

Fondos europeos: la clave está en su gestión

Emilio Huerta*

Catedrático UPNA, coordinador de OFEI/FUNCAS

Con los programas del plan *Next Generation EU* que se están diseñando para construir la Europa de la nueva generación, las oportunidades de regenerar nuestra sociedad y ofrecer un futuro de mayor bienestar son claras. España recibirá 140.000 millones de euros en seis años, 72.700 millones en transferencias directas. Conseguir que ese dinero sea una inversión que nos ayude a mejorar el sistema educativo, innovar en el sistema productivo y empresarial y modernizar las administraciones públicas, es el camino para avanzar en nuestra prosperidad. Nunca ha habido tanto dinero público para invertir en nuevas tecnologías, economía verde y cohesión social. Hay iniciativas que se han tomado (Reglamento europeo y otras publicaciones de la Comisión Europea¹ y del Gobierno de España² para garantizar una buena gestión de los recursos, pero los riesgos están ahí, porque gastar este volumen de fondos de manera precipitada, sin transparencia o con escasa concurrencia competitiva, puede tener graves consecuencias sobre el bienestar de generaciones futuras. Si se gasta mal, el impacto de los recursos aportados tendrá un efecto coyuntural sobre la producción y el empleo, pero no transformará y evitará los graves desequilibrios que tiene la economía española.

¿Cómo debemos actuar para que la inversión de estos fondos sea realmente beneficiosa para el conjunto de la sociedad? Aquí ofrecemos una breve guía para la acción que resume las metodologías de dirección estratégica que se utilizan en instituciones y organizaciones variadas:

- Necesitamos primero, un buen diagnóstico de los problemas que limitan el crecimiento, el bienestar y la equidad de nuestra sociedad. Y esto no siempre es fácil. Identificar bien los obstáculos que lastran la prosperidad de la sociedad española es clave.

Por ejemplo, ¿Realmente pensamos que el problema de la Administración Pública en sus diferentes niveles es el de la digitalización? Hay una evidencia contundente que nos indica que

* Catedrático UPNA, coordinador de Ofei/Funcas.

¹ https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es

² <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2020/espana-puede.aspx>

no. El índice de la economía y la sociedad digitales que elabora la Comisión Europea, sitúa la extensión de la administración digital española por delante de países como Alemania, Francia e Italia. ¿De dónde vienen entonces los problemas y la baja calidad que percibimos muchos ciudadanos de algunos servicios públicos? Fundamentalmente de estructuras administrativas y sistemas de organización y gestión de los recursos humanos obsoletos. Hay problemas serios en los modelos de gestión pública. Se mantiene una burocracia rígida e ineficaz. Se gestionan los servicios y se diseñan las políticas públicas sin directivos profesionales y los empleados públicos con responsabilidad de gestión ejercen sus competencias sin objetivos, ni autonomía, ni incentivos, ni rendición de cuentas. En definitiva, tenemos una administración más propia de principios del siglo pasado, que de una institución moderna que mira hacia el futuro pensando en sus ciudadanos.

¿Es la falta de digitalización el principal problema de las pymes españolas? Rotundamente no. Hoy este tipo de empresas se enfrentan a problemas serios de gestión y gobierno empresarial que limitan su capacidad para mejorar en eficiencia y aumentar la productividad que les facilite el crecimiento. Nuevamente aquí el diagnóstico de los principales obstáculos que limitan el crecimiento de las empresas y condicionan su tamaño, resultará determinante para acertar en las iniciativas de políticas públicas que propicien la mejora de la situación en la que estamos.

■ Necesitamos también, detectar las capacidades en las que destacamos como país. Hay que reconocer las verdaderas oportunidades y nuestras fortalezas. En qué ámbitos tenemos ventajas en el saber hacer, la experiencia o los recursos naturales, que nos pueden servir para liderar actividades. Cuidado, porque no tenemos muchas en donde se manifieste ese buen posicionamiento. Porque, para estar hoy en la vanguardia, hay que tener una educación excelente, una base de empresas que disfruten de una buena posición competitiva, invertir con una visión y enfoque de largo plazo, y asumir riesgos. Y ello es bastante más complicado que reconocer tendencias y citarlas de carrerilla: el hidrógeno verde, la inteligencia artificial, la *sensórica*, las ciudades inteligentes o la economía circular... Y toda la carta de nuevas tecnologías y buenos propósitos que se quiera. Hay que pensar no únicamente en la demanda sino sobre todo, en la capacidad para generar una oferta que compita, en

nichos concretos de actividad, con los mejores. Y ello es mucho más difícil que enumerar tendencias e identificar tecnologías emergentes.

- Tercero, se necesita una visión clara de dónde queremos estar dentro de diez o quince años y qué estrategia colectiva vamos a desarrollar para alcanzar tal situación. Y ello conlleva fijar unos objetivos precisos y ambiciosos, pero alcanzables y medibles. Hay que identificar las misiones fundamentales que queremos perseguir; los problemas, las soluciones y proyectos que debemos definir para corregir la situación en la que nos encontramos.

En suma, si queremos invertir bien los fondos europeos, debemos de formular, en primer lugar, una estrategia que establezca una dirección clara y ambiciosa. Pero todavía nos quedará lo más difícil, que es definir, ejecutar y controlar los planes y programas de actuación en los que se concreta esta estrategia. Tener una estrategia es una condición necesaria para avanzar, pero no es suficiente para conseguir el éxito. La mayoría de las iniciativas y planes estratégicos privados y públicos, fracasan en su implementación. La buena ejecución, junto con un control exhaustivo de los resultados alcanzados, son requisitos imprescindibles para que la estrategia desplegada funcione. Por tanto, análisis estratégico, una buena ejecución y control de resultados que se van obteniendo, resultarán claves para un buen desarrollo y utilización de los fondos europeos. Para ello resulta necesario:

- Establecer mecanismos rigurosos de evaluación, selección y control de los proyectos. Las decisiones deben estar basadas en el mejor conocimiento y saber del que disponemos. El volumen de fondos recibidos va a ser importante y se va a ejecutar en poco tiempo. La experiencia española en gestión de fondos europeos ha sido más bien mediocre. Hay que gestionarlos esta vez mucho mejor. Un buen marco institucional sería el de una agencia única con capacidad de gestión profesional y voluntad de movilizar a comités interdisciplinarios de expertos y técnicos, ajenos a la burocracia de los gobiernos y al reparto de cuotas de poder e influencia de los partidos. Los proyectos seleccionados deben pasar un proceso de aprobación basado en la competencia y el mérito para elegir las opciones que mejor se alineen con las misiones establecidas.

Es vital distinguir entre los buenos proyectos y los mediocres. Hay que hacerlo de forma ordenada y con método, porque hay mucho ruido, confusión e intereses en el sistema. Hay que descubrir qué inversiones crean verdaderas oportunidades entre todos los proyectos

verdes, digitales y sostenibles que oímos por doquier. Muchas empresas, instituciones y comunidades adaptan proyectos antiguos y obsoletos con argumentos afines a la coyuntura. Como en tantas ocasiones en el espacio público, hay que evitar las estrategias de captura del regulador/financiador que satisfacen intereses privados a costa del interés público. Hay que desterrar ese capitalismo castizo de favores y amiguismos que impregna áreas notables de la economía española.

- La evaluación rigurosa establecida por expertos debe utilizar criterios claros: la novedad de los temas, el alcance y factibilidad de los logros a alcanzar, el valor del equipo humano y su experiencia, la existencia de verdaderas opciones para establecer un posicionamiento distinto e innovador, y los compromisos financieros de los participantes.
- Una vez seleccionados los proyectos/misiones empieza lo difícil: que se produzca una ejecución eficaz que resuelva los problemas para los que se han definido las acciones. Los proyectos seleccionados tienen que pasar, en su fase de ejecución, un proceso de evaluación formal no solo contable y financiera sino, sobre todo, de cumplimiento de los objetivos e hitos establecidos y de revisión de los mismos si se considera necesario. El control *ex ante* de procedimiento hay sin duda que realizarlo, pero no es el más importante. Lo fundamental es el cumplimiento de los hitos y la evaluación de los resultados parciales y finales que se alcancen. Y luego rendir cuentas de forma exhaustiva por los logros alcanzados o los fracasos.
- Por último, en la fase de ejecución de los proyectos, la colaboración público/privada va a ser esencial. Y aquí las experiencias tampoco son muy buenas. Necesitamos de una gobernanza profesional que choqua con el contexto tan politizado de nuestro marco institucional. Debemos superar los prejuicios ideológicos que lastran los esfuerzos compartidos. También aquí habrá que ser innovador y utilizar mecanismos exitosos de derecho privado y público y prácticas innovadoras de gestión, sin ver en ello un fracaso de la acción pública. La búsqueda de las mayores sinergias entre los recursos públicos y privados debe ser el criterio predominante de actuación.

En definitiva, la situación de fragilidad de la economía española, y la crisis profunda originada por la pandemia, muestran la debilidad en la que nos encontramos. La limitada capacidad de nuestra economía para crear empleo de calidad y cambiar el rumbo mediocre de la productividad, evitar el aumento de la desigualdad o corregir el deterioro del medio ambiente, son síntomas graves del daño causado.

La sociedad española necesita de una estrategia colectiva para cambiar el rumbo. Resulta urgente establecer una visión compartida que defina una senda de progreso sostenible y ayude a dinamizar las ilusiones y esfuerzos individuales y colectivos. Necesitamos imaginar un futuro que plantee retos y ofrezca soluciones de mejora económica y social. Es urgente concitar el acuerdo, la cooperación y la confianza social. Tal como se presenta hoy el debate político e institucional, esto parece una tarea imposible, pero podemos avanzar algunos pasos. Necesitamos una gestión de los fondos europeos rigurosa y transformadora. Lo interesante es que esta vez, llegarán los fondos y dependeremos solamente de nosotros mismos en su asignación, control y eficacia. ¿Lo haremos bien?