



La ola de la consolidación fiscal ha llegado a las administraciones españolas. Después del paquete de medidas anunciado por el presidente **Rodríguez Zapatero**, los gobiernos autonómicos y locales han ido elaborando sus propios planes de ajuste con el doble objetivo de aplicar las directrices del decreto-ley y de equilibrar sus propios y maltrechos presupuestos. Una parte de esos planes se dirige al adelgazamiento de los aparatos administrativos, con finalidades bautizadas como *redimensio-*

namiento, racionalización, simplificación y términos análogos. Es un buen momento para reflexionar sobre el alcance de tales iniciativas. El que la Administración pública debe ser un contribuyente destacado al esfuerzo de reducción del déficit parece poco discutible. Lo difícil es traducir ese propósito en medidas que resulten eficaces a la vez en el corto y en el largo plazo. Pensemos, por ejemplo, en el recorte salarial a los funcionarios, que ayer hicieron huelga para protestar contra tal medida. Ciertamente, puede suponer un importante ahorro en el presupuesto corriente, aunque no está exento de costes destacables en su aplicación. En cualquier caso, no mejora en el largo plazo la productividad que, como decía **Guillem López Casasnovas** en estas mismas páginas, es el problema de fondo.

Análisis

Francisco Longo
 DIRECTOR DEL INSTITUTO DE GOBERNANZA DE ESADE



Administración pública: ¿recortar o reformar?

Hubiera sido más útil, en este sentido, establecer para todo el sector público una jornada anual mínima de trabajo fijada en el promedio de las que rigen en el sector privado. Pero los efectos de esta medida –potencialmente cuantiosos dado el diferencial de horas de trabajo existente– no se traducirían en ahorro hasta que las plantillas pudieran ir adaptándose en los próximos años. Por otra parte, la aplicación del recorte en forma inversamente proporcional a los salarios –para hacerlo algo más digerible a los sindicatos– introduce en el sistema una bomba de efecto retardado ya que castiga al trabajo cualificado y beneficia a las escalas inferiores, cuyos sueldos son, precisamente, los más altos respecto al mercado. Si aplicamos una perspectiva de medio-largo plazo, es fácil prever que el refuerzo de este desequilibrio reintroducirá

en el sistema costes quizá superiores al ahorro inmediato producido. En esta coyuntura, la elección de la perspectiva temporal se convierte en un asunto crucial al decidir cómo

Resulta imprescindible introducir en las organizaciones públicas incentivos a la eficiencia de los que hoy no dispone

actuar sobre el sector público. Estamos viendo cómo, obligados por la presión *cortoplacista*, los gobiernos se mueven entre: a) la gesticulación más o menos populista (rebajas de sueldos de políticos, reducción de coches oficiales, etcétera); b) la pa-

labrería retórica (supresiones nominales de altos cargos con fines puramente cosméticos); c) la adopción de medidas razonables, pero que frustran expectativas de ahorro inmediato; o d) la aplicación de medidas eficaces a corto plazo, pero que son irrelevantes o incorporan costes en el largo plazo (la rebaja salarial, por las razones antes expuestas).

LA PREGUNTA que cabe hacerse es, pues, si la implosión del ajuste servirá, como ha ocurrido antes en otros países, de catalizador para impulsar reformas administrativas profundas, o bien se quedará varada en la lógica del recorte y la no reforma. Paradójicamente, la consolidación fiscal acabaría, en este último caso, por consolidar también el statu quo. Sería lamentable, porque la crisis está anunciando al sector público de nuestro Estado del bienestar la obligación de afrontar desafíos formidables que van más allá del ajuste a corto plazo y que tienen carácter estructural, no cíclico. En los escenarios posteriores a la recesión, hacer sostenible nuestro modelo social sin trasladar la factura a los más jóvenes y a las generaciones futuras nos exigirá importantes esfuerzos de reevaluación de prioridades en la oferta de servicios públicos, de búsqueda de nuevas fuentes de financiación, de exploración de fórmulas para moderar la deman-

da, de colaboración y alianza público-privada.

Para gestionar estos escenarios, nos hará falta un sector público sustancialmente reformado. Más allá de la discusión sobre su tamaño, importa reflexionar sobre sus capacidades y su funcionamiento. Por una parte, necesitamos inyectar en él dosis masivas de inteligencia. Una inteligencia plural, adaptada a sus diversos roles como promotor, regulador, productor, empleador y socio, y cualificada para ejercerlos en escenarios crecientemente complejos. La profesionalización y el fortalecimiento del *management* forma parte de ese esfuerzo. De otro lado, y en paralelo, resulta imprescindible introducir en las organizaciones públicas incentivos a la eficiencia de los que hoy no se dispone. Cambiar la cultura de hacer y gastar por la de priorizar, evaluar y rendir cuentas. Una reinversión del diseño institucional de nuestro sector público late detrás de estas pretensiones.

Decía **Machado** que en política fracasa quien pretende que sople el aire donde pone la vela. Hay que hacer justamente al revés. Hoy sopla el vendaval del ajuste presupuestario, y debiera ser aprovechado para impulsar la reforma del sector público. Para ello nos hacen falta buenas cartas de navegación y, sobre todo, navegantes con visión estratégica y pulso firme al timón. ≡