

Crónica das xornadas de estudio sobre austeridade no gasto público

Bolseiro da
EGAP

Enrique José Varela Álvarez

Os días 13 e 14 de marzo de 1996 realizáronse en Santiago de Compostela, na Escola Galega de Administración Pública (EGAP), unhas "Xornadas de estudio sobre a austeridade no gasto público", baixo a dirección do profesor D. José Manuel Canales Aliende.

Nas ditas xornadas, e como continuación das realizadas o pasado ano co título de "Gasto público e crise económica", debatéronse temas de actualidade sobre o Estado, sector público e Administración pública, e a súa relación cos cidadáns nun contorno de austeridade. Así, e logo de tres sesións repartidas en dous días, púidose considerar unha visión dos conceptos de austeridade do xeral ó particular a través dos relatorios presentados: "Reflexións sobre a austeridade no sector público", "A austeridade na reforma administrativa da Xunta de Galicia", "Calidade e austeridade no sector público", "Novos sistemas de información para o control da xestión e para a racionalización do gasto

público”, “A racionalización dos gastos de personal”, “A xestión da escaseza”, e “O gasto público como condicionante de estratexias políticas globais”.

O acto de apertura estivo a cargo do director da EGAP, D. Domingo Bello Janeiro, o director das xornadas, e profesor titular de ciencia política e da administración da Universidade Complutense de Madrid, D. Jose Manuel Canales Aliende, e o primeiro relator das xornadas e conselleiro do Tribunal de Contas D. Ramón Muñoz Álvarez.

No dito acto destacouuse, por parte do Sr. Bello Janeiro, a crise do Estado do benestar, constatable a través da crise fiscal e financeira do Estado como consecuencia da ampliación do gasto público. Ante isto, propúxose unha política de austeridade dos gastos, racionalización dos procedementos e ter sempre como referente ós cidadáns e a satisfacción das súas necesidades como obxectivo por alcanzar nun Estado social e democrático de dereito.

O primeiro dos relatorios estivo a cargo de D. Ramón Muñoz Álvarez, conselleiro do Tribunal de Contas, e tivo como obxecto de debate “A racionalización dos gastos de persoal”, onde se destacaron as diferentes definicións de austeridade e as relacións entre esta e gasto público.

Austeridade sería, despois de todo, non menos gasto senón máis racional, así para o relator a clave estaría na **seriedade**, “**bo goberno**” e **sentido da lei e a orde no económico**. Lígase, polo tanto, o concepto de austeridade co da ética pública, “... que as nosas relacións non só sexan económica e financeiramente correctas, **austeras** nun sentido amplo e profundo, senón tamén máis imbuídas de perfección nas órdes ética e social, ou sexa, máis humanas”¹.

O problema encóntrase, entre outros planos, na separación entre os que ingresan e os que gastan (Estado e comunidades autónomas e entes locais), todo isto complicado co proceso de descentralización territorial vivido en España con motivo do desenvolvemento autonómico de 1978. O anterior produciu, en relación co noso contorno, que a dualidade gasto público-PIB crecese en España do 16,5% en 1960 ó 50% actual, o que sen dúbida está lastrando de maneira capital as nosas actuacións futuras (actualmente o 81% do gasto público está comprometido²).

As actuacións que se reclaman non son simplemente de axuste contable, son estruturais e ás que se hai que aproximar desde unha serie de puntos que o autor nos relata, como son:

■ Confianza na nova visión que o marco constitucional do

¹ Muñoz Álvarez, R., “A racionalización dos gastos de persoal”, en “Xornadas de estudio sobre a austeridade no gasto público”, EGAP, Santiago de Compostela, 1996.

² Os datos facilitados polo autor pertencen ó ano 1996, data de realización das xornadas.

Estado nos ofrece, desenvolvendo dentro do Estado das autonomías a Administración única e aludindo ó artigo 103.1 da Constitución española.

■ Austeridade para o novo modelo de desenvolvemento territorial, xunto cun control e cun máis eficaz aproveitamento dos recursos públicos encamiñados á redución do déficit público.

Tamén se aludiu a un aumento do *control da actividade económico-financeira do sector público*, como instrumento técnico, político e social de preservación e intensificación da austeridade. Todo isto nun marco de colaboración institucional, que se debe manifestar en dous ámbitos:

A. Na determinación dos obxectivos que debe presidi-lo control.

B. E na elección dos medios e procedementos para facer posible o seu exercicio.

O control deberá estar baseado nos principios de legalidade, eficacia, eficiencia, economía, equidade e ecoloxía, e deberá estar orientado cara ó cumprimento dos obxectivos deseñados e ó consenso sobre o funcionamento das mencionadas institucións.

Para o relator, o control exercido con austeridade mellora os modos de xestionar-lo capital público na parte correctora, maniféstase como un manancial de solucións derivadas da experiencia de supervisar todo o sector público, e aproveita-los seus informes e resolucións para propoñer melloras e dota-lo xestor de criterios sólidos sobre os que poder fundamenta-las súas tarefas cotiás de interpretar e aplica-la legalidade orzamentaria. En definitiva, o control exercido con austeridade configúrase como unha actividade natural, ordinaria nun Estado de dereito e en consonancia co “principio de división de poderes”.

Para concluí-la súa conferencia, o Sr. Muñoz Álvarez sinalou a responsabilidade das institucións de control na sensibilización dos cidadáns respecto dunha Administración austera, para conseguir entre todos alcanza-lo correcto funcionamento institucional a través do principio de legalidade, e dos non menos importantes de ética, eficacia e lexitimidade públicas.

A segunda das conferencias das xornadas estivo a cargo de D. Jaime Bouzada Romero, inspector xeral de Servicios da Xunta de Galicia, que situou a austeridade no ámbito das comunidades autónomas a través do seu relatorio, “A austeridade na reforma administrativa da Xunta de Galicia”.

O marco ó que aludiu o Sr. Bouzada foi o da crise fiscal do Estado, que se remonta ós anos 70³, producida por:

³ A análise da crise fiscal do Estado (á que tamén se referiron os outros relatores ó longo das xornadas) é unha constante dentro dos estudos sobre o cambio e comportamento do Estado e o seu sector público, e unha das bases sobre as que se constrúe o novo modelo de Estado e o suposto novo paradigma da Administración pública, o “paradigma posburocrático”.

- O incremento do paro, o que supón un aumento do déficit público (prestacións por desemprego).
- Descenso da natalidade nos países occidentais.
- Incremento da cobertura sanitaria.
- En definitiva, aumento xeneralizado do nivel de vida.

En paralelo a este proceso, prodúcese o rebordamento do Estado como unidade económica e a integración das nacións nos mercados globais, ó cabo, e segundo o relator, unha *nova orde económica mundial*. Mentres que, por outro lado, o Estado se ve impelido a actuar sobre os seus cidadáns desde uns presupostos básicos de cobertura: investigación e desenvolvemento, sistema fiscal, política educativa, mercado de traballo e capitais, infraestructuras, etc.

O contexto é pois, de crise económica estrutural, o que levado ó ámbito da Administración pública nos dá a crise do modelo de xestión burocrática (weberiana), acrecentada polo seu modelo orzamentario inherente: o *incrementalismo*⁴. A reacción dos países a esta crise do modelo consiste na articulación dos movementos de reforma ou modernización administrativa na procura de criterios de eficacia e eficiencia para as administracións públicas.

En España, e segundo Bouzada, todo isto se veu aumentado coa articulación autonómica extraída da Constitución de 1978, que produciu a imitación dos modelos administrativos das comunidades autónomas do estatal⁵. Así, o cambio de modelo reclamouse por:

- *Razóns legais*, xa que as administracións públicas necesitan funcionar de acordo cos dictados constitucionais (art. 103.1.2). Obxectivos eficaces, eficientes e conformes co interese xeral.
- *Razóns económicas*, coa redución do gasto público (de acordo co Programa de Convergencia de Maastricht), e introducindo unha cultura de responsabilidade e xestión (basicamente razóns de redución do gasto e por mellorar-la imaxe que os cidadáns teñen da Administración⁶).

Por todo isto, e desde 1990, a Xunta de Galicia tomou a iniciativa ó propoñer unha *reforma administrativa*, que segue hoxe en vigor, e cuns obxectivos de eficacia, eficiencia e de servizo ós cidadáns. Entre as medidas adoptadas encóntranse:

- *Regularización da función pública galega*; Codificación normativa; Sistema de Xestión dos Procedimentos Administrativos (SXPA); Sistema de Información Administrativa e Atención ó Cidadán; Formación dos empregados públicos; e, por último e máis importante, a avaliación do rendemento das unidades administrativas.

⁴ Para unha profundización do estudio do incrementalismo nas políticas públicas a obra máis importante é a de Ch. Lindblom a través de dous dos seus artigos máis coñecidos, "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, n.º 19, páx. 317-336, 1959, e vinte anos despois, "Still Muddling - not yet Through", *Public Administration Review*, 1979, páx. 317-336.

⁵ Como exemplo desta imitación dos modelos administrativos podemos sinala-los diferentes procesos de modernización ou reforma administrativa iniciados por cada unha das 17 comunidades autónomas desde principios dos anos 90; *vid.*, "Xornadas sobre modernización e reforma administrativa nas comunidades autónomas", EGAP, Santiago de Compostela, 1997.

⁶ Sobre a cuestión da imaxe das administracións públicas o Centro de Investigacións Sociolóxicas (CIS) publica periodicamente (enquisas de outubro e xaneiro) un "barómetro" onde se mide a idea que os cidadáns se forman das distintas administracións públicas e outras institucións e grupos de presión do conxunto do Estado.

A tódalas medidas anteriores xa se aludiu en anteriores congresos e relatorios por parte da Inspección Xeral de Servicios da Xunta de Galicia e dos seus representantes⁷, excepto da *avaliación do rendemento*, que é o elemento novidoso das políticas estratéxicas da Comunidade Autónoma. Así o *Programa de Avaliación do Rendemento* comeza en 1996, nun intento de introducir na organización o principio de eficiencia, a través da cultura da concienciación dos empregados públicos polos custos.

Segundo Bouzada Romero, este programa é o eixo de todo o anterior, sendo desenvolvido a través do artigo 63 bis da Lei 3/1995 (modificación da Lei 4/1988), e na que se consideran unha serie finalidades:

- Coñece-los beneficios sociais e os custos utilizados por cada unidade administrativa.
- Incrementa-la motivación do personal.
- Compara-lo rendemento entre unidades administrativas que realicen programas similares, e entre elas en varios períodos de tempo.
- En definitiva, detecta-los problemas da organización para actuar sobre eles dun xeito obxectivo.

Entre as características da avaliación do rendemento temos que se avalía un colectivo (non o individuo), o que leva a avaliar produtos e persoas, ademais de conseguir unha avaliación obxectiva (analizar custos das unidades de traballo –inputs– e cantidade e calidade do traballo nun ano –outputs–). Para o relator, así se consegue ter unha idea global obxectiva (baseada en estándares de medición constatables) da organización, o que permitirá establecer *Áreas de Resultados Clave (ARC)* sobre as que actuar.

Outro dos elementos novidosos do artigo 63 bis é o sistema retributivo, que actúa intentando mellora-lo anterior (Regulamento 2/89; complemento específico por niveis) pouco incentivador, por outro que introduce o elemento da produtividade.

Entre os procesos seguidos na avaliación do rendemento temos os seguintes:

- O estudo das metodoloxías por aplicar prolongouse ó longo de 7 anos (1988-1995).
- Realizouse, ó longo de 1995, unha serie de experiencias piloto en 20 unidades administrativas diferentes, en función dunhas tipoloxías previamente deseñadas, que foron as seguintes:
- 4 servicios provinciais de turismo (labores de policía e fomento);

⁷ Vid., "Seminario internacional sobre a reforma administrativa", EGAP, 1995 / "Seminario sobre simplificación administrativa", EGAP, 1995 / "Xornadas informativas sobre a avaliación do rendemento", Inspección Xeral de Servicios, Xunta de Galicia, 1995 / "Seminario internacional sobre a avaliación do rendemento", EGAP, 1995 / "Xornadas sobre modernización e reforma administrativa nas comunidades autónomas", EGAP, 1997.

- 4 servicios provinciais de educación (labores de inspección);
- 4 servicios provinciais de cultura;
- 4 servicios provinciais de familia, infancia e menor (axudas, subvencións e xestión de centros propios);
- 4 servicios provinciais de prestación de servicios sociais (igual que as anteriores).

■ En decembro de 1995 realizouse o inventario de unidades administrativas por avaliar (824 unidades), e enviouse o formulario a cada unha en xaneiro de 1996, tralo cal os inspectores e subinspectores da Inspección Xeral de Servicios realizan a análise da información.

■ Todo isto serviu a unha serie de conclusións a través da análise dos estudos piloto, ós que se lles deu publicidade en novembro/dicembro de 1995 e xaneiro de 1996, a través dunha carta do conselleiro de Administración Pública ós 15.000 empregados da Xunta de Galicia.

As accións fan encamiñadas, como sinalou o Inspector Xeral de Servicios para concluír, cara a intentos de dota-la Administración pública autónoma de instrumentos que permitan racionaliza-lo seu gasto, ser máis eficaces e estar ó servicio dos cidadáns.

A sesión da tarde ocupouna persoal do Instituto de Estudos Fiscais e da súa Escola de Facenda Pública, concretamente os Sres. D. Vicente Pérez Menayo, director adxunto, e D. Jesús Bartolomé Llorente, coordinador de área, a través do relatorio "Xestión de calidade e austeridade na Administración pública".

Entre os temas que desenvolveron encóntrase a orixe dos movementos de calidade nas administracións públicas, no que vincula os conceptos de austeridade e calidade, fai unha análise e valoración da dimensión de servicio na xestión pública e propón unha serie de cambios nas organizacións públicas. Ademais, citáronse os principios de xestión da calidade total, tanto nos seus conceptos básicos como na súa aplicación á Administración pública (coas súas singularidades); o proceso de implementación desta calidade total a través da receptividade dos consumidores de servicios públicos, a avaliación e seguimento dos procesos e servicios, a súa mellora continua, e a participación do persoal; e por último, a xestión da calidade total⁸.

Os parámetros de aproximación á calidade veñen do mesmo pouso histórico comentado polos anteriores autores: a crise fiscal do Estado. O que aportan os relatores é a aproximación ó problema desde os presupostos da calidade total e o *management* público, basicamente co obxectivo de dota-las administracións públicas de "instrumentos de autocrítica".

⁸ Sobre o concepto de calidade total e a súa aplicación ás administracións públicas temos que "... a calidade parece estar destinada a ser algo máis que unha moda pasaxeira, para converterse cada día en maior medida nun requisito de supervivencia das organizacións públicas (Cohen e Brand, 1993). E isto como consecuencia dos impactos exercidos polo desenvolvemento do Estado do benestar sobre a sociedade e as administracións públicas, así como polo efecto que sobre as organizacións públicas exerce o que se convida en denomina-la "crise fiscal do Estado" (O'Connor, 1980)" (páx. 171); *vid.* Bañón e Carrillo, "Avaliación da calidade dos servicios públicos", en Bañón (dir.), *A productividade e a calidade na xestión pública*, EGAP, Santiago de Compostela, 1996, páx. 171-184.

Coa apertura ó mercado do ámbito público, cambian as aproximacións de transformación no seu seo (administración pos-burocrática), imbuídos tamén por unha nova dinámica social, constatada nos estudos de cambio administrativos comparados (en xeral en tódolos países da OCDE, e concretamente en EUA).

Despois de achegarnos ás experiencias en materia de xestión da calidade total (GCT), os autores sinalan un punto de inflexión nos procesos de cambio e modernización administrativa o Informe Gore⁹ ("Crear unha Administración pública que funcione mellor e coste menos"), que destaca como clave "facer máis con menos"; non se trataría pois de realizar unha grande reforma estrutural senón pequenos cambios que lles engadan valor ós procesos de traballo das administracións públicas.

Entre as distintas propostas para promover cambios nas organizacións públicas, Pérez Menayo e Bartolomé Llorente sinalan unha serie de variables, como o feito de consideralas opinións dos funcionarios nos procesos de cambio, servir ó interese público, a receptividade administrativa ("capacidade daquela persoa para facer fronte ó proceso administrativo, co fin de facilitalo seu acceso ás prestacións ás que teñen dereito a esperar da Administración"¹⁰), e a formulación de demandas cidadás de mercado para as administracións públicas.

Polo que se refire máis concretamente ós principios da xestión da calidade total (GCT) sinálase por parte dos relatores a adaptación de parte destes modelos provenientes do sector privado ó ámbito público, pero tendo en conta as súas peculiaridades. Entre os principios temos¹¹:

- 1º. O cliente é o determinante esencial da calidade.
- 2º. A calidade debería proporcionar o produto o servizo desde o proceso de produción, máis que engadirlo ó final.
- 3º. A prevención da diversidade é a clave para producir unha alta calidade.
- 4º. A calidade resulta de tódalas persoas que traballan no sistema, non dos esforzos individuais.
- 5º. A calidade esixe unha mellora continua dos inputs e procesos.
- 6º. A mellora da calidade esixe unha forte participación do persoal da organización.
- 7º. A calidade esixe un compromiso de toda a organización.

Todo isto deberá, pois, aplicárselle á Administración pública, polo que a pregunta é ¿pode ser asumida a GCT por ela?, para o que haberá que resolver unha serie de problemas preeliminares:

⁹ A importancia e repercusión do informe nas administracións públicas dos países occidentais foi tal que o dito documento serviu de base a posteriores traballos de reforma e modernización, tanto en gobernos nacionais como subnacionais; documento que traduciu ó castelán e publicou o Instituto Vasco de Administración Pública.

¹⁰ *Vid.*, Pérez Menayo e Llorente, "Xestión de calidade e austeridade na Administración pública", en "Xornadas de estudio sobre a austeridade no gasto público", EGAP, Santiago de Compostela, 1996.

¹¹ Segundo SWISS, citado polos relatores.

- Co fin de distinguir servicios (xenericamente, públicos) e productos (privados), así: intanxibilidade, heteroxeneidade, inseparabilidade de producto e consumo, e caducidade.
- Dificultade de defini-lo cliente da Administración.
- Excesiva énfase nos recursos e procesos.
- E por último, o cambio na cultura organizativa pública.

A grande pregunta será qué facer para aplicarlles estes principios ás administracións públicas, xa que o que se pretende a través desta GCT é "a integración de tódolos procesos e procedementos das áreas funcionais así como implicar todo o persoal involucrado co apoio da organización"¹².

Ademais do anterior, temos ante nós o cambio de orientación dos cidadáns con respecto á consideración de "o público" ("consumidores vixiantes"), polo que as administracións públicas se ven na necesidade de lexitimá-las súas accións, xa que a lexitimidade legal-racional weberiana está cada día máis cuestionada¹³. Isto produce, ademais, a entrada do concepto cliente na relación dos cidadáns coas administracións públicas (OCDE, 1987), o que supón a consideración dunhas novas variables nas relacións cidadán-persoal público (constatadas en estudos empíricos en sectores de servizo en EUA):

- **Elementos tanxibles** (acceso e aparencia das insituacións, persoal de atención e materiais de comunicación); **fiabilidade** (servizo prometido de forma fiable e coidadosa, rectificacións, queixas, etc.); **capacidade de resposta** (disposición e vontade de axuda, servizo rápido, etc.); **seguridade** (inspirar credibilidade e confianza); e **empatía** (poñerse no lugar do cidadán).

A avaliación e seguimento destes procesos e servizos, segundo os relatores, basearíase non en medi-la realización de tarefas senón en centrarse nos procesos e a consecución de resultados, a través dos *policy analysis* ou análises de políticas públicas¹⁴. Por isto, unha vez que o traballo se conceptualiza como un proceso, será posible aplicar todas estas técnicas de medida, análise, avaliación e control.

Para os autores, o bo da GCT é que non require elementos técnicos excesivamente complicados; así só son necesarias as **sete ferramentas do control da calidade** "Sete C": diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto, histogramas, cartas de control, diagramas de dispersión, gráficos e follas de comprobación) e as **sete ferramentas adicionais** ("Novas sete": diagramas de relacións, diagrama de afinidade, diagrama de árbore, diagrama matricial, diagrama matricial para a análise dos datos, carta do programa de decisión do proceso, e diagrama de frecha). Ade-

¹² Pérez Menayo e Llorente, 1996, *op. cit.*

¹³ A lexitimidade non é só un concepto senón un novo xeito de prestixia-la acción pública, así, e segundo Bañón e Carrillo, "Para cumprir la función legitimadora los servicios públicos tienen que ofrecer un contraste con los privados, llegar allí donde los privados no quieren o pueden llegar. Es decir, tienen que revestirse de objetividad y universalismo para neutralizar el escepticismo social acerca de su necesidad y de su utilidad" (p. 58), *vid.*, Bañón y Carrillo, "La productividad y la calidad: ¿respuestas de la Administración pública para la escasez y la incertidumbre?", en Bañón (dir.), *La productividad y la calidad en la gestión pública*, EGAP, Santiago de Compostela, páx. 51-66.

¹⁴ "A cuestión analítica última, polo tanto, na análise de políticas públicas do mundo real é establecer esquemas de pensamento sobre situacións conflictivas máis que ilustrar sobre cómo un modelo ou ideoloxía podería ser aplicado a problemas ideados como exemplos analíticos", páx. 8, *vid.*, McGregor, E. (jr.), "Orixes e tendencias da análise das políticas públicas", *Política y Sociedad*, n.º 3, Madrid, 1989, páx. 7-14.

mais de todo isto, son de especial relevancia os elementos cualitativos, xa que contribúen a toma-lo pulso da organización e constata-los seus avances ou retrocesos a través dos seus propios axentes.

Por todo o anterior, a calidade é un proceso de mellora continua (seguindo os principios o *Kaizen* xaponés¹⁵, onde “non debe pasar un día sen que se leve a cabo algunha clase de mellora nalgún lugar da organización”). Aquí é especialmente relevante o papel dos directivos públicos como coñecedores da problemática global da súa organización tomando decisións, pero deixándolle facer ó persoal técnico encargado das tarefas. Por iso, e seguindo os principios da GCT, o que a calidade sexa un proceso de mellora continua supón que a receptividade dos directivos e o persoal de liña cara ós novos enfoques xerenciais é esencial para a súa correcta execución. Así, a participación do persoal configúrase como o elemento clave, xa que as persoas (o **capital humano**) son “ó final o elemento competitivo diferenciador dunha organización”¹⁶.

Para concluír, os autores sinalan a utilidade da GCT **reformada**, basicamente porque representa unha nova filosofía “un novo enfoque integrado de vellas-novas ideas, que pode axudar a refresca-los principios do *management*”¹⁷.

A cuarta conferencia das xornadas estivo dedicada a “Os sistemas de información nas administracións públicas”, a través da exposición do Sr. D. Alejandro Keckler de Elizalde, directivo de *Coopers & Lybrand*.

O relator deu unha visión global do que supoñen os sistemas de información sobre a organización e xestión do traballo das administracións públicas, concretamente sobre a estrutura organizativa destes sistemas en cada un dos niveis de goberno (local, autonómico e estatal), a racionalización dos procedementos administrativos, o apoio destes sistemas á dirección, e a problemática relacionada neste campo cos recursos humanos.

Polo que respecta á Administración local, o servizo de informática ben é unha unidade interna dependente dun concelleiro, ou ben é unha empresa mixta ou privada que traballa para o concello. Todo isto supón unha serie de problemas xurídicos, de comercialización, e de custe real que dan a verdadeira dimensión do problema.

Por outro lado a *Administración autonómica*, seguiu o modelo de estrutura organizativa da Administración xeral do Estado, incluído no que se refire a prestación de servizos informáticos. Así, e segundo o relator, a “arquitectura” deste sistema segue o seguinte esquema:

¹⁵ O *Kaizen* é o libro do xaponés Masaaki Imai onde se resume a filosofía da calidade total e dos círculos de calidade total (*Company-Wide Quality Control*) aplicados á xestión dos recursos humanos dunha organización; *vid.*, Galgano, A., “Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa”, *La Gaceta de los Negocios y Coopers & Lybrand*, Madrid, 1993, páx. 15.

¹⁶ Os recursos humanos das organizacións son, ou deberían ser, a clave de tódolos procesos de cambio, neste caso, nas administracións públicas, por iso cando se incide no elemento humano é porque sen el non existiría nin tan sequera o mesmo proceso de cambio.

¹⁷ Pérez Menayo e Llorente, 1996, *op. cit.*

- Consellería de Presidencia, arquitectura centralizada.
- Outras consellerías desmárcanse porque pensan que o sistema no lles é útil (conflicto).
- As aplicacións informáticas horizontais con compoñentes económico e orzamentario serán lideradas por Economía e Facenda (Presidencia, as verticais de cada consellería, e as horizontais de xestión de persoal e rexistro).
- Cada consellería inicia as peticións de desenvolvemento das aplicacións verticais (ou específicas, propias ou individuais) ás de Presidencia, etc.

Todo isto ata chegar a un punto de conflito (caos) e división do sistema onde a Consellería de Presidencia fixa os estándares de *hardware* e *software* e as necesidades de formación (creáse un Servicio de Informática) mentres que a de Economía e Facenda implanta as súas propias aplicacións horizontais.

Como sinalou o Sr. Keckler de Elizalde todo isto xera un caos organizativo e de información que produce un aproveitamento non óptimo dos recursos, e problemas sectoriais nos:

- *Recursos humanos*, de difícil selección.
- *Recursos orzamentarios*, dificultade en coordinar tódolos orzamentos.
- *Recursos tecnolóxicos*, xa que non se dispón dun bo sistema de mantemento e soporte a nivel autonómico.
- *Situación xurídica*, sociedades con capital mixto que entran en conflito coa nova Lei de contratos das administracións públicas.
- *Marco de competencias*, falta por completa-lo traspaso dalgunhas competencias.
- *Escasa conexión co sector privado*, para limita-la estacionalidade dalgunhas xestións (licencias de pesca e caza, axudas e subvencións á agricultura, etc.).

Para solucionar estes problemas, o relator sinala a aplicación dunha serie de principios político-organizativos, como son o principio de **subsidiariedade** (considerado no marco europeo), a **Administración única** (centrada, sobre todo, nas comunidades autónomas uniprovinciais), e o **pacto local** (obxectivo, conseguir aforros substanciais de custes).

Polo que se refire á *Administración xeral do Estado*, e segundo o relator, o cambio céntrase na optimización dos custes nos servizos de informática, basicamente a través do labor realizado desde hai trece anos pola Comisión Interministerial de Adquisicións de Bens e Servizos Informáticos (CIABSI).

O sistema anterior permite coñecer ónde se pode aforrar, e

obter eficacia e eficiencia na xestión (na propia función informática, na xestión interna dos procedementos, e na contratación e mantemento). Por isto, conseguíronse unha serie de logros como a posta en marcha de proxectos de mellora na xestión e información (Proxecto SSD-CIABSI, SILICE, ISTMO, METRICA, etc.), tanto na Administración xeral como na local, co obxectivo básico de evita-la duplicidade de iniciativas e de que cada proxecto lle sirva de base e experiencia ó seguinte.

A racionalización dos procedementos administrativos foi outro dos puntos importantes do relatorio do autor, segundo o cal constitúe "o elemento básico sobre o cal se poden obter -incluso en moi curto prazo- aforros substanciais de custes"¹⁸ nunha serie de actividades, involucrando ó persoal e adaptando os sistemas de información ós procedementos.

Os sistemas de información á dirección (EIS) supoñen coñecer, en tempo real, a situación das actividades da súa organización (coñece-la situación e execución do presuposto, segui-la recadación, o cadro de persoal, etc.). Para isto, haberá que elaborar indicadores de xestión, establecer experiencias piloto, o mesmo tempo que o sistema debe ser sinxelo, e debe permitir-lo acceso a calquera fonte ou base de datos.

O último elemento ó que aludiu o Sr. Keckler de Elizalde foi a relación sistemas de información e recursos humanos, e sinalou que na actualidade existen unhas tendencias cara ó *soporte de negocio* (forte coñecemento e adecuado técnico da Administración) e os *servicios técnicos* (forte coñecemento técnico e mínimo da Administración), o que produce unha necesidade de profesionalización do persoal público (nova xestión pública), maiores xeralistas que especialistas, con grande capacidade de comunicación e negociación.

O anterior xera unha serie de problemas que fan que o produto final (o servizo público de calidade orientado ó cliente -tanto interno, compañeiros de traballo, como externo, cidadáns) se vexa afectado e limitado nos seus impactos.

Como conclusión o Sr. Keckler de Elizalde aludiu ós sistemas de información como factor clave de aforro e mellora da xestión nas administracións, para o que será necesario determina-las metodoloxías de aplicación e desenvolvemento dos sistemas, coordinar con outras administracións as súas experiencias, reformula-lo papel dos recursos humanos, racionaliza-los procedementos, evita-las figuras tecnolóxicas, e ser cauto ("o mellor é inimigo do bo").

A quinta conferencia das xornadas estivo a cargo de D. Julio Seage Mariño, subdirector xeral de Análise de Custos de Persoal

¹⁸ Keckler de Elizalde, A., "Os sistemas de información nas administracións públicas", en "Xornadas de estudio sobre a austeridade no gasto público", EGAP, Santiago de Compostela, 1996. Por outro lado e sobre a simplificación administrativa e racionalización de procedementos, *vid.*, tamén os relatorios presentados na "Xornada sobre simplificación administrativa", organizada pola EGAP na Coruña en 1995, e onde se trataron temas relacionados coa nova lei de procedemento administrativo, a simplificación administrativa como obxectivo estratéxico da reforma da Xunta de Galicia, e a calidade nos procesos da Administración pública.

do Ministerio de Economía e Facenda, que falou do "Déficit público e racionalización de gastos de persoal".

O problema relevante sitúase no espectacular incremento dos recursos humanos das administracións públicas e o custe que supón, fundamentalmente a partir da primeira crise do petróleo de 1973. No noso país (1994), o problema é de maior relevancia por mor do elevado déficit orzamentario das administracións públicas (dos máis elevados de Europa).

O proceso de modernización de España e a posta en marcha dun sistema de benestar de corte europeo, produciu o grande crecemento do gasto público. A todo isto hai que engadirlle o proceso de descentralización territorial iniciado en 1978 coa entrada en vigor do Estado das autonomías.

A conclusión parcial é que todo este complexo proceso supuxo a utilización dun grande volume de empregados públicos (1970, 5,7% - 1990, 15,2%; aínda seguimos estando por debaixo da media de empregados públicos dos países da OCDE, 19,4%¹⁹), o que produciu, ó cabo, un incremento dos gastos de persoal.

Entre as causas do crecemento do gasto de persoal temos fundamentalmente e segundo o Sr. Seage:

■ *A política expansionista do sector público nos anos 1975-1995:* crecemento das prestacións da Seguridade Social, aumento dos gastos de consumo e emprego público, e crecemento do investimento público.

■ *Indisciplina orzamentaria:* falta de coordinación sectorial, falta dunha cultura planificadora e de visión plurianual (o sistema de asignación orzamentaria segue sendo incrementalista, o proceso de elaboración do orzamento é moi curto e pouco participativo), etc.

Ademais de todo isto, o relator sinala os efectos que as continuas modificacións que se producen na organización (reorganizacións das súas estruturas) teñen sobre as administracións públicas; as ofertas de emprego público (cun incremento superior á demanda no período de 1985-1992); e o impacto das tecnoloxías da información (transformando os sistemas de xestión, as formas de organización e o contido dos postos de traballo).

Así, entre as alternativas de solución, o Sr. Seage Mariño propón catro puntos básicos:

1. Mellora-la xestión e calidade dos servicios prestados.
2. Reduci-lo volume do sector público (sen cuestiona-las liñas básicas dos servicios que presta o Estado de benestar).
3. Reduci-lo excesivo peso dos gastos de persoal no conxunto das administracións públicas.

¹⁹ Estes datos déronse en 1996 con respecto a anos anteriores, co que a situación no ano 1997 do emprego público pode sufrir lixeiras variacións.

4. Cuestiona-la capacidade de xestión e o estatus profesional dos recursos humanos da Administración.

Ante isto, o relator presenta tres alternativas:

1. *Programas de "modernización"*: medidas de mellora da Administración pública española a través de catro grandes apartados (políticas de recursos humanos, medidas de descentralización, novos instrumentos de xestión, e cambios culturais), cunha serie de efectos perversos sobre ela nos últimos anos.

2. *Plans de emprego*: ou racionalización dos efectivos de persoal, que "se conciben como un conxunto de medidas destinadas a determina-las necesidades dunha organización en recursos humanos, tendo en conta as funcións da súa organización nun período de tempo determinado"²⁰. Cun éxito relativo (tres plans aprobados en febreiro de 1996 –Ministerio de Defensa, INEM, Correos– e outros tres pendentes de aprobación –MOPTMA, CIEMAT, TURESPAÑA– cun custe superior a 8.000 millóns de pesetas), xa que haberá que esperar a avaliar para saber exactamente os seus resultados, aínda que o feito de que se establecesen só estes plans de emprego dá unha idea do desprestigio no que actualmente se encontran.

3. *Programa de racionalización*: ante a necesidade urxente de reducir os custes dos recursos humanos e facer máis eficiente a Administración pública. Entre as medidas consideradas, están as de medio e longo prazo.

O Sr. Seage Mariño realizou un breve estado da cuestión das experiencias similares en redución do gasto público en países do noso contorno (Gran Bretaña, Canadá, Francia, etc.), nos cales se destacan unha serie de trazos comúns:

1. Papel do sector público (privatizacións).
2. Función pública (profesionalización, modernización, etc.).
3. Organización (descentralización dos servizos).
4. Avaliación de políticas públicas (xestión dos recursos públicos no sentido de que se destinen a satisfacer necesidades debidamente avaliadas).
5. Programación plurianual e orzamento (negociación coas unidades con responsabilidade).
6. E por último, potenciación da función directiva (recurso máis valioso das empresas).

Entre as liñas estratéxicas de solución, o relator propón unha serie de medidas ("Programa de racionalización da Administración pública"), como son:

²⁰ Seage Mariño, 1996, *op. cit.* |

■ Redución do gasto público e do tamaño do Estado.

- Adaptación da Administración pública ó Estado de benestar, ás peculiaridades do Estado das autonomías e ás esixencias da Unión Europea.
- Responsabilidade e profesionalidade.
- Eficacia e legalidade.
- Técnicas de xestión privada.
- E transparencia na xestión.

Así, e como medidas concretas de redución do gasto de persoal, o relator sinala catro ámbitos de actuación:

1. *Medidas impulsoras da reforma*: cunha unidade multidisciplinar de apoio dependente do presidente do Goberno (“Unidade de Racionalización do Gasto Público”).

2. *Reformulación do Estado*: a través da simplificación da Administración e da definición de sistemas autónomos de xestión (clara regulación das entidades públicas).

3. *Racionalización do gasto público*: nova política orzamentaria baseada en principios estratéxicos (cambios na técnica de elaboración dos orzamentos, mellora dos sistemas de orzamentación dos ingresos derivados da prestación de servicios), nova política de control do gasto (avaliación *ex-ante*, durante e *ex-post*), e unha nova política de transparencia e de eficiencia no gasto público (mellora da Lei de contratos das administracións públicas).

4. *Ordenación do emprego público*: a través dunha serie de medidas como a potenciación da función pública profesional (carrera, novo Estatuto da Función Pública adaptado ó modelo autonómico), profesionalización dos directivos públicos (principios de mérito no acceso), programas de formación (a través do INAP e das escolas de formación pública autonómicas²¹), ademais doutras medidas de control do emprego público (vixia-la contratación temporal, limita-los incrementos dos “fondos” especiais na negociación salarial, flexibilidade na xubilación, e mobilidade dos empregados públicos).

Como conclusións, o Sr. Seage Mariño propón unha serie de medidas a curto e medio prazo, que se resumen en:

A. Curto prazo: Creación dunha unidade de impulso e coordinación de tódalas medidas de racionalización do gasto; limita-los gastos de persoal a través de medidas concretas de redistribución; políticas de moderación salarial do sector público que eliminen cláusulas estimuladoras do gasto; ampliación do prazo de elaboración do orzamento; revisión do sistema de planificación-orzamentación e negociación cos autores implicados; e, por último, maior rigor na orzamentación das sociedades.

²¹ Polo que se refire a este punto, e tendo en conta a extraordinaria importancia que se lle está a dar a formación dos empregados públicos, temos na actualidade nesta complexa rede formativa polo menos catorce escolas de formación de funcionarios diferentes no noso Estado das autonomías, ás que lles hai que engadi-lo INAP como Escola Nacional de Administración Pública; todo isto dá unha idea da enorme complexidade que supón cada unha das medidas concretas de racionalización do gasto que no seu día propuxo o Sr. Seage Mariño.

B. Medio prazo: Creación dunha Unidade de Avaliación de Políticas Públicas na Presidencia do Goberno (coordinación); revisión da organización actual da Administración para facela máis eficiente (simplificación e profesionalización); elaboración dun estatuto da función pública (revisión do sistema de carreira e salarios, creación de incentivos); e revisión dos procedementos de avaliación de necesidades de gasto que reforce os labores de planificación.

A profesora D^a. Blanca Olías de Lima Gete, directora do Instituto Complutense de Ciencia da Administración e profesora titular de ciencia política e da administración da Universidade Complutense de Madrid, participou nas xornadas e analizou "A xestión da escaseza", dentro dos parámetros fixados para a análise da capacidade do Estado (de benestar, mínimo, necesario), e a través da pregunta ¿como conseguí-los mellores niveis de benestar en condicións de escaseza?.

Blanca Olías segue a Crozier cando fala de cambios do Estado (fin da sociedade postindustrial, exceso de regulación do ámbito privado, cargas financeiras insostibles, etc.) e a Osborne e Gaebler²² cando fala de cambios organizativos na Administración pública actual. Así temos unha serie de transformacións que afectan ó modo tradicional de realiza-las cousas e que require novas medidas para vellos problemas, entre eles:

1. *Transformacións da xestión pública*, baseando as súas actuacións en atende-las demandas significativas dos cidadáns e mirando e preguntando cara adentro da organización ¿cales son os nosos problemas?. Pasouse de busca-la *eficiencia* (adecuada utilización dos medios) á *eficacia* (valoración dos resultados).

2. *A fisionomía e o comportamento das organizacións públicas*, que se teñen que adaptar ó cambio rápido (tecnolóxico, organizativo, etc.), o que as obriga a actuar sobre dúas das súas variables fundamentais: a) o deseño organizativo (da simple implementación de técnicas adaptadas do contorno privado –PPBS, DPO– a actuar en tres niveis –obxectivos, medios e mercado público–; en definitiva: "Organizacións reducidas, flexibles, dinámicas e en continua transformación, capaces de adecuarse á demanda do servizo e ós seus cambios"²³); b) e a maneira de enfoca-la prestación de servizos (cambio de mentalidade do empregado público, que debe buscar adecua-los servizos ás necesidades expresadas).

3. *Obstáculos técnicos*, atendendo a tres problemas de interese: a) a diferenciación das funcións de goberno e a súa regulación; b) a especificidade do medio público (competencia); c) e os sistemas de responsabilidade e control.

²² Ámbolos autores son considerados os impulsores teóricos das reformas na Administración pública do presidente Clinton (Informe Gore) nos EUA a través do *reinventing government*; e son o espello onde se reflicten na maioría dos casos as comunidades autónomas españolas para face-las súas reformas e modernizacións administrativas, *vid.*, Varela Álvarez, E., "Administración Intelixente", *REGAP*, n.º 13, Santiago de Compostela, 1997, páx. 289-314.

²³ *Vid.*, Olías de Gete, B., "A xestión da escaseza", en "Xornadas de estudo sobre a austeridade no gasto público", EGAP, Santiago de Compostela, 1996.

a) Polo que se refire á diferenciación de funcións, a relatora sinalou a necesidade de deslinda-las esencias do Estado, aínda consciente da súa complexidade aludiu ós exemplos de privatizacións e semiprivatizacións para constatalo.

b) O medio público, e a súa especificidade que dependen de múltiples elementos e dan lugar a unha variedade complexa de organizacións (organismos autónomos, empresas públicas, axencias, etc.), o que significa que "non en tódolos casos en que unha organización se evade formalmente do dereito público desprázase do espazo público"²⁴.

c) En terceiro lugar, os sistemas de responsabilidade e control, que no ámbito privado se identifican cos resultados mentres que no público se esvaen. A responsabilidade atinxe ó total da organización, non só ós directivos e xerentes, polo que ademais se deberá establecer un sistema de incentivos que coadxuve con el ("os incentivos se acomodan ás conductas desexadas e que se xeren expectativas positivas en relación con elas"²⁵), para motivar realmente os empregados públicos nas súas accións. Polo lado do control, segundo a autora, obsérvase un interese crecente pola mellora dos sistemas de medición de resultados, ó incrementarse a demanda da capacidade de xerencia no sector público.

d) Problemas políticos (¿cal é o futuro das institucións públicas que debuxa este programa?), polo que se reclama un novo papel do centro político en colaboración coas axencias á hora de defini-los problemas dos servizos. O problema supono ó incorporar-lles valores ás opcións políticas de deseño de programas (estes valores "non só afectan á elección dos obxectivos, na súa dimensión de finalidades públicas, senón ó proceso mesmo mediante o cal se establecen"²⁶).

Para a profesora Olías, todo o anterior configura un marco no cal están en xogo a lexitimidade e control das actuacións públicas, xa que por efecto dos procesos de desregulación e descentralización "o cidadán perde instrumentos valiosos para facer recoñece-las súas pretensións"²⁷, ademais, a fragmentación de unidades réstalles a estas unidades xestoras capacidade estratéxica.

Por todo isto, e a modo de conclusión, Blanca Olías sinalou o carácter imprevisible das consecuencias que as novas tecnoloxías terán para a sociedade do futuro e os seus efectos na reconstrución do espazo político, e as dificultades, constatadas en tódolos procesos de modernización, para a reforma do Estado. Así "A xestión pública da escaseza é a procura dun marco máis axeitado para resolver problemas sociais e un novo modo de considera-la relación entre Goberno e sociedade"²⁸.

²⁴ *Ibid.*, Olías de Gete, 1996.

²⁵ *Ibid.*, Olías de Gete, 1996; neste caso e importante subliñalo incremento da complexidade da xestión pública coa irrupción de organizacións privadas, semipúblicas e semiprivadas, por exemplo no ámbito dos servizos sociais, o que deu paso ó denominado "terceiro sector", ou sector da economía social, que se constata na actual actividade das organizacións non gobernamentais, as fundacións, asociacións, etc.: "É o sector do voluntariado o que crea capital social. Hoxe existen entidades gobernamentais, grupos profesionais, entidades non lucrativas, deportivas, de consumidores, ONGs, grupos de comunidades. En España hai miles de entidades non lucrativas e que non son públicas. Delas non se ocupa nin o sector do mercado nin o sector público", Jeremy Rifkin autor de "El fin del Trabajo", nunha entrevista concedida a *EL PAÍS. Negocios*, 17-XI-1996, páx. 5.

²⁶ Olías de Gete, 1996, *op. cit.*

²⁷ *Ibid.*, Olías de Gete, 1996.

²⁸ *Ibid.*, Olías de Gete, 1996.

O derradeiro relatorio estivo a cargo de D. José Vilas Nogueira, decano da Facultade de Ciencias Políticas e Sociais da Universidade de Santiago de Compostela, baixo o título "O gasto público como condicionante de estratexias políticas globais".

O profesor Vilas sinalou o pouco desenvolvidos que están os estudos sobre o gasto público, especificamente. Para o relator, os principais aspectos por analizar sobre o gasto público serían: o seu volume e implicacións; a natureza dos bens e servizos obxecto de gasto (bens colectivos e privados), a función económica do gasto (gastos de investimento e de consumo), e a demanda de gasto, ou sexa as preferencias dos diferentes grupos sociais en canto ó gasto público tanto no aspecto cuantitativo (volume do gasto demandado), como no cualitativo (demandas de investimento ou de consumo).

Polo que se refire ó volume de gasto público e as súas implicacións, o relator aludiu ó exceso de volume do gasto público nas sociedades avanzadas. Así, seguindo a Musgrave e O'Connor constatase o incremento do devandito gasto público en tódolos niveis do Estado ("Ó iniciarse esta década, o gasto público nos principais países da OCDE superaba o 35% do PIB –en España o 35,5%–, chegando nos estados escandinavos ó 50%"²⁹), o que nos levou á crise fiscal e financeira do Estado, reflectida no déficit público, que ameaza con "eternizarse".

Para o profesor Vilas, algúns aspectos da xestión pública (desenso na presión fiscal, privatización de actividades e servizos) son respostas a este problema; por iso o problema do volume do gasto público non é outro que o seu financiamento, condicionándose mutuamente, polo que "as necesidades financeiras son, ..., un firme fío conductor para o estudio das experiencias estatais"³⁰.

As relacións entre o Estado do benestar e o incremento do gasto público, foron cuestionadas polo relator que significou o feito de que o concepto de benestar se remonta "xa ó Estado mercantilista, como obxectivo central da súa política económica (de defensa, sostemento e estímulo por parte do príncipe da actividade financeira e comercial) e como premisa da súa política fiscal (reducción dos privilexios fiscais da nobreza e distribución máis equitativa das cargas fiscais entre as diversas clases)"³¹.

Segundo o relator a reducción do gasto público a través da mellora da xestión, fíxose actuando sobre a norma (constitucionalización do principio de eficacia), e a través do xiro privado na xestión de servizos e actividades que formaban parte da xestión administrativa indiferenciada.

²⁹ *Vid.*, Vilas Nogueira, "O gasto público como condicionante de estratexias políticas globais", en "Xornadas de estudio sobre a austeridade no gasto público", EGAP, Santiago de Compostela, 1996.

³⁰ *Ibid.*, Vilas Nogueira, 1996.

³¹ *Ibid.*, Vilas Nogueira, 1996.

Verbo do gasto público, segundo o profesor Vilas, hai que diferenciar entre bens de consumo privado e colectivo (entre estes últimos está o grande debate sobre a maior ou menor regulación ou capacidade do Estado para actuar sobre o ámbito privado). Así, o sector privado non presenta problemas en canto a súa definición, mentres que na provisión de bens colectivos entran en xogo tódalas consideracións sociais de solidariedade e ética co fin de conseguir “a optimización das funcións de benestar social de todas e cada unha das persoas”³². O anterior pódese conseguir a través do sistema de prezos nun mercado competitivo, en tanto tódolos bens fosen privados; ó no ser así, xa que algúns bens non son producidos ou son producidos en cantidades insuficientes, faise *necesaria a produción colectiva*.

A outra diferenza establécese entre os **bens de capital e os bens de consumo**, xa que para Vilas Nogueira, o investimento social se pode dividir en capital físico e humano, ó constatar que en tódolos países avanzados se socializou todo ou parte dos custes de planificar, construír e modernizar proxectos de desenvolvemento social e físico (infraestruturas).

Polo que se refire á relación entre o gasto público e a natureza política dos bens e servicios, o profesor Vilas aludiu á máxima de que politicamente non tódolos bens e servicios son iguais, incluso cando comparten a mesma natureza económica. Así, a defensa nacional e a educación viviron etapas de crecemento e descenso segundo unhas ou outras prioridades de axenda política.

Para concluír, o relator sinalou a demanda de gasto público como tendencia decrecente pola presión á que é sometida tanto por causas internas (cidadáns) como externas (compromisos de Maastricht).

A mesa redonda, que serviu para clausurar estas “Xornadas de estudio sobre austeridade no gasto público”, foi tamén utilizada para poñer de relevo a importancia dos elementos aquí analizados. Así, foron obxecto de debate o *papel do capítulo II do orzamento* como medida restrictiva e de austeridade (aínda que coas limitacións da súa contía); a relación da proposta de *Administración unica cos plans de emprego*, e a *emergente potencia das relacións intergubernamentais* (RIGS) como factor de desenvolvemento das políticas públicas (tanto nos niveis nacionais como nos subnacionais³³); a aprobación dun *estatuto da función pública* como marco esencial de referencia, substituíndo o sistema de postos de traballo pola carreira; a *profesionalización dos directivos públicos* e o seu recrutamento; a *avaliación do rendemento con carácter selectivo*; e, por último, a *modificación das cláusulas de*

³² *Ibid.*, Vilas Nogueira, 1996.

³³ Polo que se refire ás relacións intergubernamentais (RIGS), e seguindo a definición de Anderson (1960:3) “un continxente de actividades ou interaccións que teñen lugar entre unidades de goberno de todo tipo e nivel territorial de actuación”; para introducimos na cultura da xestión intergubernamental pódense revisar, entre outras, as seguintes obras: Anderson, W., *Intergovernmental Relations in Review*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1960 / Wright, D.S., “Managing the Intergovernmental Scene”, en William Eddy, (ed.) *The Handbook of Organization Management*, Marcel Dekker, Nova York, 1984 / Wright, D.S., *Understanding Intergovernmental Relations*, 3ª ed., Brooks/Cole Publishing Company, California, 1988/ Agranoff, R. “Marcos comparados para el análisis de las relaciones intergubernamentales”, *Papeles de Trabajo de Gobierno y Administración Pública*, n.º 0291, IUOG, Madrid, páx. 1-45 / Agranoff, R., “Las relaciones intergubernamentales y el Estado de las Autonomías”, *Política y Sociedad*, n.º 13, Madrid, 1993, páx. 87-105.

revisión salarial, xa que en momentos de déficit público non é aconsellable polo "efecto espello" que ten no resto da sociedade.

Así, clausuráronse estas xornadas, cunha importante participación e presenza de público, o que alentou os relatores, organización e os mesmos asistentes a repeti-la experiencia. 