CONFERENCIA DE JAVIER GÓMEZ NAVARRO [5 DE JULIO DE 2010]

PRESIDENTE CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO

"Salida de la crisis, confianza y modernización de los Gobiernos y las Administraciones Públicas"

Muchas gracias a la Federación Española de Municipios y Provincias, especialmente gracias a Isaura Leal y a Antonio Díaz. Nunca he trabajado en un ayuntamiento, por lo tanto mi experiencia municipal la he visto siempre desde fuera, y no voy a hablar desde ella. Pero si voy a introducir una parte de mi experiencia como secretario de estado y como ministro, por tanto como gestor público en la administración central, que es donde yo la he tenido. El título de la conferencia es salida de la crisis, debería ser: salida de la crisis, modernización de los gobiernos y administraciones públicas y confianza; porque voy a hablar de esas tres cosas.

Salida de la crisis. Es un tema importante que va a condicionar lo que va a ocurrir en nuestro país, y no sólo en nuestro país sino en Europa en los próximos años. La crisis española (no voy a entrar en la crisis financiera internacional, de la que se habla mucho y de la que ya todos ustedes saben), la crisis española tiene tres características propias, que vamos a tener que resolver y buscar soluciones para ella. Primero, una burbuja inmobiliaria brutal, probablemente la más importante del mundo junto con la irlandesa, generada porque las viviendas se convirtieron en un instrumento financiero especulativo. Las viviendas no se compraban para vivir en ellas ni para alquilarlas sino para especular con ellas, porque durante muchísimos años fue con lo que más dinero se ganó; por este motivo, tanto desde niveles de grandes empresas inmobiliarias como desde el ahorrador local se compraba una vivienda sobre el plano, se pagaba un dinero y al final se revendía ganando una rentabilidad sobre el dinero invertido más alta que con otras inversiones. Todas las burbujas terminan siendo racionalmente absurdas, porque se paga un disparate que no corresponde a la lógica, pero como se gana dinero termina todo el

mundo entrando en el sistema de la burbuja. Hay mucho que hablar sobre la burbuja económica, ha existido a lo largo de la historia, la más chocante es la de los tulipanes, donde se llegó a cambiar un tulipán por una casa, y donde se arruinó gente tan lista como Newton. Por tanto, a pesar de la irracionalidad, gente muy inteligente entra en el proceso, porque piensa que es tonto si todo el mundo gana dinero menos él; este es un razonamiento que funciona.

El elemento fundamental de la especulación fue el suelo. Evidentemente, el coste de la vivienda, más o menos, se puede ajustar, se ajustaba o desajustaba dependiendo del momento. Pero el suelo es un bien que no vale nada en sí mismo sino que vale en función de lo que se puede hacer sobre él. Yo soy bastante mayor y soy alicantino, cuando yo era niño en las herencias se dejaba el suelo de la playa a los hijos que no se quería, porque como no se podía cultivar, no valía para nada; cuando vino el desarrollo de la costa, los que habían heredado las tierras que desde un punto de vista agrícola eran más positivas, quedaron como los tontos, los que habían heredado tierras al lado del mar fueron los listos. Quiero decir que el precio del suelo depende absolutamente del uso que se pueda dar sobre el mismo. La burbuja inmobiliaria ha generado una situación que ha tocado en profundidad al sistema financiero y a todo el endeudamiento de la economía española. Para que se hagan ustedes una idea, al explotar la crisis, los promotores inmobiliarios debían a la banca 400.000 millones de euros, y esto es sólo el crédito promotor sin contar las hipotecas. Esto no ha cambiado sustancialmente, se ha reducido un poco pero no mucho. Es dinero que está en el aire, que los bancos no saben si lo van a recuperar o no; una parte no la van a recuperar, seguro, por pérdidas del valor de los activos, y otra parte la recuperarán cuando se vendan los pisos, no cuando ellos quieran. Quiero decir que ese dinero se ha retirado del sistema financiero y no está en la economía, está inmovilizado en unos pisos que no se venden.

Cuando nos quejamos de que no hay crédito, es porque el dinero no está, se halla en los pisos. El endeudamiento de la economía española era brutal. La banca española se endeudó internacionalmente, captó ahorro

exterior, sobre todo francés y alemán. Cuando explotó la crisis, en el año 2007, la banca española debía a la banca internacional más de 900.000 millones de euros. Además, los tomaba a corto plazo, entre tres y cinco años, con cédulas hipotecarias, bonos o diferentes tipos de emisiones, mientras una parte importante la prestaba mediante hipotecas a 30 o 40 años. Es decir, que se había producido un "gap" muy grande en el tiempo porque la banca había tomado crédito a corto plazo y lo había prestado a largo plazo. En una situación de normalidad, cuando iba a vencer una emisión se lanzaba otra antes, y con lo que se recaudaba se pagaba la anterior; en el año 2008, cuando el crédito se bloquea totalmente, hay un momento de pánico porque los bancos no tenían dinero para pagar sus vencimientos. Hubo momentos de pánico absoluto, en los que no había crédito para nadie, ni para las grandes empresas, Telefónica, Repsol, etc. A la banca lo único que le preocupaba era poder pagar sus vencimientos y por ello no daba dinero a nadie. Todo lo que se recaudaba por ventanilla se guardaba para pagar sus vencimientos.

Esta situación se resuelve cuando el reino de España empieza a avalar las emisiones de los bancos y ese momento pasa. Cuando estalla la crisis nos encontramos con un país totalmente endeudado, con una deuda pública relativamente reducida, del orden del 50% del PIB, la más baja de Europa, con la excepción de los países nórdicos y de Luxemburgo, pero con una deuda privada brutal, tanto de las empresas como de las familias. Esa deuda privada y empresarial está fundamentalmente invertida en el mercado inmobiliario. Por lo tanto, esto define una situación especialmente grave.

Otro problema de la crisis española es la falta de competitividad de la economía. Cuando explota la crisis el déficit de balanza por cuenta corriente es superior al 10% del PIB, es decir, que invertíamos y gastábamos más de 100.000 millones de euros más de lo que producíamos y ahorrábamos. Esto se financiaba internacionalmente. Quiere decir que nuestra deuda crecía al año en más de 100.000 millones de euros, entre la deuda pública y la deuda privada. Esto era y es

insostenible en el tiempo. Con crisis (nacional) o con crisis internacional es insostenible en el tiempo, no se pueden gastar 100.000 millones de euros más de los que se ingresan, ni en economía doméstica, ni en economía municipal, ni en economía estatal, ni en ningún tipo de economía. Por tanto, esto también iba a explotar antes o después. En el boom de liquidez financiera internacional los riesgos no se evaluaban, había que colocar dinero en el mercado, el dinero se recibía de la banca y se colocaba en el mercado para que se hiciera rentable. Se evaluaron muy mal los riesgos y toda la banca internacional tenía un problema de mala evaluación para colocar el dinero. Este es el problema de la banca mundial. La falta de competitividad refleja fundamentalmente eso.

Por tanto, para salir la crisis tenemos que analizar, en primer lugar, la burbuja inmobiliaria, porque no saldremos totalmente de la crisis sin haber dado salida al stock inmobiliario, porque hay muchísimo dinero invertido en él. Hay que darle una salida a ese dinero porque si no el sistema financiero español estará tocado y no dará créditos porque no tendrá dinero para darlos. La cartera de créditos de un banco, según la normativa, no puede ser mayor que 12 veces sus recursos propios. Esto significa que ahora la morosidad se está provisionando contra los recursos propios, y los recursos propios están bajando y por tanto hay que bajar la cartera de créditos. No sólo no puede crecer la cartera de créditos sino que debe reducirse. Por tanto, tenemos un problema muy serio en la financiación de la economía española.

Respecto a la situación actual de la economía española, yo soy muy optimista porque los datos permiten serlo en cuanto a la economía real. Las exportaciones están creciendo por encima del 12%, el consumo eléctrico industrial está creciendo por encima del 5%, está creciendo la recaudación del IVA; todos los parámetros básicos de la economía real están en aspectos positivos. Pero todo esto está aplastado por la economía financiera: o se resuelve el tema de la economía financiera o la falta de crédito y la sistemática pérdida de confianza que generan todos los periódicos, que dicen todos los días que no va a haber crédito, que vamos a suspender pagos, que va a intervenir el Banco Central Europeo, o

la Unión Europea, o el Fondo Monetario Internacional… generan una situación de desconfianza tal, que hace que a la gente que le empieza a ir bien, porque la demanda internacional está creciendo, que empieza a vender más y que podrían, y están empezando, a sacar los proyectos de los cajones y a ponerlos encima de la mesa, le entren dudas y se eche para atrás, que diga que este no es el momento, porque la incertidumbre que existe es tan grande que no se puede arriesgar en nada. Esta es la situación hoy, con una economía real que empieza a despertar, y una situación financiera con tal incertidumbre que aplasta a la economía real.

Los economistas internacionales dicen acerca de la economía española que tenemos un enorme endeudamiento. Los economistas españoles nos hemos equivocado cuando hemos separado la deuda pública de la deuda privada. Porque todos hemos dicho, no sólo el Gobierno, que la deuda pública es muy baja y que no tenemos problema de deuda. Los analistas y la banca internacional dicen que eso no es cierto porque la deuda privada es inseparable de la pública, porque la tienen los bancos españoles. Si los bancos españoles dejan de pagar, el Gobierno no puede dejar quebrar el sistema, tendrá que asumir la deuda y convertirla en deuda pública. Si el sistema no funciona va a haber un proceso de conversión de deuda privada en deuda pública; al final es "deuda España", tenga origen privado o público. Existe una deuda enorme, casi tres veces el producto interior bruto, y por tanto la preocupación es cómo pagarla.

Cuando se dice que los mercados mandan sobre los gobiernos, es verdad sólo en determinadas condiciones. La frase tiene un aspecto real y un aspecto demagógico. Los mercados no mandan nada si no se les pide dinero, es decir, si no se les pide crédito el mercado no pinta un pimiento. Pero si hay que ir a pedir entre 50.000 y 100.000 millones al año, más la renovación de lo que vence, el mercado pone condiciones, lo presta con unas condiciones o directamente no lo presta, porque no se fía de que se lo puedan pagar. Cuando los mercados prestan dinero lo hacen con unas garantías de que van a recuperar el dinero, y a un tipo de interés más caro, porque el tipo de interés está ligado al riesgo. Los mercados están

pidiendo que se tomen las medidas que les permitan garantizar que van a cobrar y que van a recuperar la deuda. El análisis de los mercados es muy sencillo. Dicen que la deuda no se puede pagar si la economía no crece, no hay posibilidad de pagar la deuda si la economía no crece. Por tanto, hay que reformar el sistema económico de manera que la economía tenga potencial de crecimiento. Eso pasa por una mejora de la productividad y por una reforma del mercado de trabajo. Es un análisis así de sencillo y así de simple. Con su simplicidad, es totalmente real.

La reforma del mercado de trabajo, desde el punto de vista internacional y desde el propio nuestro, y ahí tenemos una gran discrepancia con la CEOE, no tiene nada que ver con el coste del despido. Tiene que ver con el coste del empleo, que es mucho más importante que el coste del despido, y con la flexibilidad interna de gestión dentro de la empresa. En España, es mucho más fácil despedir a una persona que cambiarle de puesto, o cambiarle de lugar de trabajo. Despedirle puede ser fácil dependiendo del contrato que tenga y de los años de antigüedad, pero se puede hacer en 24 horas. Cambiar el lugar de trabajo puede ser imposible, absolutamente imposible. La llamada *ultra actividad* de los convenios colectivos establece que si no hay acuerdo entre las partes para renovar un convenio se mantiene en vigor el anterior. En algunos sectores y provincias hay convenios que tienen 30 años de antigüedad, que no responden a la necesidad organizativa de lo que es una empresa hoy y, por lo tanto, no se puede cambiar a una persona de puesto de trabajo. Les voy a poner un ejemplo. Yo soy patrono del Teatro Real. El Teatro Real, mientras tenía las subvenciones pactadas del Ministerio de Cultura, tenía el presupuesto equilibrado, pero ahora, como hay que rebajar la subvención el 15% durante tres años sucesivos, empieza a entrar en déficit si no reforma sus gastos. Se plantea analizar de donde se pueden reducir gastos, y se constata que el convenio establece que los turnos se distribuyen de manera fija, es decir, que los trabajadores trabajan unos días determinados haya función o no haya función. Quiere decir que los trabajadores, más o menos la mitad de los días del año, no tienen nada

que hacer. En cambio, el día que hay función, entre refuerzos y horas extraordinarias, se gasta una fortuna. Evidentemente, la lógica económica dice que la gente vaya a trabajar cuando hay trabajo, pero como eso significa cambiar el convenio, es inviable absolutamente si no hay acuerdo entre las partes. Este es un ejemplo muy sencillo de una institución pública en la que, si no se acuerda, resulta insostenible la situación. Pero como éste les podría contar casos en empresas privadas, etc. numerosísimos.

La reducción del coste del empleo significa que no podemos seguir financiando nuestro sistema de protección social con un impuesto sobre el trabajo, como son las cuotas de la seguridad social. Es insostenible en el tiempo. Lo era mientras nosotros competíamos con países que tenían un modelo como el nuestro, Francia, Italia, Alemania, Bélgica, etc. Pero cuando el 80 por ciento de nuestras exportaciones y de nuestro mercado exterior compiten con países emergentes, que no tienen sistemas de protección social, la situación es insostenible. O financiamos nuestro sistema de protección social con impuestos sobre el consumo, que los pagan tanto los productos chinos como los españoles, como hacen Dinamarca, Noruega o Suecia, o la situación financiera, con un impuesto sobre el trabajo, será insostenible. Por tanto, eso lo vamos a tener que cambiar y cuanto antes lo cambiemos, mejor. Habrá que ver cómo financiamos el sistema, porque el sistema tiene que ser viable, tenemos que buscar fórmulas de financiación. Durante mucho tiempo nosotros hemos planteado que si se subiese el IVA para eso se mejoraría, pero se ha empeorado porque con la subida del IVA han bajado las cotizaciones. En un plazo no largo, más bien corto y cuanto antes mejor, habrá que cambiar el sistema de financiación, buscar cómo financiamos el sistema de protección, y ver cómo bajamos las cuotas de la seguridad social. Para una gran empresa y sobre todo para las empresas importantes desde el punto de vista tecnológico, el empleo y el coste del empleo no son muy significativos; no son intensivas en mano de obra, son intensivas en capital y, por tanto, su problema no es éste. Pero la mayor parte de las PYME´s son intensivas en mano de obra y, por tanto, el coste del empleo y las

cuotas de la seguridad social se convierten en un problema en muchos casos insalvable.

Por eso se está produciendo un crecimiento brutal de la economía sumergida. La gente sumerge su empresa y deja de pagar cotizaciones, y para colmo muchos de los trabajadores cobran seguros de desempleo aunque estén trabajando. Pero, sobre todo, la empresa deja de cotizar. En las PYME´s, si mi competidor se sumerge, me obliga a sumergirme a mí, no tendré ninguna capacidad de competir con una empresa que está sumergida. Por lo tanto, o se corta esto de manera rápida o este planteamiento bienpensante de que no se puede actuar sobre la economía sumergida porque actúa como colchón es una falsedad. Es potencialmente creciente de manera exponencial. Al final, no pagara impuestos nadie, y además cobrará seguro de desempleo mucha gente; habrá un fraude tremendo sobre el seguro de desempleo. Las políticas que no son sostenibles no se pueden hacer. Éste es un asunto absolutamente importante a corto plazo.

Entremos en **el papel de las administraciones públicas**, entre ellas, las municipales, en la mejora de su competitividad. Cuando uno analiza la competitividad empresarial se tiene que hablar de la productividad, de la mano de obra y del trabajo; pero hay un conjunto de elementos que dependen exclusivamente del empresario: el tipo de producto que fabrica, la tecnología que utiliza, el diseño, en qué segmentos del mercado se quiere colocar, el trabajo, etc. con las limitaciones de los convenios, pero todo esto responde a la capacidad del empresario. También hay un marco general de la economía que condiciona las decisiones del empresario. El marco general de la economía, del convenio, lo establecen los poderes públicos en su conjunto. El gobierno central es el que más decide sobre esto, las comunidades autónomas en segundo lugar y el gobierno municipal en tercer lugar. Los estudios internacionales que hacen muchas organizaciones y que comparan a todos los países del mundo son una basura, ni los miren, porque no nos podemos comparar con Zimbawe, etc. porque no tiene nada que ver con nosotros. Los datos que ofrecen

determinados países son más falsos que Judas, porque no hay estadísticas, no hay estudios, y pueden salir reflejados como los mejores países del mundo o como los peores en función de lo que cuelen. Los estudios que sí merece la pena ver son los que comparan a países relativamente similares, que son los del World Economic Forum y los de la OCDE, que comparan países con un nivel desarrollo parecido, con un sistema más o menos parecido de organización social, entre los que sí tiene sentido la comparación. En esos estudios España sale como el país más caro en burocracia para las pymes. El coste burocrático para las pymes es el peor de todos los países de la OCDE. Eso significa una pérdida de competitividad enorme. Esto sucede por muchos motivos, algunos de ellos tienen que ver con la administración pública.

La relación entre la administración pública y el ciudadano en España está basada siempre en la desconfianza: yo estoy en una ventanilla, viene un señor y yo desconfío de lo que me dice, por principio. Existen algunos aspectos ridículos como que todavía se pida en algunos lugares la fe de vida, que no valga con que un ciudadano presente su DNI y se le vea la cara… -mire usted, yo estoy vivo… ¿no?- -pues no, o me trae usted la fe de vida hecha por el Ministerio de Justicia o no me vale-. ¡Qué cosa más ridícula!, que no valga el carnet de identidad junto con la cara para demostrar que alguien está vivo, y haya que ir con un papel que hace otra organización. Desde ese ridículo a, por ejemplo, la creación de empresas. Toda la promoción de inversiones internacionales de Australia y Nueva Zelanda en los últimos años está basada en que en 24 horas desde que se solicita una empresa está funcionando. Esto es así porque al llegar te dan un número de seguridad social y un número de hacienda, que es el mismo, y con eso se puede empezar a trabajar; luego, en un plazo de tres o cuatro meses se puede presentar el resto de documentos. A los seis meses, si no has presentado los papeles, te dan de baja, pero hay un plazo en el que confían en que presentes los papeles. En España es todo lo contrario: como no me fío de usted, o me trae todos los papeles correctos, con toda la burocracia necesaria, o usted no puede empezar a trabajar. Es decir, debemos cambiar la mentalidad en la relación entre la administración y el

ciudadano, y montar una administración ágil en la que los trámites se puedan resolver desde casa y por Internet.

España ha demostrado, tanto con el tema de hacienda y del pago de los impuestos como con el tema de la seguridad social, que podemos tener el sistema más eficiente del mundo, pero que en otras cosas tenemos el sistema más ineficiente del mundo. Hay que preguntarse por qué hay servicios que funcionan bien, como es el cobro de impuestos, que desde casa tranquilamente se puede hacer cualquier día, facilitan los datos que tiene hacienda para que todo sea más sencillo, etc. Pero, también les puedo decir que yo me construí una casa y pagué una fianza en Madrid y la recuperación de la fianza me ha costado cuatro años, desde que se terminó la casa hasta que la recuperé, y esto hablando con el alcalde y con el concejal, si no hablo con el alcalde y con el concejal no recupero la fianza en mi vida. Lo cuento como anécdota personal pero es cierto que tenemos una burocracia para muchas cosas insoportable.

Hay un asunto muy importante, del que no todos los políticos son conscientes, y es que las leyes cuestan mucho dinero. La aplicación del gravamen cuesta muchísimo dinero y alguien acaba pagándolo. En otros países del mundo la presentación de un proyecto de ley implica la presentación de una memoria de impacto sobre la economía real. En España sólo hay una memoria del gasto público, pero no del impacto sobre la economía real, qué va a tener esa ley en la economía real. En otros países del mundo si existe. Nosotros hemos intentado ponerlo en marcha, nos hemos ofrecido al Gobierno y al Parlamento a hacer, gratuitamente, para cada proyecto de ley, un estudio sobre su impacto en la economía real. Los diputados, con su representación soberana, y pudiendo hacer lo que quieran, pero contando con un informe en el que se diga que esta ley cuesta tanto. No hemos conseguido que se ponga en marcha el sistema. En países como Holanda y el Reino Unido, la oficina del Primer Ministro cuenta con una unidad especial para evaluar la imprescindibilidad de los proyectos de ley. Cuando hablo de proyectos de ley me estoy refiriendo a la Administración General del Estado; aplíquenlo ustedes también a la autonómica o a las ordenanzas municipales. La

cámara de comercio de Barcelona, hace tres años, hizo un estudio donde resultó que a las empresas en Barcelona les eran aplicables 25.000 normas, ¡25.000!

Evidentemente, no a todas las empresas las 25.000 normas, porque hay muchas que son sectoriales, para la industria alimentaria, para los ascensores, etc. esto es una locura… Además, en muchos casos no hay coordinación entre las leyes centrales y las autonómicas y las municipales. Por tanto, nadie conoce las leyes. Además, los gobiernos en minoría generan una muy mala calidad de las leyes, porque para aprobar las leyes necesitan muchos consensos y, al final, hay cosas dentro de una misma ley que son contradictorias. Es decir, el interés concreto de la provincia que representa un diputado, o porque su familia tiene un negocio de un tipo, o porque se cree que es experto… hace que busque soluciones puntuales desde una ley, lo cual es una locura. Pero eso pasa, y las leyes tienen muy mala calidad desde hace unos años.

El colegio de eméritos hizo un estudio sobre esto, en el que participaron grandes abogados españoles, y la crítica fue demoledora tanto sobre la mala calidad de las leyes como sobre el coste de su aplicación. Por lo tanto, hay que ser extraordinariamente prudente a la hora de aprobar leyes. Todavía hay muchos parlamentos que evalúan su productividad en relación con el número de leyes presentadas o aprobadas. Lo importante es la calidad de la ley no el número de leyes. Además, el ciudadano, excepto en aquello que es imprescindible para el bien común, debe tener la libertad de hacer lo que le dé la gana. Limitar las libertades individuales, excepto en aquello que requiere un marco determinado, no tiene ningún sentido.

Las administraciones públicas gestionan en España alrededor del 40 % del PIB, menos que en algunos países europeos que llegan al 50%, y de algún país nórdico que supera el 50%. Pero el 40% del PIB es muchísimo. Por tanto, el que lo hagan bien o mal condiciona la marcha de la economía. La gestión de las administraciones públicas es fundamental para el funcionamiento de la economía española, y del país en su conjunto, y para el bienestar de nuestros ciudadanos. La preocupación de todos los

ciudadanos por la gestión pública y por la eficacia en la gestión es clave. Porque una mejor gestión, más eficiente, propicia una bajada de impuestos, o bien, se podría prestar más servicios, o no habría déficit público… la gestión es absolutamente fundamental. Hay un elemento que se plantea erróneamente como un elemento ideológico, y que en mi opinión no tiene nada de ideológico, que es quien tiene que prestar los servicios públicos. Yo soy socialista, soy defensor acérrimo de que cualquier ciudadano, con independencia de sus ingresos, o de su lugar de residencia, tenga acceso a la sanidad. Voy a tratar el tema sanitario porque es menos ideológico que el educativo. Que cualquier ciudadano, con independencia de sus ingresos y de su lugar de residencia, pueda tener un sistema sanitario de calidad servido en un tiempo determinado. La administración pública es responsable del control de la calidad del servicio, sea público o privado, del tiempo en que se presta, tiene que definir qué servicios entran en la prestación, y tiene que controlarlo todo. Pero, quien presta el servicio es quien lo haga mejor. Aquí no hay problema ideológico. Responsable de la prestación del servicio es la administración pública, lo presten el servicio funcionarios o una empresa privada. La administración tiene que garantizar la calidad, pero el servicio lo tiene que prestar aquel que lo haga mejor y de manera más eficiente. No tiene ningún elemento ideológico, hay que separar el fin de los medios. La prestación es un medio, el fin es que la administración pública garantice el asunto. Lo otro es simplemente el medio, y por tanto, hay que darle su importancia. Hay que tener una auténtica obsesión por la eficacia en la gestión porque condiciona toda la economía.

Mi visión de la administración pública es que, en primer lugar, ha crecido desmesuradamente, ha tenido un gigantismo. Yo soy madrileño, vivo en Madrid, no veo que las transferencias a las comunidades autónomas hayan disminuido el tamaño de los ministerios, todo lo contrario, cada vez hay más. ¿Pero no hemos transferido el 50% o más de las competencias a las administraciones autonómicas y municipales? Pues tendría que haberse reducido la administración central. No veo que haya desaparecido ningún edificio de ningún tipo, por lo tanto, todo ha crecido desmesuradamente, entre otras cosas, los costes. Tenemos una visión de

la administración pública de asistencialismo paternalista, quizás los municipalistas más, porque están más cerca de los ciudadanos. Es la idea de que hay que darle al ciudadano todo lo que pide, y si es posible gratis. Cuando yo fui Secretario de Estado para el Deporte tuve una polémica continuada y sistemática con los municipios, socialistas fundamentalmente, a cuenta de que los servicios públicos deportivos tenían que ser gratuitos. Que la inversión pública no se amortice, que no la tenga que pagar el usuario, tiene toda su lógica. Los servicios deportivos tienen que ser accesibles a todos los ciudadanos, desde un punto de vista económico, pero el ciudadano debe pagar por ello. Porque, además, la gratuidad no beneficia a los marginales y a los más pobres, todos los estudios dicen que se beneficia el más informado, que no es el más pobre y desde luego no es el marginal. Subvencionamos muchas cosas que van a parar a las clases medias o a los ricos, que no necesitan de esa subvención. El caso más demagógico quizá es la ópera, yo no he visto ningún pobre en la ópera, por tanto, a los que nos gusta la ópera podríamos pagar más, y si nadie está dispuesto a pagar pues que no haya. Pero no hay que subvencionar un espectáculo dirigido solamente a los ricos con los impuestos de todos los ciudadanos. Sé que esto es demagógico. Hay que ser consciente de que, al final, hay que evaluar a que dedicamos el dinero y si éste va a los fines que pretendemos.

En cuanto al tema del número de municipios, no sé si hay que reducir el número de municipios o no, pero es verdad que es muy caro mantener la estructura que tenemos. Sea un tema político o no, lo que no es financiable y no es sostenible al final lo tendremos que acortar. Lo haremos por nuestra propia voluntad, nos lo impondrán los mercados, o lo haremos por la vía que sea. No podemos financiar la estructura que en estos momentos tenemos. Sería mejor que fuésemos los políticos, los representantes de la soberanía española a través de los diferentes niveles, los que dijésemos que es lo que hay que recortar. Que no nos venga impuesto por un economista de fuera que al final hacen las

simplificaciones que les he contado, pero que es bastante lógico, al simplificar mucho se toman decisiones más fáciles.

Yo creo que hay que reformar la administración pública porque no es eficiente, es muy grande y no es eficiente. La lógica de la administración pública, por mi experiencia de 10 años como secretario de estado y ministro, simplificando, es que no se evalúa al personal y termina ganando lo mismo el que trabaja que el que no trabaja. Al no haber políticas de premio y castigo eso es absolutamente desmotivador. El que trabaja, trabaja porque le gusta, porque tiene sentido de la responsabilidad, pero hay otros que no trabajan y lo dicen con claridad: no, yo ya hice la oposición…, para que yo trabaje me tienen que pagar más, esto es por la oposición… Ahora no se atreve la gente a decirlo, a mi me lo han dicho así de claro, de brutal.

Hay que replantearse en serio la gestión de personal. O la administración implanta un sistema de premios y castigos o crecerá desmesuradamente. Porque se cuenta con una serie de personas, que en principio serían suficientes para cubrir el servicio, pero como hay una serie de ellas que no trabajan, se contrata a más gente para sustituir al que no trabaja. No echo al que no trabaja, pero pongo otro que hace el trabajo del que no lo hace, con lo cual la administración crece indefinidamente. El problema fundamental es la gestión de los recursos humanos. Por eso, la gestión pública no es competitiva con el sector privado, no es porque sean más tontos ni más listos, es porque el sector privado tiene un sistema, que es la cuenta de resultados, que al final es insostenible: si no se gana dinero se cierra, por lo hay que echar al que no trabaja. La administración pública no tiene evaluación de su funcionamiento, ni individualmente de cada persona, ni globalmente, pues todo es discutible.

En mi época como Secretario de Estado para el Deporte hice una experiencia de reforma de la administración pública. Junto a Teófilo Serrano, hicimos una reforma en el Consejo Superior de Deportes. Era una unidad muy especial, solamente teníamos oficinas en Madrid, Ceuta y

Melilla. Hicimos una experiencia de gestión por objetivos, que es perfectamente aplicable a la administración. Establecimos unos objetivos para el Consejo perfectamente definidos y cuantificados; cuesta más en el sector público que en el privado, porque no hay cuenta de resultados. Conseguimos dinero de hacienda, que apoyó mucho la experiencia, para hacer productividad de verdad: el señor que más trabajaba ganaba más dinero. Montamos un sistema por el cual se echaba a los absentistas injustificados, no conseguimos echar a todos pero sí a bastantes; teníamos a una chica que todos los veranos se daba de baja, era cantante de un grupo musical y demostramos que cuando estaba enferma, en realidad estaba cantando en no sé qué pueblo. Conseguimos establecer una disciplina de trabajo. Es cierto que teníamos muchos elementos a favor, teníamos la mística de la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona, y era la oportunidad para que el Consejo, que era una unidad administrativa muy poco considerada, porque venía del Movimiento y no de la Administración General del Estado, se prestigiase. Una parte importante de la gente se integró en el proceso porque le generaba satisfacción con el trabajo, orgullo y mejoraba su autoestima.

El problema más tremendo fue la evaluación del trabajo, porque los subdirectores, que eran la pieza clave como evaluadores, a la primera oportunidad se pusieron de acuerdo y evaluaron con el 100 % a la totalidad del personal. Nadie quería ninguna responsabilidad y todos evaluaron de la misma manera. Les llame y les dije que eran servidores públicos por oposición, pero que el nombramiento era por libre designación, con lo cual les dije que les echaba a todos por no colaborar en un proyecto para el que habían recibido cursos, se formaron, mostraron su voluntad de participar… (Había un mal antecedente por que un miembro del Consejo, con un perfil medio bajo, cuando fue nombrado Secretario de Estado, había sustituido a todos sus jefes, con lo cual nadie quería evaluar mal a su personal). Nos costó mucho la evaluación pero, al final, fue evaluado todo el personal. Todo el mundo decía que su evaluación no correspondía con sus méritos, pero los tiempos para resolver un expediente, en su opinión, respecto al tiempo realmente necesario, estaba en relación de uno a cuatro. Hicimos un proceso que

conllevó mucho esfuerzo, tanto al Consejo Superior de Deportes como al Ministerio de Administraciones Públicas. Y, al final, funcionó. Evaluamos y repartimos productividad a los que mejores resultados obtenían. Cuando se fue el Secretario de Estado de Administraciones Públicas y me fui yo, este proceso se terminó.

Hay que comprender que la evaluación conlleva un enorme esfuerzo, hay que hacer una tarea complicada. Pero, o vamos por ese camino con la administración o se degradará continuamente. La administración vive de los estupendos funcionarios que hay y que trabajan, una parte importante de la plantilla trabaja, y trabaja mucho, y lo hace bien y tiene sentido del servicio público; pero al amparo de esos hay un conjunto de vagos que no pegan ni palo al agua.

Yo soy de origen cristiano, y he militado mucho en grupos cristianos por lo que cito a San Pablo, que en la primera epístola a los Tesalonicenses dice que quien no trabaje que no coma. Yo creo que el trabajador tiene todos los derechos si trabaja y ninguno si no da palo al agua. Este es un tema que la administración necesita resolver a toda costa. En un momento determinado le planteé a Felipe González la posibilidad de ser Ministro de Administraciones Públicas; evidentemente, hay que apoyarse en los funcionarios que trabajan, hay que romper el frente de los funcionarios y ponerse del lado de los que trabajan, que son muchos, para liberarse de los que no trabajan. No se puede hacer una reforma de la administración pública contra los funcionarios, pero sí contra los funcionarios que no trabajan. Yo creo que es posible enfrentarse con este tema. Nosotros hicimos una gestión por objetivos, sobre esa reforma se publicaron dos libros, uno enfocado desde la administración pública, de Benito Ramos (y Consuelo Sánchez), que era director general de infraestructuras deportivas conmigo. Lo publicó el INAP, con el título "El método y el caso en la formación de directivos públicos"; y el otro, que versaba sobre organizaciones deportivas, lo hizo el director general de mi gabinete. Fue una experiencia muy interesante, muy curiosa, que tuvo éxito.

Hay que plantearse qué servicios hay que pagar y cuáles no, qué es lo que se puede hacer y que es lo que no se puede hacer, nos guste o no nos

guste. Hay servicios que habrá que pagar, habrá otros que no, es un problema de prioridad política, pero siempre con la visión de sostenibilidad, porque no podemos pagar con lo que no tenemos. Hay un principio, con el que no estoy de acuerdo, que dice que la prestación de los servicios, cuanto más cerca del ciudadano, es mejor. Algunos servicios si pero otros no. Un gran error, en mi opinión, ha sido la gestión del agua y de los recursos hídricos más cerca del ciudadano, me parece un disparate. Toda la vida los agricultores se han matado por el agua, cuanto más cerca pongas la gestión del conflicto más grande será el conflicto. El tema del urbanismo es también un tema muy discutible. Cuanto más lejos estés de la presión inmediata del ciudadano más libre estarás de muchas cosas. Sobre el tema del agua no tengo ninguna duda, el urbanismo es más discutible pero, por lo menos, habría que plantearse qué servicios se prestan mejor lo más cerca del ciudadano posible, y cuáles hay que distanciarlos. Por ejemplo, en referencia al desarrollo urbano descontrolado, los ciudadanos de la costa, en general, son los más interesados en que sus poblaciones se desarrollen lo más rápido posible, porque los beneficios se producen a corto plazo y los perjuicios a largo. El caso Gil es un caso evidente. El empleo que se genera, la actividad económica que se genera con el desarrollo inmobiliario a corto plazo, más la revalorización de los terrenos que, en general, son de gente del pueblo, producen un efecto a corto plazo muy positivo. En cambio, el precio que se paga es de largo plazo. Yo hice un estudio y, en general, en todos los municipios más especulativos de España los alcaldes eran los mejores. Cuanto más especulativo era el municipio mejores resultados sacaban sus alcaldes, esta era la dinámica, no había distancia suficiente para ver los efectos negativos a largo plazo de una política urbanística determinada.

Sobre el tema de la desconfianza, ya lo he mencionado, pero voy a volver a insistir: la función pública debe confiar en el ciudadano, porque la desconfianza incrementa los costes y es menos eficaz. Cuando empezó la crisis, el sector privado se ajustó a toda velocidad, en año y medio había despedido a 2 millones de trabajadores, las familias habían aumentado la

tasa de ahorro al doble. El ciudadano, desde un punto de vista privado, había hecho el proceso de desendeudamiento a la máxima velocidad que podía y las empresas se habían ajustado a la máxima velocidad que podían, destruyendo empleo, que era lo más fácil pero también lo más rápido. En cambio, las administraciones públicas no reaccionaron. Cuando en 2009 se subió el sueldo casi el 5 por ciento y el número de funcionarios se incrementó en 180.000 empleos yo hice unas declaraciones en un periódico diciendo que eso no era sostenible, que se tendría que corregir. No se podía pagar eso cuando la economía privada estaba destruyendo un millón y medio de puestos anuales. No había inflación, con lo que el sector público no podía subirse el salario un 5 por ciento. Efectivamente, antes o después ha venido lo que ha venido, lo que se subió entonces ha habido que bajarlo ahora, con el doble de coste político al tener que bajar un sueldo; hubiese sido más fácil no subirlo el año anterior. La administración pública debe ser consciente de que vive incardinada en una sociedad que tiene problemas y que debe ser solidaria ella; no puede ir al margen. Es insostenible. No es sólo un problema moral, es también un problema económico.

La evaluación es absolutamente fundamental en cualquier sociedad y en cualquier actividad. Los anglosajones tienen un principio, lo que no se evalúa, no mejora. El sector privado debe hacerlo igualmente, pero tiene un sistema de control que es la cuenta de resultados. La administración pública, que no tiene el elemento de la cuenta de resultados, tiene que evaluar sus servicios. No sólo si los presta eficazmente sino si son eficientes para el objetivo que la sociedad ha fijado para esos servicios. Hay muchos servicios que se plantean con la mejor voluntad pero no son coherentes ni eficientes. Si no media el análisis, el servicio se mantendrá con su coste, con su elemento añadido, sin evaluar si está cumpliendo el objetivo para el cual está previsto. Hay que evaluar periódicamente todos los servicios: primero, para ver si cumplen con el objetivo de partida, y segundo, para ver si los prestamos con eficacia. En la administración pública debe ser obsesivo porque no hay otro elemento para medir esta cuestión. Cuando se creó y se impulsó la Agencia Española de Evaluación, la impulsó mucho Jordi Sevilla; yo establecí mucha relación con ellos

porque me parecía un elemento fundamental. La verdad es que el tema luego ha ido a menos y está casi desaparecida. Creo que era una institución fundamental, absolutamente fundamental, para evaluar si los objetivos que se pretenden con una prestación de servicio se cumplen o no.

Las sociedades no progresan si no confían en sí mismas. La confianza es el elemento determinante y motor de una economía. Nosotros, desde las cámaras de comercio, hemos organizado un curso en la Universidad Menéndez Pelayo sobre la importancia de la confianza en la economía; tenemos expertos mundiales para hablar sobre eso. Sin confianza la economía no funciona, y nosotros hemos tenido una crisis enorme de confianza. Vivíamos en un momento de euforia, nos ha cogido desprevenidos la crisis, creíamos que éramos los más listos y los más ricos, que éramos ricos para siempre, nos han dado una bofetada y hemos visto que no éramos ricos y, desde luego, no para siempre. Y tenemos que lidiar con una situación en la que somos más pobres, y hay que ajustarse a que somos más pobres, vamos a consumir menos, no habrá el crédito que había antes. En definitiva, habrá que ajustarse a una situación real, que durante un tiempo vivimos fuera de ella porque el crédito no era real, era muy fácil y se lo daban a todo el mundo. Ahora, no sólo no va a haber créditos sino que habrá que pagar los que debemos.

Hay que recuperar la confianza porque podemos salir de la crisis. Yo tengo muchos años y en mi opinión la crisis de los años 70 fue más grave que esta. Teníamos inflaciones del 25 por ciento, un sistema político y económico en desintegración, no sabíamos cuál iba a ser el futuro, teníamos ruidos de sables, no teníamos definido el modelo político, en plena transición, las empresas españolas no estaban internacionalizadas, habíamos estado encerrados en nuestro propio mercado, un mercado protegido… Quizá la conciencia de la gravedad propició el acuerdo, que desde Carrillo a Fraga, y desde los sindicatos a la patronal se firmase un acuerdo para sacar al país que implicaba un esfuerzo por parte de todos. Estoy hablando de los Pactos de La Moncloa. Yo, a este gobierno actual, que es mi gobierno, le achaco que alguien debería haber dicho: "sangre,

sudor y lágrimas". De todo se sale trabajando y con el esfuerzo de todos; si no hacemos esfuerzos no saldremos. También, confianza en cada uno de nosotros mismos, el esfuerzo tiene que partir de cada uno en su ámbito, y cada uno en su empresa en el caso de los empresarios, para trabajar mejor en cualquier caso y en muchos casos más. Así saldremos de la crisis. Pero tenemos todas las cartas para salir. Tenemos unas empresas internacionalizadas, un 70 u 80 por ciento de la economía española es perfectamente competitiva y lo está demostrando, pero tenemos un 20 o 25 por ciento que hay que transformar, porque no es competitiva, y no nos podemos permitir el lujo de que desaparezca el 20 o el 30 por ciento del empleo. Pero tenemos todos los elementos para salir adelante, tenemos que poner la confianza, en primer lugar, y el trabajo y el esfuerzo para salir adelante. Yo creo que hay mucha gente que lo está haciendo. Nosotros pusimos en marcha desde la Cámara de Comercio la campaña "*Esto lo arreglamos entre todos*", con esa visión. Si pensamos que el gobierno, sea el que sea, nos va a resolver todos los problemas, nos equivocamos, ni este Gobierno ni ninguno nos va a resolver los problemas, los tenemos que resolver nosotros. Evidentemente, que el Gobierno lo haga bien o mal es un condicionante importante, pero no es el único, ni siquiera el más importante. Por tanto, pediros a todos y a cada uno, que desde cada ámbito de empleo, de trabajo, y de comunicación tengamos confianza en nosotros mismos y en nuestro país para salir adelante. Muchas gracias.

ANTONIO DÍAZ MÉNDEZ

Muchas gracias, señor Gómez Navarro, nos ha dejado muchos elementos para el debate y la reflexión, que iremos haciendo a lo largo de estos días.

Pregunta del público: acerca del caso del Ayuntamiento de Marbella.

JAVIER GÓMEZ NAVARRO

El tema es complejo, yo conozco bastante bien el caso de Marbella. Los responsables del ayuntamiento hicieron todo tipo de barbaridades, pero el problema también fue de la justicia. La Junta de Andalucía impugnó montones de decisiones y la justicia lo paralizó durante ocho años. Cuando la justicia resolvió el asunto, las cosas ya estaban hechas, y se encontró con un problema en el que había que derribar miles de viviendas, muchas de las cuales ya estaban ocupadas y planteaban un problema social imposible.

En la reforma española, un tema fundamental es la justicia. No entro en si está politizada o no, no es mi tema, no entro en si es corrupta o no. Sobre todo es ineficaz, porque no responde en el tiempo a las necesidades de la sociedad. En el mundo económico, en el mundo de la empresa, una justicia que tarda ocho o nueve años en producir una sentencia definitiva no sirve. Me da lo mismo que la justicia sea buena o mala al final, es que si tardan ocho años no vale para nada. Al mismo tiempo, la sociedad debe ser consciente de que no se puede judicializar todo. Para que se hagan idea, en el sistema judicial español entran al año alrededor de 10 millones de casos nuevos. O somos capaces de resolver los conflictos con un grado menor de judicialización, empezando por los políticos, que habría que resolverlos en el entorno político, y terminando por los demás, los de las comunidades de vecinos o los que sean. Desde luego, 10 millones de casos, por muchos más jueces que haya, no tienen solución. El tema de la justicia es un tema importantísimo para la mejora de la competitividad de la economía española, y en el caso de conflictos entre instituciones políticas es evidente. No voy a entrar en el tema del Constitucional con el Estatuto de Cataluña, pero sí me extraña que haya tardado cuatro años y medio en emitir una sentencia, no el contenido de la sentencia.