

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO:

Sistema de competencias de la Administración Federal Belga

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Existencia de un sistema de gestión de recursos humanos obsoleto.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Implantar un sistema moderno de gestión de recursos humanos en la Administración Federal Belga.

TERRITORIO:

Bélgica

PÚBLICO DESTINATARIO:

Empleados Públicos de la Administración Federal Belga.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Servicio Público Federal de Personal y Organización.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La Administración belga no se sumó en las décadas de los 80 y 90 a la modernización y a la oleada de reformas, que en el ámbito de la administración pública, fueron llevadas a cabo en muchos países occidentales; en Bélgica el modelo de gestión dominante era el tradicional. A esta cuestión, habría que sumarle la existencia de continuos cambios constitucionales que alteran el reparto competencial entre las regiones y comunas. El resultado es un modelo anticuado, en el que una misma competencia se encontraba repartida en diferentes órganos.

Ante esta situación, el Gobierno belga plantea una reforma de la Administración de gran envergadura, la cual se va a plasmar en el llamado Plan Copérnico que se pretende un doble objetivo: ofrecer una orientación total a la ciudadanía y, a la vez, mejorar las condiciones de trabajo y perspectivas de los funcionarios.

El Plan Copérnico se basa en cuatro grandes ejes:

- 1.- Una nueva estructura de organización.
- 2.- Una nueva cultura de gestión.
- 3.- Una visión moderna de la gestión de los recursos humanos.
- 4.- Nuevos métodos de trabajo.

1.-Una nueva estructura de organización, que conlleva: la remodelación de las materias y de los servicios tratados por los diferentes ministerios, la refundición de su modo de organización o la reagrupación de materias conexas en nuevos servicios.

Esto se traduce en la desaparición de los ministerios y la creación de los Servicios Públicos Federales (SPF) que se ocupan de un conjunto homogéneo de materias y depende de un sólo ministro. En el nuevo organigrama aparecen dos tipos de SPF:

- los verticales encargados de políticas específicas. Son 10 en total.
- los horizontales que son cuatro, de los que uno de ellos está vinculado a Primer Ministro y se encarga de la coordinación. Los otros tres se ocupan de materias comunes a todos los SPF. Son Presupuesto y control de la gestión; Personal y Organización; y Tecnologías de la información y la comunicación.

También desaparecen los gabinetes ministeriales. El objetivo es la despolitización de la Administración Pública. Se crean dos nuevos órganos para la elaboración de las políticas de los SPF:

- La célula estratégica que se encarga de preparar el trabajo político, analizar y evaluar las iniciativas en curso y define las líneas que hay que seguir.
- El consejo estratégico, que sirve de pasarela entre la esfera política y la Administración. Aconseja al ministro en el momento de la elaboración de sus proyectos y supervisa la aplicación de los planes estratégicos del servicio. Está compuesto por el ministro, el presidente del SPF, los directores generales de los servicios de ese SPF, el responsable de la célula estratégica y de los expertos externos en materias específicas.

2.-Una nueva cultura de gestión que se traduce en los siguientes cambios:

- El reclutamiento de directivos según un sistema de mandatos.

- Mandatos de seis años para los directivos.
 - La ponderación de los mandatos según la función para la que se aplican.
 - Un nuevo procedimiento de selección.
 - Nuevos planes de gestión y de funcionamiento.
- Mecanismos eficaces de control que les garantizan una libertad de acción en un marco preciso.
 - Una mejor información a los funcionarios en cuanto a su papel y los cambios corrientes.
 - Un papel superior para los gerentes en el nuevo procedimiento de evaluación del personal.

Los directivos, deben presentar a los tres meses de ser elegidos un Plan de gestión que recoja los objetivos estratégicos, operativos y el presupuesto. Los responsables de los niveles inferiores deben elaborar planes operativos para su servicio o departamento. Serán evaluados cada dos años por expertos externos y al final del mandato se hará una evaluación general.

Lo anterior implica por un lado: más libertad y más responsabilidad para el SPF en la utilización de su presupuesto y unos procedimientos de control presupuestario renovados y suavizados. Por otro la comunicación en ambos sentidos refuerza la comprensión recíproca entre los gerentes y su personal y mejora el trabajo. Además la evaluación permite enlazar las descripciones de función y los objetivos del SPF.

3.-Una visión moderna de la gestión de los recursos humanos. Los principales objetivos son:

- Una mayor atención en el desarrollo de las competencias y perspectivas de carrera del personal.
- Hacer de la Administración pública un mejor empleador.

Para ello son necesarios determinados cambios: El ministerio de la Función Pública ha pasado a ser el Servicio Público Federal de “Personal y Organización”. Aparece una estrategia y normas de gestión de los recursos humanos para el conjunto de la función pública. La nueva política de gestión de los recursos humanos se ocupa de todos los aspectos de la carrera de los funcionarios con el objetivo de desarrollar, animar y remunerar sus competencias.

Con el Plan la gestión de los recursos humanos se articula alrededor de tres grandes ejes: el reclutamiento y la selección, la política salarial y el desarrollo profesional

4.-Nuevos métodos de trabajo. Se aplica el *Business Process Re-Engineering* (BPR) a todo el proceso de modernización. Consiste en examinar la manera en la que los medios actuales o previstos (personal, infraestructuras, sistemas y proceso) pueden ser utilizados para mejorar los servicios y crear un entorno de trabajo moderno y profesional. Los programas de BPR, que suceden a las grandes modificaciones organizativas, permiten poner en ejecución los cambios fundamentales recogidos en el Plan.

Una vez descrito de manera general el Plan Copérnico, nos centraremos en el mapa de competencias definido en el mismo. En este tema, hay que mencionar que se ha elaborado un diccionario de competencias en donde éstas son definidas y en donde se establecen su aplicación en Administración Pública. Se va a entender competencia como *“el conjunto de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes que el funcionario aplica para el buen desarrollo de su función, es decir, para realizar los resultados que se esperan de él.”*

Este modelo de competencias se basa en el 5+1 de TMP De Witte & Morel, y parte de los resultados obtenidos en un taller estratégico basado en la misión, la estrategia y en los valores de las administraciones federales; los cuales fueron complementados con la información obtenida a través de entrevistas con funcionarios de todos los organismos federales. El modelo de competencias ha sido adaptado para que albergue un conjunto de competencias necesarias para integrar todas las particularidades de las funciones existentes y futuras; con una terminología adaptada a la cultura y a la especificidad de la Administración Federal.

El Diccionario define las competencias que se aplican a todas las funciones dentro de la Administración Federal; éstas se agrupan en cinco grandes grupos: Gestión de la información, Gestión de tareas, Gestión de subordinados, Gestión de relaciones y Gestión del funcionamiento personal. Por otro lado, las competencias se definen en varias dimensiones que a su vez están asociadas a indicadores de comportamiento. Son estos indicadores los que hacen diferentes a cada competencia en cada nivel jerárquico.

Gestión de la Información	Gestión de las tareas	Gestión de subordinados	Gestión de relaciones	Gestión de su funcionamiento personal
Comprender la información	Ejecutar las tareas	Compartir conocimientos	Comunicar	Respeto
Asimilar la información	Estructurar el trabajo	Apoyar	Escucha activa	Adaptación
Analizar la información	Resolver los problemas	Dirigir a los subordinados	Trabajo en equipo	Mostrar responsabilidad
Integrar la información	Decidir	Motivar	Orientación al servicio	Actuar con compromiso
Innovar	Organizar	Coacher/ Desarrollo	Aconsejar	Control del stress
Conceptualizar	Administrar el servicio	Unir al equipo	Influenciar	Autodesarrollo
Comprender la organización	Administrar la organización	Dirigir los equipos	Establecer relaciones	Atender a los objetivos
Desarrollar una visión	Pilotar la organización	Inspirar	Construir redes	Orientación a la organización
Competencias llave				
			Cooperar	Actuar de manera leal
			Ser servicial	Orientación a los resultados
				Autodesarrollo

Como se puede observar en la tabla, aparece un subgrupo dentro de los grupos definidos que se denomina Competencias llave que recupera ciertas competencias del modelo de base.

A este grupo hay que añadir las competencias técnicas, (Modelo 5+1) que serán definidas dentro de cada Servicio Público Federal cómo señala el Real Decreto de de 11 de julio de 2001, sobre a la ponderación de las funciones de gestión y de marco en los Servicios Públicos Federales y a la consolidación de su tratamiento (Arrêté royal relatif à la pondération des fonctions de management et d'encadrement dans les services publics fédéraux et fixant leur traitement)

Para el nivel superior, el grupo A, las competencias y los indicadores de cumplimiento son las resaltadas:

Gestión de la Información	Gestión de las tareas	Dirigir	Relaciones interpersonales	Funcionamiento personal
Comprender	Ejecutar las tareas	Enseñar	Comunicar	Ser conciliador
Tratar de la información	Estructurar el trabajo	Ser soporte	Escuchar activamente	Adaptarse
Analizar	Resolver los problemas	Guiar	Trabajar en equipo	Mostrar responsabilidad
Integrar	Decidir	Motivar	Orientación al servicio	Comprometerse
Innovar	Organizar	Coacher/ Desarrollar	Aconsejar	Asumir el stress
Conceptualizar	Dirigir	Unir el equipo	Influenciar	Autodesarrollarse
Comprender la organización	Administrar a organización	Dirigir los equipos	Establecer relaciones	Atender a los objetivos
Desarrollar una visión	Emprender	Inspirar	Construir una red	Orientación a la organización
Competencias Clave				
			Cooperar	Actuar de manera leal
			Ser servicial	Orientación a los resultados
				Autodesarrollo

La definición y los indicadores de cumplimiento se pueden consultar en el Diccionario de Competencias.

Junto a esta clasificación aparecen las funciones de gestión reguladas en el Real decreto de 11 de julio de 2001. Las funciones de gestión están definidas para llevar a cabo la evaluación de las personas que ocupan cargos directivos. Estas exigencias de función son definidas en 13 criterios. Cada uno de estos criterios es subdividido en escalas. Cada nivel de escala comprende una definición textual que refleja las exigencias correspondientes de función:

- “Conocimientos y experiencias” evalúa la profundidad de los conocimientos técnicos o científicos necesarios para poder cumplir la función. La escala de este criterio contiene 4 niveles.
- “Multidisciplinariedad” evalúa la anchura de los conocimientos técnicos o científicos necesarios para cumplir la función. La escala del criterio contiene 6 niveles.
- “Comprensión contextual” evalúa la visión y la comprensión indispensables del contexto organizativo y del dominio de actividades profesionales en los cuales se ejerce la función. El criterio

contiene 12 niveles de escala.

- “Complejidad” evalúa la complejidad de los problemas que hay que analizar. La escala contiene 6 niveles.
- “Innovación” evalúa el grado de originalidad de las soluciones que hay que desarrollar en el marco de la función. Esta escala contiene 5 niveles.
- “*Leadership*” evalúa el grado de dificultad para dirigir a colaboradores. Este criterio contiene 5 niveles de escala.
- “Gestión de las condiciones de trabajo” evalúa el grado de dificultades vinculado a la gestión de las condiciones de trabajo que son las esenciales para el establecimiento de un entorno de trabajo adecuado para los colaboradores en el seno de la entidad concernida. Este criterio contiene 5 niveles de escala.
- “Planificación y coordinación” evalúa las exigencias en materia de planificación y en materia de coordinación para la puesta en ejecución de soluciones. La escala de este criterio contiene 5 niveles.
- “Capacidad de llevar a cabo cambios” evalúa la combinación de las exigencias en materia de gestión del cambio. La escala contiene 4 niveles.
- “Interacción y gestión de los recursos humanos” evalúa el nivel de las calidades comunicativas y sociales necesarias en la función para poder cooperar con otras partes, internas y/o externas a la administración, y/o influir sobre estos. La escala contiene 18 niveles.
- “Autonomía” evalúa el grado de independencia de decisión y de acción en la función. La escala de este criterio contiene 5 niveles.
- “Impacto” evalúa el grado de las consecuencias sociales de las decisiones tomadas en el marco de una función. La escala contiene 6 niveles.
- “Importancia del territorio” evalúa con la ayuda de 8 niveles de escala, la importancia del territorio en el seno de los servicios públicos federales sobre los que la función ejerce una influencia directa o indirecta.

Las puntuaciones finales son reagrupadas en 7 niveles, según la puntuación que se haya obtenido corresponderá un nivel y un salario.

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

Siempre que se producen grandes reformas en la Administración nos encontramos con ciertas reticencias al cambio por parte de ciertos sectores. A pesar de ello, en el caso de Bélgica, la reforma ha salido hacia

delante.

IMPACTO:

Se ha producido una modernización de la Administración Federal de Bélgica, aumentando la satisfacción de los ciudadanos y empleados públicos, así como un aumento de la motivación de estos últimos.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

1999-Actualidad

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Plan Copérnico:

http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_copernicus_fr_tcm119-17107.pdf

Valoración del Plan Copérnico:

<http://pyramides.revues.org/763>

Diccionario de Competencias:

http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/dictionnaire_woordenboek_tcm119-95283.pdf