

# **Perdonadme, pero me encanta ser políticamente incorrecto en mi trabajo público/administración.**

---

En las administraciones públicas nos hemos dedicado, especialmente en los últimos veinte años -los que yo llevo currando en ellas- a modernizarlas: a hacerles un lifting facial. Un arreglo: interesante. Las hemos acercado a los ciudadanos. Esto es lo mejor. Hemos intentado, sin demasiado éxito, deslindar el liderazgo político -qué ganas tienen de meterse en el día a día, en las minucias, y qué poco les va el contacto constante con los ciudadanos y lo estratégico- de la gerencia organizativa profesional. Hemos creado espacios de coordinación entre política y gerencia. Hemos apostado por servicios de calidad. Hemos implicado en la gestión de lo público a las empresas y, poco y mal, a las asociaciones de los ciudadanos, que también son públicas. La gestión económica funciona. Pero la gestión del personal es un desastre: todavía continuamos con las castas de los niveles, con los antojos de traslados/destituciones porque éste no es de mi partido/tendencia. Y los de la línea de servicio son trabajadores de segunda. Pasamos papeles y más papeles de expedientes minuciosos, antes trasladados por bedeles parsimoniosos, ahora por la red. Pero continúan habiendo papeles... la mayoría innecesarios para tramitaciones que siempre llegan con retraso. Con quisquillosos que miran y remiran. Algunos -demasiados- dictan: mando y ordeno. Todo muy pesado. Pesadísimo. A pesar de la modernización.

La modernización tiene sus claro/oscuros. Pero funcionó.

Hemos avanzado. Pero ahora estamos en un tramo de paro. De conformismo: *¡lo hemos logrado!* Y empieza a chirriar. Los ciudadanos piden más. Los trabajadores públicos están desanimados. Y las organizaciones asociativas y empresarias han pegado un salto inmenso... creando más y más valor en todo lo que hacen y cómo lo hacen. Los ciudadanos están, con ellas, encantados. Son organizaciones, éstas, de capital intelectual: de trabajadores que piensan. Todos. No trabajadores de casilla: *piense y trabájeme usted a nivel 12, 16, 20, 22, 24...* A partir del 26, mandan. O asesoran. Y los políticos continúan comportándose como dioses civiles. Y algunos altos gestores son sus sacerdotes inaccesibles. ¿Exagerado? Ni un pelo.

Ha llegado el momento de reinventar la modernización en las administraciones públicas. Y centrarla, ahora, en la gente: en los trabajadores y en los ciudadanos. Son dos grandes conjuntos interaccionados. Dos grandes públicos de la organización administrativa que quieren -exigen- protagonismo. Y quieren trabajar *co*: colaborando, cómplicemente, combinando... Directamente.

## **1 Demasiados políticos boicotean pasivamente la administración de los ciudadanos.**

Suena a exabrupto. Lo sé. Pero exabrupto cargado de vivencia cotidiana. Suena a políticamente incorrecto. No me importa. En la administración actual de las apariencias modernizadas y los sobreentendidos tácitos, del *a callarse y aguantar que pueden bajarme el sueldo*, ser incorrecto es alta virtud cívica. Hoy, especialmente. En los tiempos del todo va bien. Y tenemos la mejor administración posible. Modernizada con grandes sudores. Los sudores son ciertos. El va bien: justito. Debe ir tremendamente mejor.

Lo suelto: más profesionalidad pública y menos política partidaria privada de aparatos. Por favor. Es irrespirable. De nuevo está ahogando las ciudades. Harta a los ciudadanos. Deprime a los equipos de trabajo. Más profesionalidad pública: servicios profesionales continuados *con* pasión, innovación, *con* los ciudadanos. *Con* las ciudades. Servicios actuales. Buenísimos.

Algunos lo vienen diciendo últimamente. Con voz pausada. Y clara. Pero no se quiere oír. Estamos sordos: premeditadamente sordos. Una lástima. Y un signo de alarma.

He trabajado, a tope, en la administración pública. He dejado años de mi vida, magníficos, en los procesos de modernización. Funcionaron. Cierto. Pero últimamente -especialmente después de las últimas elecciones generales, autonómicas y municipales- una oleada de políticos mediocres y sus lugartenientes no sólo han paralizado los procesos: retroceden. Volvemos a los viejos tiempos autoritarios. Feudales. Ensimismados.

Han llegado las burocracias del aparato partidario. Ufanosas. Y sólo saben trabajar de esta manera: *yo, los míos. Lo nuestro*. Los óptimos profesionales -he conocido montones- son apartados. Muchos políticos fantásticos callan. Consienten. Algunos, que han levantado nuestras ciudades desde administraciones líderes, son apartados. Y calumniados.

He constatado, últimamente, como los mejores profesionales de muchas administraciones -profesionales de primera- andan

deprimidos. Desmotivados. Algunos, exiliados. Olvidados: *no somos del aparato*. Peor: *no somos de la tendencia del político y su mandamás de turno*. Un desastre. Que entra a saco en los departamentos de servicios imponiendo su férrea voluntad. Resultado: destrozos. Ruinas. ¡Aparatosas!

No era así. No debe ser así. Dicen que no es así. Pero lo es.

Y va a más. Los ciudadanos empiezan, ya, a notarlo. Alarmados: regresamos a la onda de las administraciones mediocres. Pinchadas. Por quienes están a su frente: políticos que optan por la mediocridad. Gente gris que quieren un entorno gris: un ecosistema de sumisión.

Abunda la gente de escalada. Talibanes varios. Transformados, de repente, en poderosos. Tal vez. Pero no en líderes públicos: hacen su santa voluntad. No la que los ciudadanos necesitan y las ciudades esperan. No están, ciudadanos y ciudades, con políticos que van a la suya. Con los hipersuyos: la tendencia del aparato, el partido lo primero... Son nuevos caciquismos. Me duelen. A mí. A todos. A los partidos -todos- y a muchísimos políticos en activo, no: *¡hacemos lo que tenemos que hacer!* Es la excusa eterna: *¡incomprendidos!* A mí -y a muchísimos- otro tipo de políticos, políticos de *polis*, me educaron en el amor y el tesón por lo público. Por el trabajo ético público: lo primero -siempre y siempre- son los ciudadanos y la ciudad. Su estirpe se emborrona. Los recuerdo con nostalgia. Pero me revelo contra el instalarme en el recuerdo: la ciudad y los ciudadanos siempre son futuro abierto. Sólo estamos en una racha de espera. Que debemos atizar: no queremos la administración de los mínimos. Presentados como máximos. Para llorar. Algunos políticos -quiero ser justo- son estupendos: ciudadanos al frente de las ciudades. Con coraje. Pero abundan menos.

No soy pesimista. Nos ha tocado, a la administración pública, un mal aire después de veinte años de bonanza. Y mucha. Mayormente. No estoy desesperado. Deprimido. Soy hombre público de acción. Pero ni ciego. Ni sordo. Ni mudo. Soy de los que me apunto a cualquier atisbo emprendedor de mejora. La hay. Con cualquier partido inteligente. Seguro. Lo de hoy son fiebres. Virus. Curables.

La mejora, hoy y mañana, en las administraciones públicas pasa por poner en primera línea no la política partidaria de los políticos: hemos de priorizar los servicios profesionales de los equipos públicos. Ésta es la cuestión. Aquí está el futuro: servicios públicos con los ciudadanos. Son los que facilitan *polis*: una ciudad compartida, común. Emergente. Cualificada. Equipos que trabajan

con autonomía. Con ética pública. Con gerencia rigurosa. Bajo la misión y el control de un equipo de gobierno político escogido por los ciudadanos, que ya no decide solo: codecide con los ciudadanos, sus organizaciones asociativas y empresariales éticas y los equipos de profesionales de la propia administración. La construcción de la ciudad continuada sólo es posible en los tiempos de la complejidad y las iniciativas múltiples desde el consenso con liderazgo. Liderazgo político: de *polis*. Insisto. No de partido autoritario y único. No de políticos que se autoproclaman neoseñores feudales de la administración, entendida como fortín desde donde manosearla a su antojo. Y con algunos insultos. Cuando dicen los ciudadanos con voz atronadora que la circulación es un caos, que la ciudad está guarra, que su industria retrocede, que el transporte público es insuficiente, que la violencia de la muchachada no es un juego, que el racismo está en la esquina... no se puede salir hoy con proclamas que afirman todo lo contrario. Y asunto resuelto. No lo está: es asunto agravado. Además de no resolver nada, ahonda la desconfianza de los ciudadanos en lo público. Los ciudadanos son felizmente adultos en política. Y en control de calidad de la administración.

Quien osa abordar, con franqueza y en lenguaje de sentido común organizativo y político estos temas, se le acusa de atacar la democracia. Es táctica conocida. Y usada por todos los totalitarismos. La crítica, en democracia, siempre es positiva. Especialmente cuando la acompañan propuestas de mejora. De innovación. De más democracia: de más implicación directa de los ciudadanos en las cosas, en los servicios públicos. En la organización y funcionamiento de la propia administración. De su ciudad. De su vida en la casa común de la ciudad.

En el fondo, lo que está en cuestión es todo el tinglado de la actual democracia representativa partidaria: ¿sólo los partidos pueden representar a los ciudadanos en las administraciones/organizaciones públicas? ¿No va siendo hora de que al frente de las administraciones, con los partidos, estén los ciudadanos, sus asociaciones -que también son públicas- algunos empresarios éticos -que son muy/muy ciudadanos- y profesionales públicos de intachable civismo, todos los que comparten una visión emprendedora y solidaria de la ciudad? En red: cooperando. Por aquí van las tendencias de una democracia más compartida. Más cómplice. Más ciudadana. Más pública. Y menos representativa, partidaria.

Los griegos, los inventores de la democracia, distinguen entre *isonomía* y *demokratia*. La democracia originaria era *isonomía*:

intercambio libre. Herodoto cuenta que al persa Ciro, aquella *ágora* de *isonomía*, aquella forma cívica de entenderse y convivir, le parecía una flojera. Opinaba que una ciudad funciona mejor si alguien manda y impone reglas de juego. Salto: los políticos de los aparatos de partido en la administración hoy son *ciros*. El *ágora* les asusta: no están preparados para la gestión de la convivencia. Que siempre es *codecisión*. Y acción conjunta. Siempre es *isonomía*: la modernización de la administración pasa por su *isonomización* a fondo. A tope. Sin retorno.

Regreso al principio. Al exabrupto: menos política partidaria y más profesionales públicos en la administración. Empecemos por aquí. Modernicémosla desde aquí: reinventémosla desde la gente pública que trabaja con gente de ciudad. Lo demás ya vendrá.

## **2 Comarketing público: la manera de concebir y trabajar en la administración pública.**

Hace quince años ya descubrí que mi manera de trabajar en la administración pública -primero siempre los ciudadanos- se llamaba marketing. Lo confieso: me encantó la palabra. Y mejoré mi manera de gestionar los servicios utilizando vitalmente su método. Después, lo he contado y recontado desde mi experiencia pública administrativa y asociativa a muchísimos.

Hoy -soy ya mayor- la palabra marketing me pesa. El mercado, en quince años, ha mostrado su vulgaridad más espantosa: todo debe someterse a la norma única de los valores financieros desorbitados y sin humanidad. Se está eliminando el intercambio. Y se está apostando por demasiada basura colocada con envoltorio multicolor. Además, en la administración -con excepciones notorias en los procesos de modernización-, el marketing ha entrado por la puerta de servicio y ha colado un concepto que usan, especialmente, gestores engréidos: consumidores y clientes. Los clientes de los servicios. Los consumidores de los servicios. Y en tono más moderado: los usuarios de los servicios. Nunca me ha gustado esta parafernalia. Y, además, discrepo: la administración pública no tiene clientes ni consumidores. Máximo -y tampoco me va- usuarios. Los clientes y los consumidores -magnífica gente- son cosa del sector empresarial. En el sector público administrativo y asociativo hay sólo ciudadanos.

De ahí esto del comarketing: es auténtica *isonomía* contemporánea pública.

Me explico. Apunto algunas ideas rotundas. Definitivas. Que urgen a la administración pública a trabajar de otra manera: a cotrabajar con los ciudadanos.

Lo dice Al Gore: *La presidencia es más que un concurso de popularidad: es una lucha diaria por el pueblo. Sólo falta añadir: Y con el pueblo.*

El comarketing es un instrumento nuclear para esta reinención: para ciudadanizar la democracia y su administración. A grandes brochazos. Para quien quiera entender y aportar.

- 1 **Comarketing público no es vender:** no hay vendedores ni clientes, ni consumidores. Comarketing es *co*: compartir, cooperar, colaborar, codecidir, comunicar, congestionar, componer, complicidad, comunidad. Es realizar esto: sumar diferencias y pluralidades para la ciudad y los ciudadanos. Es esta otra dimensión: la de las redes.
- 2 **Comarketing público es *complicidad ciudadana*** entre la administración -los políticos líderes y los trabajadores profesionales- con los ciudadanos y sus organizaciones asociativas y empresariales. Administración: todas las administraciones, las lidere quien las lidere.
- 3 **Comarketing público es *optar por las ideas cívicas***, por la inteligencia ciudadana que construye y mantiene ciudad y ciudadanos despiertos y contemporáneos.
- 4 **Comarketing público no es una moda más en la temporada de novedades últimas sobre gestión.** Es, sólo, sentido común: la ciudad es de los ciudadanos. Punto.
- 5 **Comarketing, como método, es *compenetración*** acordada y activa para poner cada día en marcha la ciudad que queremos desde servicios asombrosos.
- 6 **Comarketing es una *utopía organizativa y solidaria*** en continuo aprendizaje para la ciudad radicalmente democrática.
- 7 **Comarketing es *modernización en su zenit*:** siempre con los ciudadanos. Tal vez lo que lo define es *convivialidad*: convivir siempre con los ciudadanos. Convivialidad: la administración es la casa comunal donde tomamos, conjuntamente, las decisiones para la ciudad que conjuntamente -y diferentemente- llevaremos a la práctica: comunidad de ciudadanos con futuro y presente asombroso.

### **3 Tom Peters, el gurú de las organizaciones con los clientes, nos facilita la tarea.**

¿Por dónde empezar? Por la gente: *con la gente.*

La línea de fondo: los profesionales de servicios son hoy el capital público de la administración. Y los ciudadanos que quieren servicios asombrosos -y no sólo de calidad- son el capital público de la

ciudad. Gente, pues. Servicios, también. Y como suma: capital intelectual: valor, valor y más valor público en nuestras vidas personales y comunes. Necesitamos óptimos profesionales que creen valor. Servicios con valor añadido que creen más valor en la vida cotidiana de los ciudadanos y las ciudades. Ciudadanos encantados: valor es lo que buscan, aprecian, valoran y exigen de sus administraciones públicas. No permisos, normativas,... O como a algunos les encanta vociferar ahora: ¡*autoridad!* ¡Qué espanto! ¡Qué retraso intelectual! Tremendo regreso acelerado a la edad de piedra administrativa. Pero, claro, lo dicen de Armani. Y parece actual. Bochornoso. ¿Autoridad? En democracia sólo existe responsabilidad.

Nada de pasado: futuro. El futuro está en el presente, ya, en las organizaciones de servicios profesionales. Tenemos mucho que aprender de ellas. En especial, de sus servicios fascinantes: servicios Con Alto Valor. Recuérdalo: ¡SCAV! O, lo que es lo mismo, Trabajo Importante. Que es lo opuesto a Monotonía Burocrática o Que Me Digan Qué Tengo Que Hacer Muy Clarito.

Tom Peters -que pocos lo quieren y que menos lo seguimos en estas latitudes de gestores públicos *parvenu*- propone la Empresa de Servicios Públicos para las organizaciones de hoy. Y el mañana. Adaptada: Administración de Servicios Profesionales Públicos. La ASPP. Suena. ¡Me gusta! Me va -y a los ciudadanos les pirra- este encadenamiento: Servicios + Profesionales + Públicos. Huele a construcción emergente de ciudad. ¡Bravo! Apesta a motor de *isonomía*: a comarketing público en formato turbo.

La revolución -todavía creo en estas cosas- en las administraciones vuelve a ser: el *Trabajo con los Ciudadanos Importa. Queremos Trabajar con Equipos de Servicios Profesionales Públicos Fascinantes*. Lo voy a rotular en todas las carteleras de mi administración. Sin el permiso del Departamento de Personal y los Sindicatos Corporativos para la Defensa del Sacrosanto Funcionariado.

He transcrito el libro de Tom Peters desde mi experiencia de trabajo en las administraciones públicas. Las ideas, pues, son de Tom. La música pública es mía. ¿Plagio? He intentado, con resultados incomparables, hacer lo que hizo Bach con Vivaldi: se apoderó de algunos conciertos y los transcribió para órgano. En el transcribir también se exige creatividad. Y algo de genio.

La transcripción, en pentagrama de comarketing público, es un ejercicio de verano, frente al Mediterráneo, ese mar por el que pasaron los inventores de la democracia, los griegos, y los grandes constructores de la administración pública, los romanos.

Hoy está lleno de ciudadanos gorditos, tostados. Con sus niños. Todos usan algunos servicios de la administración veraniega: limpieza nocturna de la playa, sanitarios y duchas, puesto de socorro y vigilancia...

Entre ellos, bajo un sol rotundo, he leído y repensado a Tom Peters. Soy un poco raro.

Un único aviso: no esperes hallar un libro discursivo. Lleno de razonamientos. De causa/efecto. No voy por aquí. Es un texto emocional. De disparos. De apuntes sobre maneras de trabajar. De insinuaciones. De obsesiones. Un texto para actuar. Un texto algo bruto. Yo soy así. Y no quiero, después de los cincuenta, modernizarme.

Borges dice que el lector escribe cada libro que lee. En el de Tom, su afirmación es verdadera: aquí está.

Toni Puig/tpuigp@hotmail.com