

## PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN PUERTO RICO ANTE EL SIGLO XXI\*

*Lic. Héctor Jiménez Juarbe\*\**

Buenos Días:

Hon. Norma Burgos, Secretaria de Estado; Hon. Roberto Sánchez Vilella, Ex Gobernador de Puerto Rico; Dr. Efraín González Tejera, Rector; Dr. Mario Negrón Portillo, Director Escuela Graduada de Administración Pública; Dr. Leonardo Santana Rabell, moderador; amigos y amigas todos.

Soy un servidor público que todavía siente la nostalgia de unos años en el gobierno de Puerto Rico, decisivos en su formación como persona y en su carrera profesional. Cuando vine al sector privado traía conmigo un equipaje que incluía los elementos básicos para desempeñarme exitosamente, si los sabía usar. El servicio público de entonces era uno donde:

- El partidismo político se estaba replegando aceleradamente ante el principio del mérito.
- Los “favores” eran por amistad y no por dinero, lo cual, aunque incorrecto, tiene una explicación de raíz cultural.
- El regalo más costoso que en Navidad recibía un funcionario era una botella de Chivas (si no la rechazaba).
- Se inauguraba un proyecto de construcción y la celebración a cuenta del contratista era un cabro en fricasé.
- El único que tenía automóvil asignado en la agencia era el Secretario del Departamento. Los demás a usar el *car pool*.
- Se conformaba uno con un aumento en reconocimiento al mérito de \$15.00 mensuales y gozaba igual —o más— la carta de felicitación que lo acompañaba.

---

\* Ponencia presentada en el foro *Los retos de la Administración Pública ante el siglo XXI*, celebrado en la **Escuela Graduada de Administración Pública**, Universidad de Puerto Rico, 6 de noviembre de 1995.

\*\* El ponente es abogado, Director Ejecutivo de la Asociación de Industriales de Puerto Rico y egresado de la Escuela Graduada de Administración Pública.

- Empezaron a proliferar las maquinillas **IBM** pero todavía las copias de las cartas se hacían con papel carbón y quedaban todavía muchas *Royal* y *Underwood*.
- Se comenzaron a preparar las nóminas electrónicamente; y cuando ser funcionario público gozaba de tanto o más prestigio que un veterano de la Segunda Guerra Mundial.
- Cuando los cuadros telefónicos eran de clavija o mecánicos y no existía el *voice mail*.

Pero no se equivoquen, también se comenzaron a implantar horarios extendidos para servir mejor al consumidor de los servicios públicos; y la Autoridad de Fuentes Fluviales, hoy de Energía Eléctrica, a pesar de ser un monopolio, mercadeaba la venta de electricidad para utilizar al máximo su capacidad, y aumentar ingresos, concepto cuya aplicación a los servicios del gobierno se discute hoy.

- Cuando surge una Escuela de Administración Pública, centro de adiestramiento para muchos países del mundo, de los cuales nos llegaban visitantes para aprender de nosotros.
- Cuando la Universidad de Puerto Rico recibía profesores visitantes, exitosos en su campo, en cantidad.

Han pasado muchos años, aunque al mencionar estos hechos aislados, seleccionados al azar, no lo hago con la añoranza de que todo tiempo pasado fue mejor; definitivamente, sí tengo que decirles que los hubo muy buenos.

De allá para acá el progreso ha sido notable; las cosas son más fáciles y más cómodas y en esa carrera estamos llegando al año 2000. Durante ese tiempo se han fortalecido, redescubierto o añadido múltiples teorías y paradigmas; se han derrumbado otros.

La corrupción y la percepción —correcta en unos casos, injusta en otros— del desgano existente en el cumplimiento del deber público; el tamaño del gobierno, la burocracia resultante; el derrumbe de una imagen de respeto hacia el gobierno, y la necesidad de modernizar y cambiar los estilos, modos y medios para administrar el gobierno, debe dar lugar a un proceso de evaluación para identificar errores, reafirmar lo que se está haciendo bien, y buscar nuevas avenidas y alternativas que mejoren la imagen y realidad del gobierno en su operación y la calidad en la prestación de los servicios públicos.

Con esos antecedentes, con esa percepción, pongo mi vista en el próximo milenio y me hago las siguientes preguntas, a manera de ejemplo de áreas que me preocupan y que tendrán impacto en la administración pública del futuro.

- **¿Se reducirá el tamaño del gobierno?**

Parece que no, cuando vemos las cifras. En 1984 el empleo en el gobierno ascendía a 242.0. En 1994 estamos en 280.9 con un aumento en el empleo en las nóminas municipales de 44.5% a 50.1%. El sector privado, por otro lado, por varias razones, no está creando los empleos necesarios para absorber todas las personas que se incorporan a la fuerza laboral año tras año y la tasa de participación sigue reduciéndose.

Los cambios a la Sección 936, y la competencia por razones de Tratados, acuerdos tarifarios y otros factores nada ayudan a mejorar esta situación. Por tanto, el problema del desempleo puede incrementarse.

Todo lo anterior, unido a reducciones en los programas de bienestar, hacen que el gobierno tenga que asumir una posición más agresiva en la creación de trabajos para compensar el déficit en el desempleo. Por tanto, la convicción de que el gobierno ya no puede ni debe atender todas las necesidades sociales y traspasar algunas al sector privado puede estrellarse contra esa posible realidad.

Una ilusión que se fue o puede irse... o que está en veremos.

- **¿Se reducirá la corrupción y deshonestidad en el servicio público?**

Puede que sí. Pero no va a ser tan pronto. Este es un proceso que requiere el rescate de valores a través del sistema educativo, desde temprana edad, y la perseverancia y la voluntad de lograrlo. Esto incluye a los empleados y funcionarios públicos, como también al pueblo en general, pues hay que limpiar a ambos de ese pecado. Tan culpable es el que ofrece el dinero por un servicio público como el que cobra por él o lo promueve. Este es un asunto que habrá que atender teniendo en cuenta que el comportamiento de los funcionarios refleja las características y son producto de un estilo de sociedad que nos está consumiendo.

- **¿Se logrará la privatización de servicios públicos susceptibles a ser prestados por la empresa privada?**

Afirmativo y negativo en parte. Primero, hay que reconocer que la privatización no es un resuélvelo todo. Hay servicios que el gobierno no puede desprenderse de ellos. Se logrará en servicios de menor trascendencia o tan deteriorados que nadie se opondrá. Pero donde exista un sindicato, sociedad o asociación de empleados, la experiencia nos ha demostrado que es casi imposible. Por otro lado, existe todavía en Puerto Rico, por razones históricas, desconfianza en el sector privado y en algunos casos, alentado inexplicablemente.

- **¿Se logrará la sindicación de los empleos públicos?**

Diría que el juego está empatado. Va a depender de un proceso de consulta desapasionado entre gobierno, sector obrero, y los grupos a que sirve el gobierno. No creo que pueda ser impuesto. Se va a necesitar de un líder fuerte que goce y se gane la confianza de todas las partes, para que guíe un proceso de esta naturaleza donde se protejan los intereses de todos y se pueda garantizar un balance adecuado entre las aspiraciones de los empleados y la calidad de los servicios públicos.

- **¿Producirá nuestro sistema de enseñanza la gente que necesitamos, en el tiempo que las necesitamos y con las capacidades que necesitamos, tanto en conocimiento técnico como un sentido universal y humanista?**

Esto es algo realizable a mediano plazo si comenzamos ahora y logramos la debida coordinación entre el productor y el recipiente de los egresados, que dependerá de la salud de la economía y el grado de creación de empleos.

- **¿Se logrará un sistema que mida la productividad de los empleados en el servicio público, que sea base para aumentos de sueldo y ascensos, en lugar de un sistema que se apoya principalmente en clasificaciones, clases y aumentos automáticos, y en algunos casos favoritismo?**

Otra vez la comprensión y la coordinación con el movimiento obrero, los empleados, así como el liderato del gobierno resulta fundamental. Estamos en un momento no de imponer sino de convencer, en que la unilateralidad de las decisiones viene cediendo a la participación, a las alianzas y el consenso para alcanzar metas y objetivos con el menor dolor.

- **¿Podrán los gobiernos vencer la tentación de incurrir en gastos superfluos e innecesarios, que no responden a una verdadera necesidad de información, o de servicio como son la publicidad y los anuncios desmedidos, y dedicar ese gasto a áreas de necesidad, conforme a un plan estratégico basado en prioridades y metas que guarden relación con nuestros recursos y nuestra situación?**

En este caso la decisión no sólo está en el liderato del país; está en nuestras manos. Tenemos que abandonar la desidia y el conformismo; ser valientes y aprender a exigir cuentas a los gobiernos de turno.

La lista de interrogantes nos puede llevar a no acabar. Los escollos para su realización no deben ser obstáculo para dejar de perseguir muchas de estas metas hasta convertirlas en realidad y unir las a otras que forman nuestra visión del siglo XXI. Al así hacerlo, debemos acompañarlas de las estrategias y las tácticas necesarias. No hay peor obstáculo que una convicción o una fe tímida o cobarde.

Por eso, sin ser excluyentes, es menester que plantee a ustedes otros retos que debemos enfrentar y que pueden permear la gestión pública de los próximos años. Veamos algunos:

- 1) Los temas ambientales y de conservación tendrán preeminencia en cualquier gestión pública en el siglo XXI. El reciclaje de todo lo reutilizable tendrá que ser incentivado agresivamente.
- 2) Los problemas urbanos y la necesidad de una transformación de los sistemas de transportación terrestre cobrarán mayor importancia.
- 3) La marcada diferencia, más en percepción que en realidad, entre la escuela pública y la privada será motivo de mayor preocupación.
- 4) Los municipios tendrán que unirse en consorcios para atender asuntos comunes como son los servicios esenciales de disposición de desperdicios, áreas de recreo pasivo y activo, parques industriales, bomberos y otros, con mayor eficiencia regionalista en los servicios públicos.
- 5) Hacer el mejor uso de la informática para proveer servicios eficientes y rápidos, pero teniendo el cuidado de que la pasión por sistemas computarizados no olvide que a quien se le da el servicio es a una persona y no a un número.
- 6) Tener en mente la clientela, sus limitaciones y sus preferencias al desarrollar, y estructurar, modificar o mejorar los servicios que se prestan al pueblo.
- 7) Diseñar organizaciones por agrupación o conglomerados de funciones, a fin de crear estructuras con funciones fácilmente identificables por la clientela y propiciar una administración y un servicio eficiente que permita la solución de problemas sin tener que estar deambulando de agencia en agencia o de oficina en oficina para lograrlo.

- 8) Propiciar y desarrollar la capacidad de los empleados para tomar decisiones y participar en la formulación de programas y política pública, ayudando al establecimiento de un sistema en que las decisiones fluyan también de abajo hacia arriba y sean producto de labor en equipo. Así se aprenderá a trabajar en conjunto, a integrar, y a relacionar funciones. Esto aumenta la autoestima del empleado y hace que los programas sean también propiedad e iniciativa del que los tiene que implantar.
- 9) Finalmente, hacer lo mismo con representantes del pueblo en talleres sistematizados e institucionalizados que recojan el sentir y las aspiraciones de todos, especialmente cuando se consideran cambios fundamentales.

Al concluir este intercambio me gustaría compartir con ustedes unos pensamientos obtenidos de un artículo que leí recientemente y que son parte de nuestros retos al despedir este siglo y entrar en el XXI:

Nuestro éxito como pueblo está atado al éxito de sus instituciones públicas. El gobierno no es una criatura extraña separada de nosotros; en una democracia el gobierno somos nosotros. Es un reflejo nuestro y compartimos el mismo destino.

Muchos puertorriqueños pensamos en el gobierno con desdén, pocos lo respetan, pocos creen que trabaja. En Estados Unidos, de acuerdo a una encuesta sólo el 20% de la población confía en que el gobierno hace lo correcto la mayor parte de las veces. Nuestro cinismo respecto al gobierno sigue creciendo. El pueblo cree que a los oficiales electos no les importa nada y que los nombrados son incompetentes.

En síntesis podríamos decir que nuestras instituciones públicas están en crisis. Que tienen que hacer cambios radicales, transformarse literalmente si es que vamos a rescatar no sólo la confianza en ellas sino nuestra propia confianza. Cuando la gente en un sistema democrático no cree más en el gobierno, pierde la confianza en su habilidad para gobernarse a sí mismo, lo cual crea un vacío que los déspotas no perderán oportunidad en llenar, posibilidad que es fuente de temor, sin duda.

(Nuestra traducción y aplicación a Puerto Rico)

Corresponde a esta Escuela, a sus egresados, al gobierno, al país en general trabajar para superar esa crisis y rescatar esa confianza. Si no lo hacemos, todos perdemos, si lo hacemos, el país y todos ganamos.

¡Yo me ofrezco, y los invito a ser parte de ese equipo!