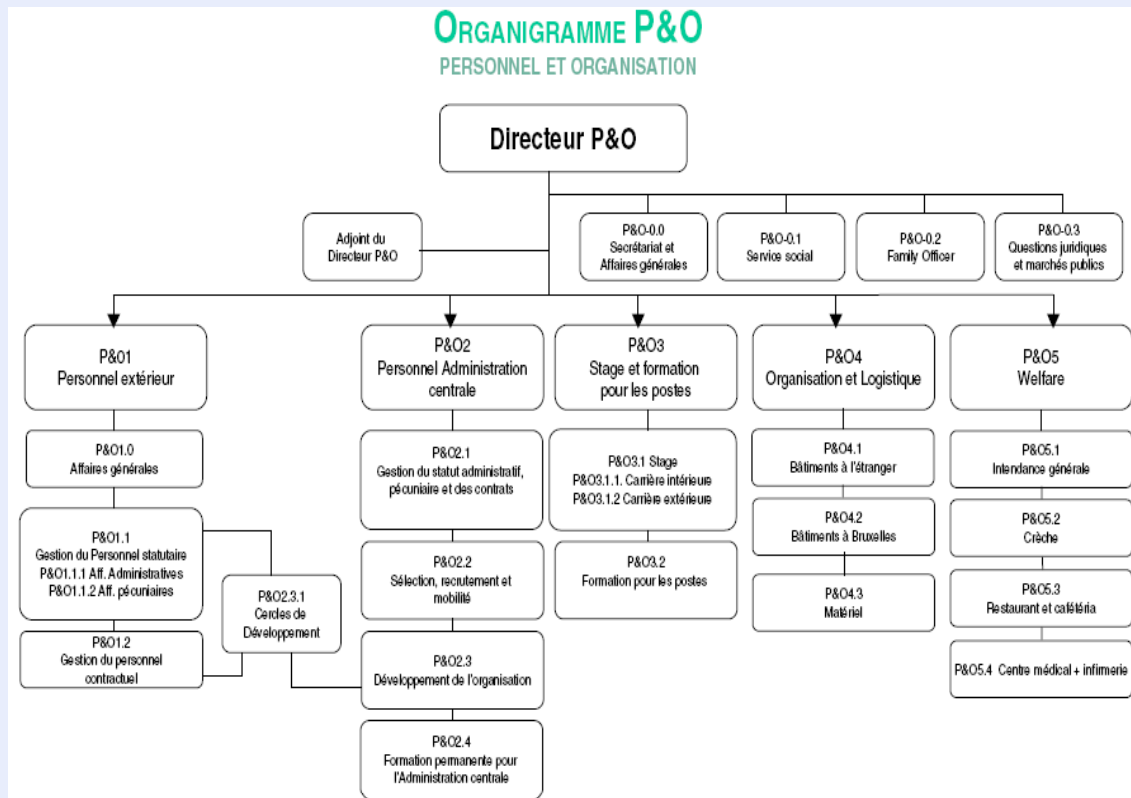
- Las células preparan el trabajo político, analizan y evalúan las iniciativas actuales y los cambios a seguir.
- El Consejo sirve de puerta y enlace entre la política y la administración. Asesora al Ministro en el desarrollo de proyectos y supervisa los planes estratégicos. Está integrado por el Ministro, el Presidente del SPF, los jefes del FPS correspondientes la célula responsable y los expertos específicos externos.

Estructura del núcleo central del Gobierno Federal belga



Fuente: Gobierno Federal belga (2008).).

Un ejemplo de organigrama general del servicio sería el siguiente:



Fuente: Gobierno Federal belga (2008).

La Reforma Copérnico se denomina así porque al igual que el Sol no era quien giraba alrededor de la Tierra sino viceversa, es la Administración Pública quien debe girar en torno al ciudadano, satisfaciendo sus demandas y necesidades bajo criterios de eficacia y eficiencia.

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

La Resistencia al cambio de los empleados públicos de la Administración del gobierno federal de Bélgica.

IMPACTO:

El Plan Copérnico que ha sido desarrollado en su eje de estructura organizativa, ha supuesto cambios profundos y muy importantes en:

- Los empleados públicos:
 - o Nuevas perspectivas para el desarrollo profesional y la movilidad.
 - o Nueva oferta formativa y profesional para los trabajadores.

- o Nueva estructura salarial.
- o Mayor margen de libertad y responsabilidad en gestión de persona.
- o Un sistema de evaluación que fomenta el desarrollo personal.
- o Métodos de trabajo más eficaces.
- o Mejor ambiente de trabajo con mejores medios.
- Los ciudadanos:
 - o Administración centrada en el ciudadano.
 - o Administración más accesible y comprensible.
 - o Mejores servicios públicos y más rápidos.
 - o Mayor confianza y legitimación con el gobierno federal.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

2000 – Actualidad.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Parys, Myriam (2003): *Staff participation in the Belgian public sector reform*. Public Management Centre, Catholic University of Leuven. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16 – Nº 6. Pág.446-459. Leuven, 2003.

Joris, G; De Visscher, C; Montuella. C (2008): *Federal public administration reform in Belgium: new public management under deconstruction* en *Assessing the Belgian mandate system from an international comparative perspective*. Financiado por Federal Public Service Science Policy (2008 – 2011). Dirigido por Christian De Visscher.

Pelgrims. C; Brans, Marlene (2006): *Public Administration and Public Policy in Emerging Europe & Euroasia: For Professionalism, Impartiality and Transparency*. Paper presented at the 14th NISPA Acee Annual Conference. May 11 – 13 de 2006. Ljubljana, Eslovenia. K.U. Leuven, Instituut voor de Overheid – Public Management Institute.

Gobierno Federal de Bélgica : Copernicus: *Au Centre de L'Avenir. La réforme de l'Administration fédérale belge*.

[Sitio Web Oficial del Gobierno federal belga.](#)