

¿GOBIERNO NUEVO EN ODRES VIEJOS?

I

La reingeniería del aparato estatal aparece como una de los más grandes retos del nuevo gobierno. Garantizar una gestión pública transparente y eficiente, en la que todos los ciudadanos podamos confiar, y algunos hasta quieran participar sin recibir el descalificativo de burócrata, es una tarea impostergable. Y una pequeña historia como esta tal vez pueda hacernos reflexionar al respecto.

- *Se ha hecho justicia.*
- *Se ha hecho lo correcto,*
 - *Que es más difícil.*

(Diálogo en una película inglesa.)

Hace tiempo, en una región remota del Perú, había un cobrador de impuestos que cada año tenía que hacer su recorrido en una mula que era propiedad del estado. Un dispositivo legal lo autorizaba a utilizar parte de los impuestos recaudados para solventar sus gastos y los de la mula durante el largo recorrido, con cargo a rendir cuenta. En una ocasión, los ingresos fueron pocos y el hombre no tenía con que mantenerse él, y mucho menos mantener la mula.

Hizo lo que pensó era razonable: vendió la mula y así pudo pagarse el viaje de regreso a su lugar de su residencia. No tardó la noticia en llegar a Lima y se le instauró un proceso administrativo por disponer ilegalmente los bienes del Estado. El funcionario, que no era bruto, logró demostrar, utilizándolo una olvidada ley sobre manejo de semovientes de propiedad del Estado, que había evitado la pérdida absoluta que hubiese representado la muerte de la mula por falta de alimentos. Fue absuelto de ese cargo, pero los inquisidores de Lima encontraron otro por el cual condenarlo: malversación de fondos.

Los auditores argumentaron que se hizo lo correcto al vender la mula, no había ningún dispositivo que lo autorizara a usar ese dinero para sus gastos personales de regreso a su sede de trabajo.

¿La empresa en Jet y el Estado en Mula?

La historia anterior me la contaron hace mucho tiempo, y si bien no he podido encontrar hasta ahora a nadie que se atreva a jurarme que es cierta, no tengo la menor duda de que mucho de los responsables de la marcha de nuestra administración pública se hubiesen sentido, hoy en día, en la necesidad de condenar al recaudador de la historia, priorizando la letra de la ley sobre el espíritu de la gestión acertada. Esta apreciación fue reforzada recientemente por el Secretario General de un Ministerio del Gobierno de Transición, quien manifestó que cierta solución que él planteaba podía nos ser ética ni moralmente correcta, pero que era “legalmente impecable”.

Aunque dicho sea de paso, a mí no me parecía tan legalmente impecable esa solución, no pude dejar de entender que el hombre como el personaje de la mula, estaba obligado a adoptar decisiones en las que lo formal primaba sobre el problema de fondo, porque sus pares y sus auditores no lo iban a juzgar por la eficiencia o eficacia de sus decisiones, sino por la estricta sujeción al increíble y contradictorio acervo de pequeñas y grandes reglas en las que se basa el funcionamiento de la administración pública.

Los procesos de globalización, apertura, liberalización de la economía, preparación para la competitividad internacional, o como quiera que llamemos lo que estamos viviendo, han dado lugar a una nueva teoría de la gerencia de empresas. Nuestros empresarios,

nuestros políticos y nuestros altos funcionarios públicos, al igual que los de todo el mundo, llenan, pagando bien, las salas donde Drucker, Goldratt, Semler Porter, Senge, Naisbitt, Toffler, Hammer, Champy, etc. y sus equivalentes nacionales les hablan de necesidad de cambios fundamentales en la empresa, de reingeniería de la ISO-900, de calidad total, de flexibilidad, tendencias, “empowerment” la explosión de los cubículos, la desaparición de las jerarquías rígidas, la necesidad de que las decisiones se tomen en todos los niveles. En fin, todo el instrumental teórico y práctico de la gran revolución empresarial. Además, se compran libros sobre estos temas, se hacen talleres, se entra en procesos, se anuncian cambios en las páginas de negocios de los periódicos, y parece que algo va cambiando y nuestras empresas empiezan a entrar, en olor de modernidad, al ámbito de las empresas preparadas para el mundo global.

En lo que respecta al Estado, también se habla de reforma y modernización, se dan discursos, se crean comisiones, se eliminan regulaciones innecesarias (lo cual es bueno), se reduce el tamaño de la administración pública (lo cual es bueno), se reduce el tamaño de la administración pública (lo cual es bueno, pero sería mejor si no fuese porque, paradójicamente, la relación entre empleados administrativos y los funcionales crece en vez de disminuir), se crean nuevas instituciones y desaparecen otras, se busca atraer profesionales de primera línea, se nombran empresarios en los ministerios y los cuerpos directivos de instituciones públicas... en fin, se creería que en la gestión pública también se está dando una revolución similar a la que se considera debe darse en las empresas privadas.

Desgraciadamente, a pesar de toda polvareda que se levanta, las reglas que rigen el Estado siguen siendo básicamente las mismas que en vez de analizar la eficacia, profesionalismo y ética de la decisión de vender la mula, condenaron al funcionario por no haber cumplido con una norma hecha por quienes, desde la comodidad de Lima, no podían prever situaciones como la de historia. A diferencia de lo que ocurre en la empresa privada, la iniciativa honesta y exitosa es castigada si no se ajusta a la mañana de regulaciones con las que se pretende controlar el uso de recursos públicos, y digo pretende porque como nuestra historia lo demuestra y los hechos recientes lo confirman grotescamente, la concentración del poder en el país es tal, que la cúpula de turno puede vender y comprar no sólo todas las mulas que quiera, sino al país entero. La información y la “transparencia” son imposibles mientras el poder siga concentrado en manos de unos cuantos y nada impida que un ministro pueda actuar como señor feudal en su ministerio. En estas condiciones, el gobierno se convierte en un espejo de una sola vía, transparente por un lado y opaco por el otro. Ninguna reforma del Estado será efectiva mientras que no se elimine el poder despótico que un alto cargo puede conferir en el Perú, y se lo cambie por el “empowerment” y el consenso alrededor de un líder, características tan deseadas en la empresa moderna.

Nuevo Estado, nuevas reglas

Para evitar que una reforma del Estado sea meramente cosmética e inútil, hay que tener en cuenta que el rol del Estado ha cambiado sustancialmente, y que en vez del Estado ha cambiado sustancialmente, y que en vez del Estado de antaño, gigantesco, controlista y burocrático, con el poder concentrado en una pequeña cúpula, se requiere ahora de un Estado pequeño pero eficiente, promotor de la innovación y el desarrollo tecnológico nacional y del incremento de la productividad nacional, responsable de conformar un ambiente nacional propicio a la inversión y los negocios, generador de iniciativas culturales y científicas, regulador y árbitro de la libre competencia y del mercado, y proveedor de salud, educación, seguridad y bienestar nacional.

Para que esto ocurra, el gobierno debe convertirse en una empresa moderna, con la flexibilidad y el potencial creativo que se busca en las empresas más exitosas, y donde lo más importante sea la utilidad que los resultados de la gestión pueda tener para la sociedad y el país, y no el mero cumplimiento de regulaciones que justifican todo un ejército improductivo de personas dedicadas a desarrollarlas y velar por su uso,

Esa es la verdadera reforma del Estado, la que lo provee de la estructura, el instrumental y el personal necesario para que pueda ser un verdadero acompañante y promotor de iniciativas de desarrollo, con una transparencia dada por el nivel de explicación y debate con que se tomen las decisiones sobre inversión, políticas económicas, modificaciones arancelarias, creación y cierre de instituciones, nombramiento y destitución de funcionarios. En donde además, nadie tenga por que temer discrepar con un superior, incluso si lo hace públicamente. La razón y no el rango se debe imponer.

En un Estado así, hasta la venta de una mula sería evaluada en función de las circunstancias, las alternativas existentes, la honestidad de su ejecución y sus efectos (positivos, negativos o neutros) sobre el bienestar de la colectividad.