

Repensar qué hacemos con el sector público



JOSÉ IGNACIO CASES COMYN

Socio director de Novadays

Conseguir un sector público más eficiente y eficaz, que con menos recursos consiga mayores resultados e impactos, es la ambición de todo gestor público con responsabilidades de Gobierno en nuestros días. Este gran reto que supone transformar las Administraciones públicas se traslada a todos los servidores públicos—desde el presidente del Gobierno al último funcionario— que, además de asumir sacrificios personales, se ven en la necesidad de afrontar cambios en la forma en que habitualmente realizaban su trabajo.

En los últimos tiempos he escuchado a varios y diferentes servidores públicos una frase que no había escuchado antes: "Hemos recibido el mandato de nuestro Gobierno de repensar lo que hacemos en nuestra área". En mi opinión, no es un mal mandato, sobre todo en momentos de cambio y/o crisis como el actual, pues reflexionar es necesariamente bueno.

Me atrevo—con cierto atrevimiento— a ponerme por un momento en la piel de la persona que recibe este mandato y a reflexionar en este artículo sobre el mismo, a partir de las enseñanzas que en Novadays hemos obtenido trabajando, en España y fuera de España, en la modernización y mejora de la gestión del sector público.

Así, la primera pregunta que me surge es: ¿cómo se con seguridad que

es lo que está funcionando y lo que no funciona en mi área? Corro importantes riesgos si cambio o rectifico una política con efectos e impactos importantes, pero ¿cómo comienzo?, ¿por dónde? Pues bien, se podría comenzar por evaluar las políticas y programas ejecutados o en ejecución y que suponen compromisos de gasto futuros. Ningún compromiso debería ser modificado o cancelado si no es conociendo los verdaderos efectos, resulta-

Ningún compromiso debería ser modificado o cancelado sin saber sus efectos

Es necesario buscar la reflexión colectiva del mayor número de personas posible

dos e impactos del programa o actuación y, además, la eficacia y eficiencia del mismo.

La evaluación ha de estar necesariamente presente en un proceso de reformulación de la actuación pública, pues solo a través del análisis objetivo se podrán tomar decisiones basadas en el conocimiento, en la certidumbre, y no solamente en la intuición personal o en la mera opinión. Eva-

luar proporcionará datos e información cualitativa que permitirá tomar las decisiones más acertadas.

La segunda cuestión es: ¿quién me va a ayudar a reflexionar para poner en marcha iniciativas más eficaces y eficientes? Mi respuesta es que es necesario buscar la reflexión colectiva, movilizándolo la inteligencia del mayor número de personas que sea posible. Desde luego, trascender la reflexión interna—pues difícilmente dará lugar a planteamientos novedosos—, buscar las mejores prácticas—nacionales e internacionales (cuantas ideas encontramos en las actuaciones de otros países, tanto más desarrollados que nosotros, a veces con sorpresa, menos desarrollados)—, hacer participar a las empresas coproductoras de los servicios o proveedoras de las Administraciones públicas, a los expertos, etc.

La tercera cuestión: ¿y después de la reflexión, qué? ¿Cómo ponemos en marcha esas nuevas actuaciones? Planificar y actuar, centrándose en la gestión. Apostar por la dirección estratégica—sin imitar a la empresa privada, pues la gestión pública tiene sus propias características que deben ser tenidas en cuenta para que las estrategias se conviertan en actuaciones viables—. Gestionar en cooperación, coproducir con el sector privado y con otras Administraciones, fijar logros, alinear a la organización con una estrategia y liderar. En definitiva, andar



Gestionar en cooperación, coproducir con el sector privado y otras Administraciones, fijar logros, alinear a la organización con una estrategia y liderar"

el camino que se ha construido y que es compartido por todos los agentes de la política en cuestión.

Para concluir esta reflexión señalaré dos ejemplos que—implantados ya en otros países— nos parecen interesantes para modernizar las Administraciones: la defensa competitiva de los planes, programas y proyectos de manera transversal, es decir, interministerial, valorándose en función de sus efectos, resultados e impactos esperados o—en el caso de programas plurianuales— ya obtenidos en años anteriores; y la formulación e implantación de estrategias transversales—en el conjunto de cada Gobierno— siguiendo el ejemplo de la iniciativa *Value for Money* que tanto éxito ha tenido en Inglaterra y que puso en la mente de todos los funcionarios y gestores la necesidad de medir resultados, efectos e impactos para cada euro del presupuesto público que era por ellos gastado. Así, por ejemplo, si nuestro anhelo número uno como país ha de ser crear empleo, sería bueno que todos los funcionarios y gestores pudieran compartir este objetivo a través de una estrategia transversal que pusiera este objetivo en la mente de todos a la hora de tomar decisiones, tanto para las que se toman en la cumbre de las Administraciones como para aquellas que, en el día a día, toman en sus oficinas centenares de servidores públicos.

Auditoría de municipios: ¿preparados?



RAMÓN ROGER

Socio de Auditoría de BDO

La Crisis (sí, con mayúscula) es, al parecer, la responsable de todos los males que nos acechan desde hace ya cuatro años. La Crisis es la causa del paro que nos azota, de que paguemos en España más intereses que ningún otro país de nuestro entorno, de que nuestro poder adquisitivo haya disminuido en proporciones considerables y de tantos y tantos otros problemas que nos impiden dormir con la paz y el sosiego que requeriría nuestro estrés diario.

Y la Crisis también ha puesto en una situación muy delicada a la Administración pública que, amparada por una época en la que las vacas engordaban a fuerza de la burbuja inmobiliaria que iba creciendo en sus estómagos, gastaba lo que no tenía con el firme propósito de devolver la deuda que generaba con los ingresos futuros que, a buen seguro, no le tenían que faltar. Hasta que la burbuja explotó y las Administraciones se encontraron con que sus vacas estaban famélicas y que no iban a ser suficientes para devolver lo

gastado. Pero como no hay mal que por bien no venga, la Crisis también ha puesto sobre la mesa la necesidad de solucionar una carencia en la Administración que en época de vacas gordas pasaba desapercibida o, mejor dicho, era asumida y aceptada por la sociedad: la falta de control financiero y la escasa transparencia de sus cuentas. Si bien el Estado y las comunidades tenían medios destinados a garantizar la veracidad de la información (Intervención General, tribunales de cuentas, etc.), estos se han mostrado insuficientes para detectar la mala situación de las cuentas públicas, probablemente por falta de recursos.

En el caso de la Administración local, su situación es tan grave que supone que muchos municipios estén al borde del colapso y algunos estén ya en quiebra. Y lo que es peor: parece que acabamos de enterarnos, puesto que no han existido avisos previos que nos permitieran intuir esta situación. La transformación del color político que se ha dado en este país en los últimos meses a todos los

niveles (estatal, autonómico y local), y los aires de cambio que ha generado, han favorecido la idea de afrontar este problema como se merece: es imprescindible incrementar el control económico, financiero y legal sobre las cuentas

La situación es tan grave que muchos municipios están cerca del colapso y algunos ya en quiebra

La mayor parte de los ayuntamientos no tienen documentación o información bien ordenada

de las Administraciones públicas. Y por ello, existe la voluntad política de revisar las cuentas municipales periódicamente, mediante la realización de auditorías obligatorias que aseguren la veracidad de la información presentada.

Pero para poner en marcha una medida de estas características, se ha de tener en cuenta que la Administración local viene de una época en la que el control de la información era escaso y, en consecuencia, en muchas ocasiones la documentación y la información no se han manejado con la suficiente rigurosidad. La experiencia, así como las escasas estadísticas que existen respecto a este tema, indican que la mayor parte de los ayuntamientos no están en la actualidad preparados para pasar una auditoría con las mínimas garantías de éxito. Es decir, no disponen de una documentación o información adecuadamente ordenada que permita la revisión de un auditor, que debe realizarse en un corto espacio de tiempo. Y para que puedan revisarse la cocina, primero hay que tenerla ordenada.

Y la consecuencia de esto es que el auditor se verá obligado a incluir en su informe lo que técnicamente se llaman "limitaciones al alcance del trabajo"; es decir, áreas que no ha podido revisar, al no disponer de información para ha-

cerlo. Y si estas limitaciones son importantes, el auditor se verá obligado a denegar la opinión, lo que significa que emitirá un informe diciendo que no puede opinar sobre si las cuentas de un ayuntamiento reflejan su situación económica y financiera real.

Con lo cual no se habrá ganado nada (seguiremos sin saber si las cuentas son fiables o no) y, además de otras consecuencias legales que pudiesen derivarse de esta situación, está claro que la imagen del municipio y de su equipo de gobierno no saldrá precisamente fortalecida. Con el fin de evitar esta situación es absolutamente necesario que los ayuntamientos se anticipen y pongan orden en su información y documentación antes de que vengan los auditores (que vendrán) y que las diputaciones, como organismos supramunicipales encargados de prestar apoyo a los ayuntamientos con recursos escasos, inicien una labor de información, formación y asesoramiento para que los consistorios puedan afrontar con garantía la revisión por parte de un auditor.

Repensar qué hacemos con el sector público



JOSÉ IGNACIO CASES COMYN
Socio director de Novadays

Conseguir un sector público más eficiente y eficaz, que con menos recursos consiga mayores resultados e impactos, es la ambición de todo gestor público con responsabilidades de Gobierno en nuestros días. Este gran reto que supone transformar las Administraciones públicas se traslada a todos los servidores públicos –desde el presidente del Gobierno al último funcionario– que, además de asumir sacrificios personales, se ven en la necesidad de afrontar cambios en la forma en que habitualmente realizaban su trabajo.

En los últimos tiempos he escuchado a varios y diferentes servidores públicos una frase que no había escuchado antes: “Hemos recibido el mandato de nuestro Gobierno de repensar lo que hacemos en nuestra área”. En mi opinión, no es un mal mandato, sobre todo en momentos de cambio y/o crisis como el actual, pues reflexionar es necesariamente bueno.

Me atrevo –con cierto atrevimiento– a ponerme por un momento en la piel de la persona que recibe este mandato y a reflexionar en este artículo sobre el mismo, a partir de las enseñanzas que en Novadays hemos obtenido trabajando, en España y fuera de España, en la modernización y mejora de la gestión del sector público.

Así, la primera pregunta que me surge es: cómo sé con seguridad qué

es lo que está funcionando y lo que no funciona en mi área? Corro importantes riesgos si cambio o rectifico una política con efectos e impactos importantes, pero ¿cómo comienzo?, ¿por dónde? Pues bien, se podría comenzar por evaluar las políticas y programas ejecutados o en ejecución y que suponen compromisos de gasto futuros. Ningún compromiso debería ser modificado o cancelado si no es conociendo los verdaderos efectos, resulta-

Ningún compromiso debería ser modificado o cancelado sin saber sus efectos

Es necesario buscar la reflexión colectiva del mayor número de personas posible

dos e impactos del programa o actuación y, además, la eficacia y eficiencia del mismo.

La evaluación ha de estar necesariamente presente en un proceso de reformulación de la actuación pública, pues solo a través del análisis objetivo se podrán tomar decisiones basadas en el conocimiento, en la certidumbre, y no solamente en la intuición personal o en la mera opinión. Eva-

luar proporcionará datos e información cualitativa que permitirá tomar las decisiones más acertadas.

La segunda cuestión es: ¿quién me va a ayudar a reflexionar para poner en marcha iniciativas más eficaces y eficientes? Mi respuesta es que es necesario buscar la reflexión colectiva, movilizándolo la inteligencia del mayor número de personas que sea posible. Desde luego, trascender la reflexión interna –pues difícilmente dará lugar a planteamientos novedosos–, buscar las mejores prácticas –nacionales e internacionales (¿cuántas ideas encontramos en las actuaciones de otros países, tanto más desarrollados que nosotros como, a veces con sorpresa, menos desarrollados)–, hacer participar a las empresas coproductoras de los servicios o proveedoras de las Administraciones públicas, a los expertos, etc.

La tercera cuestión: ¿y después de la reflexión, qué? ¿Cómo ponemos en marcha esas nuevas actuaciones? Planificar y actuar, centrándose en la gestión. Apostar por la dirección estratégica –sin imitar a la empresa privada, pues la gestión pública tiene sus propias características que deben ser tenidas en cuenta para que las estrategias se conviertan en actuaciones viables–. Gestionar en cooperación, coproducir con el sector privado y con otras Administraciones, fijar logros, alinear a la organización con una estrategia y liderar. En definitiva, andar

el camino que se ha construido y que es compartido por todos los agentes de la política en cuestión.

Para concluir esta reflexión señalaré dos ejemplos que –implantados ya en otros países– nos parecen interesantes para modernizar las Administraciones: la defensa competitiva de los planes, programas y proyectos de manera transversal, es decir, interministerial, valorándose en función de sus efectos, resultados e impactos esperados o –en el caso de programas plurianuales– ya obtenidos en años anteriores; y la formulación e implantación de estrategias transversales –en el conjunto de cada Gobierno– siguiendo el ejemplo de la iniciativa *Value for Money* que tanto éxito ha tenido en Inglaterra y que puso en la mente de todos los funcionarios y gestores la necesidad de medir resultados, efectos e impactos para cada euro del presupuesto público que era por ellos gastado. Así, por ejemplo, si nuestro anhelo número uno como país ha de ser crear empleo, sería bueno que todos los funcionarios y gestores pudieran compartir este objetivo a través de una estrategia transversal que pusiera este objetivo en la mente de todos a la hora de tomar decisiones, tanto para las que se toman en la cumbre de las Administraciones como para aquellas que, en el día a día, toman en sus oficinas centenares de servidores públicos.

Gestionar en cooperación, coproducir con el sector privado y otras Administraciones, fijar logros, alinear a la organización con un estrategia y liderar.”