



Manuel Arenilla Sáez es doctor en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid desde 1987, catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos desde 2005 y Administrador Civil del Estado, en excedencia, desde 1985.

Ha sido director del departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos (2005-2010), consejero del Gobierno de La Rioja (1995- 2002) y vicedecano de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada (1992-1995). En la actualidad es miembro del Consejo Director de la Ciudad de Madrid y director del Curso Superior en Gobernabilidad y Gestión Pública del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Su labor investigadora en el campo de la ciencia política y de la Administración se plasma en cinco monografías, como *La reforma administrativa desde el ciudadano* (2003), Madrid: INAP; siete libros editados, los más recientes:

*Crisis y reforma de la Administración pública*  
(2011);

*La Administración Pública entre dos siglos. Libro Homenaje a Mariano Baena del Alcázar*  
(2010);

*Los modelos, proyectos y políticas de participación en grandes y medias ciudades*  
(2008) y más de cincuenta capítulos y artículos científicos, los últimos en 2011:

*¿Son los políticos los responsables de la crisis?*

, en R. Peña (Dir., 2011);

*Herramientas para enfrentarse a la crisis*

, Barcelona: ServiDoc; y en 2010

*Reformas organizativas: perspectivas histórica y comparada*

, en Sevilla, J.;

*Una propuesta de reforma de la Administración General del Estado*

; y

*Concepts in Democratic Theory*

, en S. French, S. y D. Ríos e-Democracy;

*A Group Decision and Negotiation Perspective*

, Springer. Sus líneas de investigación actuales son eficacia y modernización en la Administración Pública, riesgos institucionales en la AP, cohesión territorial y participación ciudadana

### **La Administración Pública española está sobredimensionada: ¿Realidad o leyenda urbana?**

La pregunta admite varias respuestas. La dimensión de una organización debe estar en función de sus objetivos y de los resultados que produce. En el ámbito público existen algunos medibles y otros para los que es más difícil asignar indicadores de rendimiento. En general, se puede considerar que la productividad de las administraciones públicas españolas es baja y existen áreas de actuación duplicadas en diversos niveles territoriales.

Si atendemos a la estructura de costes de producción del conjunto de las administraciones públicas españolas, en 2009 nuestro país superaba a la media de la OCDE en el porcentaje de gastos de personal sobre el total de los presupuestos públicos, ocupando la octava posición de 32.

Si consideramos el porcentaje de empleados públicos sobre el total de la población activa del país, España está por debajo de la media de la OCDE, ocupando el puesto 19 de 31 en 2008. El porcentaje es sustancialmente el mismo que el de 2000.

Este tipo de comparaciones debe considerarse con precaución, ya que, por ejemplo, el grado de externalización de los servicios o actividades públicas es muy distinto en los distintos países.

### **¿Cuáles son, a su juicio, los principales problemas a los que se enfrenta la Administración Pública en la actualidad?**

- a. La deslegitimación de su función en el Estado y en la sociedad.
- b. La debilidad y deslegitimación de los dirigentes políticos.
- c. La falta de orientación a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- d. La degradación de la misión de la Administración Pública y su relegación a la condición de mera gestora y no de garante de la cohesión social y de los derechos y libertades de los ciudadanos.
- e. Carecer de un discurso que dé valor a lo público y a la satisfacción del bien común.
- f. La falta de determinación de objetivos políticos estratégicos en la mayoría de las políticas públicas.
- g. La debilidad de los principios y valores asociados a la ética y el comportamiento públicos.
- h. La creciente politización.
- i. La falta de transparencia.
- j. La inexistencia práctica de rendición de cuentas.
- k. La falta de evaluación del rendimiento individual e institucional.
- l. La descoordinación, fragmentación y duplicación de las administraciones públicas.
- m. La existencia de algunas condiciones de trabajo y beneficios alejados del común de los trabajadores.

**Tras los sucesivos procesos de modernización abordados en los últimos años y en el actual contexto de crisis económica e institucional, ¿cree necesaria una nueva reforma de la Administración Pública en España? Si lo considera así, ¿cuáles deberían ser los principales elementos a tener en cuenta?**

La Administración siempre está en proceso de reforma, se concrete en grandes planes o no. La novedad es que nos encontramos en una crisis institucional que obliga a repensar la relación entre Estado y la sociedad, entre el Estado y el ciudadano y la misión que debe tener la Administración Pública. Esto es debido a la grave crisis de legitimidad del Estado y de la Administración Pública.

La reforma debe replantear la misión de la Administración Pública, lo que exige un profundo debate político y público. Esto debe conducir a repensar lo que hace y a volver a ordenar las prioridades públicas desde la redefinición del interés general y del bien común. Los fundamentos en los que sustentar la reforma serían:

- a. El contraste de toda actividad pública con la satisfacción del interés general.
- b. La rendición de cuentas y la transparencia.
- c. La optimización de los recursos públicos.
- d. La medición, evaluación y comparación del rendimiento de los servicios públicos.
- e. La simplificación de estructuras y procedimientos.

- f. La necesidad de abordar de una manera conjunta e integrada las reformas en las diversas Administraciones Públicas.
- g. La extensión generalizada de la eAdministración.
- h. La interoperabilidad entre Administraciones Públicas.

### **¿Cree que la Administración Pública responde en España a las expectativas de los ciudadanos?**

En los distintos estudios y encuestas realizados, los ciudadanos ven a la Administración Pública lejana a sus necesidades y expectativas. Pueden evaluar algunos servicios públicos de forma positiva, pero la valoración de las instituciones públicas, de sus dirigentes e integrantes es invariablemente negativa. En la actualidad, se observa además una tendencia a la evaluación negativa de los servicios públicos.

La razón fundamental hay que buscarla en que los ciudadanos sienten que la Administración Pública actúa desde los intereses de los políticos, de sus integrantes y de los grupos de interés. Actúa "para" los ciudadanos pero no "desde" sus necesidades y expectativas. Los enfoques de la calidad o vinculados a la Nueva Gestión Pública no han resuelto esta mala valoración y se puede considerar que incluso la han agravado al reducir al ciudadano a la condición de cliente, cuando es sujeto de derechos y libertades. Su garantía es la razón última de la actuación de la Administración Pública y no, con ser una condición necesaria, la eficiencia.

### **¿Considera adecuada la formación que reciben los empleados públicos para un correcto desempeño de sus funciones?**

Los estudios españoles más recientes muestran que existe un desajuste entre la actividad administrativa, las necesidades sociales y las capacidades actuales de los empleados públicos.

Lógicamente, hay que distinguir entre los distintos colectivos de empleados, ya que las capacidades requeridas son muy distintas. Si tomamos a la función pública superior española, las necesidades actuales formativas demandadas por este colectivo son las siguientes:

- a. Gestión directiva y dirección de equipos.
- b. Idiomas.
- c. Recursos humanos.
- d. Marketing.
- e. Formación técnica especializada en su área de actividad.

Hay que destacar que, en general, los estudios realizados no detectan una petición significativa de formación en innovación y cambio en la Administración Pública, en la necesidad de modificar sus referentes de actuación. Sin embargo, esta es esencial y previa a la impartición del resto de los programas formativos, especialmente en el nivel superior de la Administración.