



Crisis y empresa pública

Predicando con buenos ejemplos

Fortalecer el sector público exige un liderazgo comprometido que reforme la manera de gobernar

FRANCISCO Longo



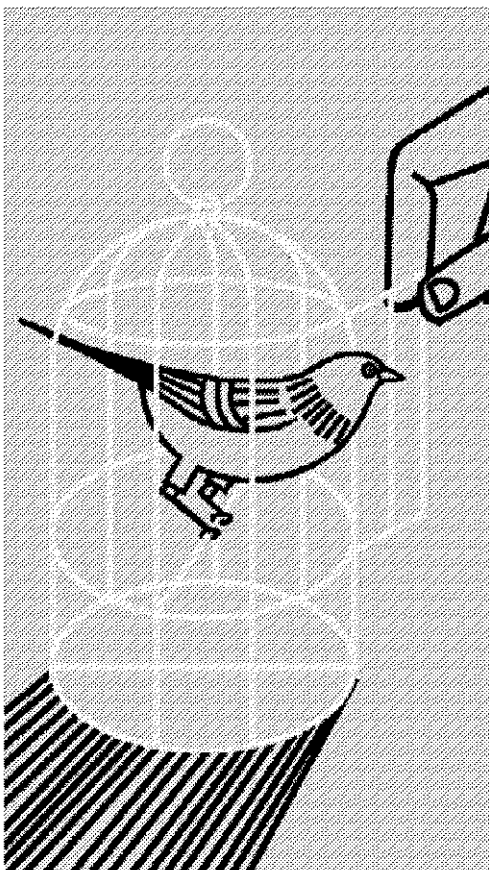
En las turbulencias de la crisis, la mirada que la sociedad dirige al sector público no es, en general, complaciente. Muchos lo ven como un universo sobredimensionado y protegido, caracterizado por bajos niveles de eficacia y eficiencia. Sin embargo, hay en Catalunya casos de buena práctica en el servicio público que resistirían con éxito cualquier comparación con ejemplos de excelencia empresarial del sector privado. ¿Qué tal un poco de benchmarking sin salir de casa?

EL COPCA (Consorci de Promoció Comercial de Catalunya), nacido en 1988, es un organismo pionero de la globalización. Integrado hace poco en una nueva entidad pública (Acció), ha creado una red mundial de 38 oficinas en 30 países. Con una plantilla de algo más de 100 personas, gestionó entre 1988 y el 2007 más de 9.000 proyectos de apoyo a la internacionalización de empresas. El IRTA (Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries), creado en 1985, contaba en el 2008 con 10 centros de investigación propios y nueve consorciados. Ese mismo año firmó 38 convenios de colaboración científica y 92 contratos con empresas, y produjo 323 artículos y tres patentes. Ha situado a Catalunya en la vanguardia del sector a nivel mundial. El Banc de Sang i Teixits (BST) ha ido integrando en los últimos años la totalidad del ciclo de gestión de la sangre en Catalunya, afrontando con éxito complejos procesos de fusión y absorción. Es referente en inmunología diagnóstica y terapia celular avanzada y está impulsando interesantes proyectos público-privados en ese campo. ICREA es una

organización pública de reducido tamaño, cuya misión es la atracción de talento en todo el mundo para las universidades y centros de investigación catalanes. Desde su fundación, hace 10 años, ha contratado a 249 científicos que producen, de media, más de cinco publicaciones al año.

¿Hay, entre estas buenas prácticas, rasgos comunes que nos permitan hablar de un modelo compartido de organización y gestión? Creemos destacables los siguientes:

- 1) Contención de la política. El Gobierno asume su papel directivo sin invadir la esfera de gestión, ejerciéndolo con la voluntad de no interferir en la toma cotidiana de decisiones operativas.
- 2) Autonomía de gestión. Ni interferencias políticas ni un alud de controles burocráticos. «Let the managers manage», decían los reformadores británicos del sector público hace ya 30 años. Los equipos de gestión ejecutan el presupuesto y definen políticas de personal con un margen de autonomía razonable. Un detalle importante: no se ven afectados directamente por la negociación colectiva de los empleados públicos.
- 3) Liderazgo profesional. Quienes ejercen la dirección ejecutiva son personas profesionalmente reconocidas en sus respectivos ámbitos. Las cuestiones de confianza política no han sido determinantes en su ad-



ARNAL BALLESTER

Existen en Catalunya organismos que superarían con éxito similares con modelos del sector privado

- cripción al cargo. Con frecuencia, los órganos de gobierno incorporan a expertos independientes.
- 4) Estabilidad. La composición de los equipos de dirección -y, en ocasiones, de los mismos órganos de gobierno- es resistente al ciclo político-electoral.
 - 5) Gestión por resultados. En los cuatro casos se utilizan instrumentos como la planificación estratégica, la dirección por objetivos y la

evaluación de resultados, lo que ha obligado a crear indicadores de producto/servicio.

SI HOY contempláramos el mapa de los servicios públicos en Catalunya, limitándonos al nivel autonómico, estos y otros casos aparecerían como islas de excelencia, dignas de ser visitadas, pero no demasiado representativas de los atractivos del conjunto. ¿Cómo hacer para convertirlas en continentes, para extender el éxito a la totalidad del sector público? La respuesta está en los elementos comunes que hemos identificado. En síntesis, un diseño descentralizado, un gobierno capaz de ejercer el liderazgo estratégico, una gobernanza corporativa adecuada, un management profesional y un sistema de exigencia y rendición de cuentas basado en resultados son una parte importante del repertorio de soluciones.

Esta no es una mirada habitual en el entorno público. La tradición administrativa suele buscar las respuestas en consideraciones de índole jurídica. Curiosamente, sin embargo, en los cuatro ejemplos citados se dan hasta tres formas jurídicas diferentes (sociedad mercantil, consorcio y fundación). No es, pues, aquí donde debemos buscar. Ni siquiera es siempre necesario crear una persona jurídica diferenciada.

Si nos fijamos en la realidad más que en la forma de las cosas, descubriremos que el secreto de un sector público de calidad está indisolublemente vinculado a la buena calidad de la política. Fortalecer el sector público ante la crisis exige un liderazgo político valiente y comprometido, con reformas que afectan a la manera misma de gobernar y dirigir. ≡

Director del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de Esade (URL). También firma este artículo el profesor Àngel Saz-Carranza, del mismo instituto.