

LA GESTION EN PERIODO DE RESTRICCIONES DE RECURSOS: ¿NUEVOS ENFOQUES FRENTE A LA GESTION?

Pierre Van Der Donckt

Introducción

Permítanme, en primer lugar, que exprese mi más profundo agradecimiento, en particular a Ignacio Pichardo, presidente del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de México, por la acogida tan cálida que nos ha deparado desde que llegamos a esta capital. Tengan ustedes la seguridad de que estamos profundamente emocionados de encontrarnos entre ustedes con motivo de nuestro cuarto coloquio conjunto.

En 1980 tuve el honor de participar en la inauguración de la Delegación General de Québec en México. Fue entonces cuando se firmó el convenio de cooperación entre el INAP y la ENAP. Desde entonces, las relaciones entre México y Québec han ido diversificándose y aumentando; por lo que nos toca a nosotros, de la ENAP, nos alegramos de haber participado, durante esos años y, gracias al INAP, en este movimiento de intercambios, que nos permitió conocer mejor la realidad administrativa y política mexicana. Estos intercambios son esenciales para nosotros, si queremos alimentar nuestras reflexiones sobre la administración pública en fuentes que no sean únicamente estadounidenses.

El tema de nuestro coloquio, del que abordaré algunos aspectos hoy, es capital; en efecto, aunque nuestros sistemas ad-

ministrativos tienen caracteres propios, ligados a los de nuestras sociedades, y que, por consiguiente, nuestros métodos de gestión están influenciados por condiciones políticas distintas, a ambos se nos presenta el desafío imperioso de manejar mejor los servicios públicos, en un contexto de restricciones de presupuesto, lo cual nos pone en una situación a la vez exigente y estimulante. Se trata de estudiar detenidamente cómo, ustedes y nosotros, respondemos a este desafío.

Tanto en Québec como en todo Canadá, los presupuestos públicos fueron afectados por restricciones, sobre todo a partir de 1978. En Québec, en particular, la situación se hizo crítica en lo más profundo de la crisis económica de 1981 y 1982 y, desde entonces, en lo que se refiere a los gastos gubernamentales, avanzamos a velocidad reducida. Por lo tanto, la coyuntura ha cambiado de forma radical y brutal.

Las consecuencias de las compresiones afectan ahora la calidad de los servicios públicos y tienen repercusiones en todos los niveles de las organizaciones. Todos son conscientes de que se acabaron los años de vacas gordas y que nos encontramos en la obligación de revisar la orientación de nuestras políticas públicas. Para un gobierno socialdemócrata, como es el de Québec, las opciones son dolorosas y las revisiones desgarradoras. Para el nuevo gobierno conservador, que tomó el poder en Ottawa en el pasado mes de septiembre, se están tomando las decisiones más difíciles, pues el gobierno anterior había optado por un déficit superior en lugar de una disciplina presupuestaria que, no obstante, era necesaria.

En el conjunto del país, se impone la idea de que el Estado tiene que volver a sus funciones esenciales y liberar de su tutela la fuerzas vivas de la sociedad. Para una proporción cada vez mayor de la población, el Estado desbordó su papel, transfor-

mándose, en algunos casos, en un obstáculo para el progreso económico, en la medida en que hace mal lo que, de todas formas, no debería hacer él mismo. A este respecto, las corrientes de pensamiento que llevaron a Ronald Reagan al poder y lo mantuvieron allí, cruzaron nuestras fronteras. Y ya saben ustedes que estas corrientes de pensamiento son dominantes en el mundo occidental. Asistimos, ni más ni menos, a un proceso del Estado y de su administración. "Se agrava el atolladero entre el poder y la sociedad", decimos. "El Estado ya no responde a nuestras revoluciones". También se dice que hay que "llamar al Estado al orden". No faltan las fórmulas de choque para condenar la gestión de los asuntos públicos.

Alain Minc, en su libro titulado *L'avenir en face* (Frente al futuro), afirma: "Nunca se hizo tan manifiesta la contradicción entre el movimiento de la sociedad y la propia dinámica social de la administración. La primera se nutre cada vez más de lo borroso, lo equívoco, lo incierto, características de las épocas de crisis; mientras que la otra aspira a lo regular, lo permanente, lo rígido".¹

Este juicio es simplificador. Lo borroso, lo equívoco, lo incierto, no son características propias de los años 80. Y pese a sus rigideces, la administración pudo, en tiempos pasados, actuar como agente dinámico de progreso social y económico. Pero el escepticismo roe nuestras sociedades, y están los tiempos propicios para denunciar al Estado, de tal forma que los administradores están a la defensiva.

Desde este punto de vista, las reducciones del presupuesto han tenido efectos benéficos. Nos han forzado a reflexionar a fondo sobre la evolución de nuestras políticas, así como sobre nuestras prácticas de gestión, a establecer un diagnóstico respec-

1 MINC, Alain, *L'avenir en face*, Seuil, 1984, pág. 126.

to a la calidad de nuestra administración y a lanzarnos por nuevas vías de acción.

Hoy, quiero exponer ante ustedes los grandes rasgos de nuestros diagnósticos, comunicarles ideas directrices de la renovación que se inicia, hablarles de algunos pasos que hemos dado, los cuales anuncian las tendencias nuevas en nuestra gestión y, a guisa de conclusión, comunicarles algunas reflexiones sobre los problemas que nos esperan.

A. Diagnósticos

Los diagnósticos sobre el estado de la gestión pública en Québec y en todo Canadá, han sido numerosos en los últimos años y, gran parte de ellos trataban de la gestión económica y la gestión del personal.

A nivel federal, el más completo de ellos fue sin duda el de la comisión investigadora sobre gestión económica e imputabilidad, cuyo informe final se publicó en 1979 —se conoce dicho informe bajo el nombre de "Informe Lambert"; a éste hay que agregar el informe publicado durante el mismo año y el cual se conoce bajo el nombre de "Informe d'Avignon", sobre la gestión del personal y el principio de ascenso por méritos en la administración pública federal.

Dichos informes llevaron a reformas mayores; no obstante, parece que estas evaluaciones masivas no lograron mejorar la calidad general de la administración pública, incluso en la opinión de los gestores que están ahora en funciones², de todas formas sirvieron para poner el dedo en los fallos en el funcionamiento de la administración pública federal.

2 LAFRAMBOISE, H.L., "The future of public administration", en *Revue de l'Administration publique du Canada*, invierno de 1982, pág. 507.

En Québec, fue un grupo de parlamentarios el que formuló el primer diagnóstico contundente con respecto a la gestión del personal y, el informe de la comisión llamada Bisailon, publicado en junio de 1982, constituyó el punto de arranque de la Ley de Administración Pública.

A estos diagnósticos tajantes, realizados por comisiones investigadoras, hay que añadir los informes públicos, tales como los informes anuales de los interventores generales de Canadá y de Québec, en los cuales se encuentran, un año con otro, algunas decenas de casos flagrantes de mala gestión, que la prensa se deleita en publicar. Semejantes casos tienen a veces mayor impacto sobre la opinión pública que los estudios más fundamentales y sirven para reforzar el sentimiento en el contribuyente de que el gobierno es un manirroto que despilfarra y hace gastos inútiles, mientras él se aprieta el cinturón y hace equilibrios para vivir.

Más allá de estos casos flagrantes de mala gestión, las evaluaciones del interventor general tienen cada vez más como objeto temas más amplios; así, en 1982 se efectuaron sobre el control de la gestión de las sociedades estatales, lo que, en México, creo que ustedes llaman organismos descentralizados. El interventor general de Canadá calificó entonces las 306 sociedades, cuyos efectivos totales superan los de los funcionarios federales, de subgobierno comparable "a un inmenso iceberg, silencioso, majestuoso, terrorífico, que flota mansamente, con un tiempo brumoso, sobre las aguas del Atlántico". ¡Ya ven ustedes el sentido de la imagen que tiene! Dado que estas sociedades gastan más de 30 mil millones al año, no es de extrañar que vacile la confianza del ciudadano y que se requieran golpes de timón.

Los diagnósticos no proceden únicamente del exterior. Por su parte, los administradores públicos realizan evaluaciones personales, cuyas conclusiones revelan a veces al público, pero es más frecuente que lo hagan en coloquios, como éste en el que estamos participando; su testimonio es esencial, aunque sólo fuera porque ven las cosas desde dentro y son conscientes de los fallos en el funcionamiento de la administración.

En resumen, ya se inició el debate público sobre el papel y la acción de la administración pública y, los balances vinieron de todas partes. ¿Qué nos revelaron?

No es fácil presentar de forma matizada los elementos más significativos del mismo. Las cosas no son nunca blancas o negras. Sin embargo, trataré de identificar las principales críticas que se formularon con respecto a la administración pública de Québec y, en cierta medida, de la de todo Canadá, aun a sabiendas de que estas críticas pueden ser excesivas:

1. El aparato administrativo creció con excesiva rapidez, fue perturbado por demasiados cambios organizacionales; las estructuras del Estado son con mucha frecuencia reajustadas al capricho de las circunstancias y en un clima de improvisación. No hay bastante continuidad en las reformas introducidas.
2. Demasiados organismos centrales intervienen en la gestión, con fines de control o en nombre de una mejor coordinación y, se toman las decisiones a un nivel cada vez más alejado de los que las han de ejecutar; el resultado de ello es una pérdida de motivación y una actitud de indiferencia en los gestores de primera línea. Por el contrario, los

que toman las decisiones se sienten impacientes frente a la inercia de la máquina administrativa, que no logra materializar rápidamente en los hechos las políticas que han decretado.

3. El abuso de reglamentos tuvo como consecuencias una debilitación de la responsabilidad individual, una burocratización excesiva y una pérdida de eficacia. Los que triunfan son los que contornan las reglas.
4. La excesiva especialización de las tareas tuvo como consecuencia que el trabajo se realice por piezas; pocas personas tienen una visión de conjunto y ven los resultados de su acción.
5. La alta gestión está demasiado alejada de su base y son esporádicas e insuficientes las comunicaciones entre los que toman las decisiones y los ejecutantes de las mismas. No se reconocen ni se premian los méritos individuales.
6. Los convenios colectivos de trabajo lograron bloquear la iniciativa y hacer pasivos a los empleados e impotentes las direcciones de personal, lo cual conduce a una subutilización de los recursos humanos.
7. Los organismos encargados de la inspección y la verificación son más numerosos e inquisidores y, sus intervenciones se hacen cada vez más sobre la pertinencia de las decisiones administrativas, en vez de sobre su conformidad con las reglas.

Los agentes del Estado llegan a estar más preocupados por asegurar la regularidad de los procesos de gestión, ante los ojos de los que los vigilan, que por la calidad de los resultados ante los ojos de los que han de servir.

8. La máquina administrativa está demasiado replegada sobre sí misma. No es bastante sensible a las necesidades de la población y trata aún menos de anticiparlas.
9. El reconocimiento legal de los derechos individuales de los ciudadanos, dio lugar a la creación de una verdadera "industria de los derechos" y a la hipertrofia de la función judicial y cuasijudicial. Así, a lo largo de los años, se creó una especie de administración paralela sumamente potente.
10. El último punto que recalcaré, es el de la evolución de las relaciones entre políticos y altos funcionarios, las cuales dan lugar a nuevas interrogantes acerca del reparto de sus responsabilidades respectivas. Esta es la cuestión que abordará Ghislain Théberge.

¿Es demasiado pesimista este retrato que acabo de pintarles a grandes rasgos? Claro que sí; pero al presentar las críticas más corrientes, mi deseo era traducir cierto desamparo en las mentes, desamparo amplificado o suscitado por la crisis. Y a este respecto, el director general de la ENAP publicó, hace unos meses, una obra titulada *Crise et leadership - Les organisations en mutation* (Crisis y liderazgo - Las organizaciones en mutación), en la cual se exponen en profundidad dichas críticas.

Podría fácilmente hacer una lista igual de larga de actitudes y

comportamientos muy positivos, para mostrar la solidez de nuestro sistema público y su capacidad de ajustarse a un contexto de relativa penuria. Serían otros tantos motivos para tranquilizarnos con respecto a nuestro estado de salud colectiva. A este propósito, la crisis nos llevó a mostrar un rigor y una madurez mayores. Su gran mérito consistió en poner fin a una especie de complacencia en la que nos habíamos encerrado, para centrar nuestras reflexiones y nuestra acción en los valores que, en adelante, hay que defender con más vigor. En este sentido, se puede decir que la crisis nos ha permitido retornar a lo esencial.

B. La Gestión de las Reducciones del Presupuesto: Enfoques Antiguos y Nuevos

¿En qué ha cambiado la crisis nuestros enfoques de la gestión? Al principio, en poco. Los cortes presupuestarios pudieron ser absorbidos sin dolor, sobre todo que no afectaban más que los gastos llamados comprensibles, lo cual representa poco en el conjunto de los gastos gubernamentales. Y los gestores llevaron a cabo estas reducciones con la misma celeridad con que habían aumentado estos mismos presupuestos. Tras numerosos años de crecimiento por sedimentación, el hecho de deshacerse de una o dos capas de grasa no desencadenó ningún drama. Había suficiente superfluo en el sistema para que, en su conjunto, la operación no fuera demasiado dolorosa. Pero más adelante, las reducciones afectaron los gastos llamados incomprensibles, en particular los sueldos y, aquello fue más doloroso políticamente para el gobierno compresor y, económicamente para los que sufrieron dichos cortes y veían, por primera vez en muchos años, disminuir su poder adquisitivo.

En Québec prosigue el esfuerzo de racionalización de los

costos presupuestarios desde 1981-1982; se cortaron más de 2 mil millones de dólares, sobre un presupuesto total que, pese a ello, pasó de 17 a 25 mil millones, debido a la inflación, al aumento del servicio de la deuda y a los costos ligados al desempleo. Y estos 2 mil millones se repiten año tras año en los costos básicos de los programas de presupuesto. Fue el aparato administrativo central el que sufrió los golpes más duros; esto llevó sin duda a una mejora de su productividad, pero al mismo tiempo, los servicios directos a la población empiezan a verse afectados y, se ha entablado un importante debate sobre la calidad de dichos servicios. Muchos piensan que ya hemos desengrasado hasta el hueso y que esta operación amenaza ya lo que se había ganado y se consideraba como servicios normales.

Otra medida del esfuerzo de racionalización, fue que los efectivos gubernamentales que, entre 1970 y 1976, habían pasado de 46,000 a 64,000, excluyendo a los que trabajan en los sectores de la salud y la educación, experimentaron una disminución del uno por ciento al año, en los últimos cinco años. Esto puede parecer insignificante, pero la presión constante sobre el nivel de los efectivos, tuvo resultados evidentes sobre las actitudes de los funcionarios.

Sería falsa la presunción de que este proceso de racionalización y reducción se llevó a cabo con técnicas de gestión innovadoras y sofisticadas. A partir del momento en que se manifestó claramente el deseo político, los gestores utilizaron los mecanismos técnicos seguros de análisis y decisión, para alcanzar los objetivos deseados. En la medida en que el 75 por ciento de los gastos gubernamentales son gastos de transferencia, el verdadero obstáculo que tuvieron que vencer consistió en lograr que los servicios esenciales a los ciudadanos siguieran accesibles y de una calidad suficiente y, que las decisiones que se propusiesen con

respecto al presupuesto resultaran políticamente aceptables y socialmente tolerables. Por ejemplo, no cabe duda que, por un valor equivalente, es más fácil reducir en un 1 por ciento los subsidios generales a las universidades, que abolir la gratitud de la asistencia dental a los jóvenes.

Los virajes importantes en los enfoques de la gestión se toman despacio y, ante la urgencia de reducir los costos de los servicios públicos, hubo que ocuparse de lo más urgente con los medios disponibles y, sobre todo, asegurarse de que se aliviaba la carga de las personas y de los sectores más afectados por la crisis.

Pero toda crisis lleva en sí gérmenes de transformaciones más duraderas. Esto es lo que quiero examinar con ustedes ahora, tratando de identificar cambios y elementos de la nueva cultura que se está desarrollando.

Ante todo, hay un cambio en el discurso político. Ghislain Thériège les hablará más ampliamente de ello. No obstante, hay que decir desde ahora que el estancamiento presupuestario forzó a los responsables políticos a presentar un discurso radicalmente opuesto al de antes. Al no disponer más que de un margen muy estrecho de maniobra real para lanzar nuevos programas, de arquitectos que eran hasta entonces, los ministros pasaron a ser médicos. En nombre de la productividad de la acción administrativa, lo que se recetó fue un verdadero programa de "Weight Watchers". Hasta el momento, no ha habido cirugía espectacular: pocos organismos o ministerios fueron suprimidos de forma tajante, aunque ya hay que considerar esta eventualidad; ahora que resulta difícil seguir procediendo por cortes horizontales.

Como es lógico, el discurso administrativo se ajustó al discurso político. Durante mucho tiempo, al igual que el de los políti-

cos el lema del gestor era: "Gasto, luego existo".³ Esto ya no está conforme con la realidad. De la misma manera que un equipo de futbol cambia de estilo de juego, una nueva clase de gestores sustituyó a la clase de planificadores, organizadores y desarrolladores, que habían dirigido la Revolución Tranquila en Québec. Esta conversión de la clase administrativa dirigente sigue vigente hoy día y, los que no se adaptan son apartados del centro de la cancha.

Nueva clase dirigente, nuevas prioridades administrativas. ¿Cuáles son?

Prioridad a la aligeración de las estructuras, a la consolidación de los programas, a la simplificación de los procesos y procedimientos, a la desconcentración de los servicios, a la evaluación más rigurosa de las nuevas iniciativas; acciones más selectivas con objetivos más determinados; también se da prioridad a la gestión de programas con relación a los servicios que apoyan esta gestión; transformación de la planificación, que se hace más concreta y menos propia de equipos de expertos; examen más riguroso de los objetivos de desarrollo de las empresas públicas que dependen del Estado; por último, deseo de mejorar las relaciones de los ciudadanos con la administración y hacer más asequible y transparente la información que requieran. Esta gestión, orientada más bien hacia los resultados, que hacia los procesos, concede un lugar mucho más importante a la apertura de la administración hacia el exterior; a la concertación más seguida con los agentes del cuerpo social que, en los últimos diez años, nunca estuvieron asociados tan estrechamente con el examen y la elaboración de las políticas sectoriales del gobierno, precisamente en la óptica de evaluar los resultados de las políticas o de desprender consensos sobre las orientaciones que que se han de tomar.

3 MINC, A., *Ibid.*, pág. 111.

Todas estas tendencias prioritarias tienen un valor muy positivo y sirven para rejuvenecer nuestros planteamientos frente a la gestión. Los gestores vuelven a tomar posesión de las responsabilidades que se habían dividido en exceso.

En cierto modo, volvemos hacia un tipo de administración de misión; un poco como la que se practicaba en los años 60, pero esta vez con una conciencia mucho más aguda de las obligaciones con las que tiene que enfrentarse la administración en cuanto a medios.

Este tipo de administración deja lugar a la innovación. En el pasado, lanzamos grandes empresas que aspiraban a ser innovadoras, en la época en que no se contaba el dinero. Ahora hablo más bien de acciones más modestas, a escala más reducida, procedentes sobre todo de la base y, que constituyen alternativas a los enfoques actuales. Lo mismo que el civismo, se puede decir que la nueva gestión está hecha de mil y una cositas.

En el sector de la educación, con el que estoy más familiarizado, conozco administradores que, en lugar de reaccionar con melancolía y pasividad ante la crisis, trataron de darle un sentido positivo; y son notables los resultados que obtuvieron, en términos de calidad del clima de aprendizaje y motivación del personal. Y eso que ellos mismos tuvieron que replantear sus propias actitudes, saber escuchar a sus empleados, a la vez que proponían para sus establecimientos objetivos realistas y estimulantes. Lo que pasa en la actualidad, es que estamos dejando de encajar los golpes un poco de forma mecánica y, tratamos de desarrollar más bien la calidad de nuestras prácticas de gestión y, en este proceso, observo que varios vuelven a encontrar el sentido de la implicación personal, que constituye la base de toda empresa dinámica. Richard Brousseau, un colega de la Escuela Nacional de Administración Pública, caracterizó de la siguiente forma la evolución que experimentó nuestra práctica

de la gestión desde hace unos diez años: "Para actuar sobre la excelencia de nuestras organizaciones, hay que recurrir menos a los enfoques llamados 'duros', tales como la reforma administrativa o los sistemas de pensamiento de tipo 'gestor' BBZ (Presupuesto base cero), MBO (Gestión por objetivos), MBR (Gestión por resultados), etc. ¿En beneficio de qué? Pues, en virtud de un enfoque llamado 'suave', que se preocupa más por los impactos de la cultura organizacional sobre los resultados..., tratando de moldear... un entorno en que se encuentren de manera concreta los objetivos de la organización y los de los individuos que en la misma trabajan".

C. Algunos Gestos Concretos

Me parece que, lejos de comportarse como una madre cansada, agotada de parir demasiados hijos en poco tiempo, nuestra administración vuelve a encontrar una energía nueva.

Me gustaría, en esta tercera parte de mi presentación, decirles con qué gestos concretos se ha manifestado esta energía; también les daré algunos ejemplos de acciones encaminadas hacia la simplificación, la descentralización, la responsabilización.

Desde el punto de vista legislativo, se han modernizado numerosas leyes, empezando por la Ley sobre Administración Pública, condición previa para crear un marco más favorable al ejercicio de la iniciativa y creatividad.

La nueva ley suprime el Ministerio de la Función Pública, reduce la importancia de los controles por parte de los organismos centrales y, sobre todo, reconoce que los ministerios tienen como primera responsabilidad el administrar sus recursos humanos. Los poderes delegados dentro de los ministerios son de índole tal, que el gestor puede tomar decisiones que no habrán de

ser sancionadas por cinco o seis personas que están por encima de él.

Otras leyes relativas a la organización de los servicios públicos, fueron modernizadas para una mayor autonomía local o regional, en el sector de la educación, de asuntos sociales y asuntos municipales y, dichas leyes dieron lugar a importantes reorganizaciones fiscales.

Por último, la ley que define el marco de las negociaciones con los 350,000 empleados del sector estatal y paraestatal de Québec, los cuales representan el 15 por ciento del total de los asalariados, también está en vías de revisión, con objeto de crear mecanismos de resolución de conflictos y de restablecer cierto equilibrio entre las partes contratantes, con el deseo de armonizar las condiciones laborales del sector estatal con las del sector privado. Para el mundo sindical, el proyecto de ley constituye un momento de verdad; para el gobierno, es un test de su nueva filosofía.

En lo que se refiere a la organización territorial, se crearon gobiernos municipales regionales, para ocuparse de la ordenación del territorio. Casi todos los ministerios tienen, en las distintas regiones, direcciones que gozan de un poder de iniciativa y acción mayor.

El parlamento reorganizó sus comisiones permanentes, de forma que los diputados tengan una mayor latitud frente al poder ejecutivo, en el examen de los gastos y de los programas de los ministerios y organismos públicos.

Se introdujo una mayor flexibilidad en la gestión de los presupuestos, para apoyar a los que llevan una gestión rigurosa, dejándoles, por ejemplo, la utilización de los superávits al final del

año presupuestario y un margen de maniobra superior en el destino de los créditos asignados.

Se realizó un esfuerzo para llevar a cabo la revisión de los reglamentos, en particular los que tienen impactos sobre la competitividad de las empresas; no obstante, el movimiento de abolición de la reglamentación se inicia más despacio que en los Estados Unidos de América.

Asimismo, los repertorios de las directivas administrativas de los organismos centrales, se depuran de los irritantes que entorpecen la iniciativa y la decisión.

En el área de la gestión del personal, se hace hincapié en la evaluación más precisa del rendimiento a partir de objetivos pre-establecidos, así como sobre medidas incitativas que favorecen la movilidad y organizaciones originales del tiempo de trabajo.

Se están llevando a cabo experiencias para simplificar la vida de los ciudadanos; estoy pensando sobre todo en la medida que lanzó el Ministerio de Recaudación de Impuestos, ese perceptor de impuestos que todos odian; dicha medida consiste en entregar a los ciudadanos cuyos ingresos son más bajos y cuyos impuestos son deducidos directamente del sueldo, formularios de impuestos que sólo tienen que firmar. Desde el punto de vista del contribuyente, la operación, aunque dolorosa, es más corta y, resulta más económica para el ministerio.

A nivel de la concertación social, pienso en las decenas de reuniones socioeconómicas cumbres, que movilizaron a miles de responsables patronales, sindicales y representantes de asociaciones, alrededor de políticas tan variadas como las de pesca, confección, turismo, minusválidos, relaciones internacionales, etc... Dichas cumbres permitieron evaluar el grado de consenso que el

Estado puede alcanzar con sus copartícipes, para mejorar sus intervenciones en un sector dado.

Por último, quiero mencionar la creación de un centro para el desarrollo de la productividad en el sector estatal; este nuevo instrumento se suma a los que tenemos para apoyar a los ministerios y demás organismos gubernamentales, en sus esfuerzos permanentes para incrementar su productividad y la eficacia de sus productos.

Todos estos gestos van encaminados a la obtención de un funcionamiento más democrático del Estado, a la revalorización de una gestión más responsable y más respetuosa de los ciudadanos, a un estilo más competitivo de gestión. En cierto modo, la crisis provocó una especie de Concilio Vaticano de la administración pública, destinado a inspirar nuestros enfoques nuevos de la gestión.

Conclusión

Ya es hora de que concluya. Como en todas partes, la crisis nos ha afectado: hemos reaccionado y nos hemos adaptado. Este proceso de adaptación no hace más que empezar.

Si en lo esencial, no han cambiado nuestras concepciones de la organización de los servicios públicos; nuestras actitudes sí que van cambiando progresivamente.

“La opulencia estorba”, decía Albert Camus. Desde luego que nos hizo perder de vista cierto número de cosas fundamentales y, estamos redescubriendo las virtudes de cierta parsimonia. Creo que nos estamos volviendo más atentos a la razón de ser y a la calidad de los gestos diarios que hacemos. Creo que se está instaurando un clima de mayor respeto hacia los que hemos

de servir y con quienes trabajamos. Creo, finalmente, que varias personas encuentran placer en hacer gestos simples cuyo sentido habían olvidado.

Durante años, nos vimos zarandeados por un crecimiento que nos permitió lanzarnos a todo tipo de empresas, en las que en algunos casos, nos dispersamos. Nos alejamos de una realidad que llega a ser abstracta y que cambia sin que podamos percibir el tipo del cambio.

Creo que, de este recorrido, se desprenderá una filosofía distinta de la gestión, aunque los funcionarios no son los únicos en definir el contenido de la misma.

¿Qué comportamiento adoptarán los políticos en ese período de postcrisis? ¿Se puede afirmar que la opinión pública no los empujará a repetir, bajo nuevas formas, gestos de antaño que llevaron al Estado a la obesidad?

¿Qué harán frente a evoluciones que transforman profundamente nuestra sociedad y afectan nuestras formas de vivir? ¿La evolución del empleo, de la familia, de la condición femenina, de la tecnología? ¿Se pueden administrar estas transformaciones de una manera distinta a la que siempre se hizo?; es decir, ¿agregando un ministerio, una sociedad estatal, un programa presupuestario, un equipo de funcionarios?

Por otra parte, ante las numerosas situaciones que hemos creado, ¿se piensa realmente en aliviar instituciones que forman parte de nuestro joven patrimonio público, privatizándolas o suprimiéndolas?

Personalmente, no me cabe duda que nuestra administración sabrá planificar para dar mejores resultados. Es una cuestión

de tiempo, de constancia, de realismo y de imaginación.

Pero la verdadera pregunta que surge, no es tanto ¿cómo funcionará este instrumento renovado?, si puedo expresarme así, sino ¿con qué fines lo utilizaremos?

Por lo tanto, la cuestión no está en saber cómo actúa o debería actuar la administración para ser eficaz en la sociedad, sino también cómo actúa o debería actuar la administración para hacer que la sociedad sea eficaz, cómo se adaptará para concurrir en los fenómenos que estamos viviendo.

En Québec, esta adaptación se está realizando.