

Santiago Fernández Muñoz

Reformar lo público para reconstruir lo común

Agenda Pública, 18 de junio de 2025.

Frente a crisis recurrentes, la Administración española, lastrada por una profunda aversión al riesgo y una burocracia paralizante, es incapaz de ejecutar políticas eficaces. Santiago Fernández Muñoz, consultor y exresponsable del Plan de Recuperación, analiza cómo el 'tiempo de la administración' se ha desconectado del de los ciudadanos y urge a una simplificación que permita reforzar lo público para no perder lo común.

El contexto de incertidumbre y crisis frecuentes de una profundidad y gravedad desconocidas hasta la fecha parece que ha llegado para quedarse. Los sucesos extraordinarios y disruptivos que nos acompañan en los últimos años no serán los últimos. Las sociedades europeas, antaño previsibles y monótonas, deben adaptarse a un futuro de riesgos crecientes y certezas menguantes. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, el Estado, las instituciones y la acción pública han sido las grandes proveedoras de servicios y de cohesión para la ciudadanía europea. Así debe seguir siendo si queremos conservar el Estado de bienestar, amenazado por la ultraderecha internacional, que ha iniciado un plan para recortar la administración y sus servicios, con motosierra o sin ella, y eliminar su capacidad de acción. La gravedad de los retos geopolíticos y climáticos exige, por el contrario, incrementar su capacidad para aplicar políticas públicas preventivas y reactivas con una ambición a la altura de los desafíos que enfrentamos.

Tras cada uno de los eventos excepcionales que se han producido en los últimos años, las administraciones han reaccionado tomando medidas decisivas que han permitido reducir sus daños y consecuencias. La compra de vacunas centralizada por parte de la Unión Europea, el despliegue de los fondos NextGenerationEU y los Planes de Recuperación o los ERTE pospandemia son ejemplos de innovación pública y políticas extraordinarias con muy buenos resultados.

Pese a los importantes avances, existe un consenso político y técnico sobre la urgente necesidad de fortalecer las facultades de las administraciones para desarrollar actuaciones más eficaces, rápidas y flexibles, ya sea para reforzar la autonomía estratégica, acelerar el desarrollo de las regiones con menor crecimiento o reducir el precio de la vivienda. Los diagnósticos no son el principal problema. El reto no es implementar un ingreso mínimo vital para las familias vulnerables, sino conseguir que llegue a los que lo necesitan. El problema no es disponer de fondos para ayudar a hogares y empresas afectadas por la [DANA de València](#), sino lograr que sean accesibles de forma ágil y rápida.

En un siglo caracterizado por la velocidad, la agilidad y la necesidad de reacción inmediata, la arquitectura de la Administración española no está diseñada para

adoptar políticas públicas eficientes. La reacción frente a la marea de corrupción de la primera década del siglo ha creado unas organizaciones con profunda aversión al riesgo, en las que es más importante protegerse de posibles responsabilidades que ejecutar medidas adaptadas a la rapidez que precisa abordar los grandes problemas del país. Se han extendido complejos, inciertos y lentos procedimientos previos a asignar cualquier recurso, por mínimo que sea, al mismo tiempo que se ha reforzado el papel de unos cuerpos de la Administración a menudo muy conservadores, no solo en lo ideológico. Y, paradójicamente, no se han evitado nuevos casos de corrupción. La forma de funcionar de la Administración se separa cada vez más del resto del tejido económico, empezando por una clave, el tiempo. Es cada vez más evidente que el tiempo de la Administración no es el tiempo de los ciudadanos y empresas. Los plazos para la puesta en marcha de cualquier inversión o reforma, incluso siendo prioritaria, se alejan de lo razonable y son además inciertos. Se ha convertido en una barrera clara para concretar proyectos y para que el Estado ejerza su función de soporte y seguridad de la ciudadanía. Existen demasiados obstáculos internos para que los responsables políticos democráticamente elegidos tengan la oportunidad de concretar los proyectos para los que fueron votados.

Un esclarecedor ejemplo son los ayuntamientos. Todos los alcaldes, de Bildu al PP, tienen como objetivo afrontar los retos de sus municipios y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, ejecutando al máximo su presupuesto. Pues bien, los consistorios españoles tienen aparcados 45.000 millones de euros, cerca del 3% del PIB, en cuentas bancarias, un saldo que se incrementa cada año por la imposibilidad real de gastarlo.

La complejidad de los trámites administrativos —la burocracia para el común de los mortales— es un freno para que pymes (el 99% de las empresas del país) y ciudadanos puedan acceder a los importantes programas de ayudas para acompañar a la transición verde y digital que se han puesto en marcha en los últimos años o para avanzar en la imprescindible innovación disruptiva que recetan los [informes Letta y Draghi](#). Una parte de las iniciativas renuncian ante el irracional esfuerzo que exige solicitar y recibir una subvención o presentarse a una licitación pública.

Es necesario modificar las prioridades. No basta con saber qué hacer, sino que hay que situar como prioridad número uno lograr que pasen las cosas y eso exige una enorme ambición. No se trata de reclamar una reforma profunda de la administración, ni un Pacto de Estado, tan lejano como inviable, pero sí de avanzar en reformas internas, cambios en las legislaciones clave y abordar una simplificación administrativa que rompa la inercia actual. No toca crear una nueva comisión para la reforma de la Administración, sino aplicar de una vez las medidas tantas veces repetidas.

Santiago Fernández Muñoz es profesor de la Universidad Carlos III de Madrid. Socio de SILO (Sciece & Innovation Link Office). Exresponsable del Plan de Recuperación en Presidencia de Gobierno.