

Gestión estratégica de la crisis 2008-2010 desde las Instituciones Públicas.

Albert Calderó

(publicado en REGI, nº 5, septiembre de 2008)

Burbuja inmobiliaria, paralización de la promoción inmobiliaria y la construcción, crisis financiera, aumentos de precios de materias primas y alimentos, aumento del paro, dibujan un panorama de crisis económica y social inminente y de cierta entidad. Para las instituciones públicas esto representa un nuevo escenario, con una sensible reducción de ingresos y a la vez un fuerte incremento de demandas sociales de todo tipo.

La multiplicación de mensajes tranquilizadores desde el gobierno estatal es otro indicio seguro de que la crisis es de consideración.

Después de unos cuantos años de una bonanza económica sin precedentes de pronto el escenario cambia bruscamente. Los programas electorales y planes de actuación de las últimas elecciones han quedado ya olvidados y obsoletos.

En todas las instituciones es necesario llevar a cabo cuanto antes una revisión de las prioridades, los objetivos, el sistema de gobierno y las relaciones ciudadanas, para estar preparado con alguna anticipación para lo que se avecina.

Hay que llevar cuidado, en nuestro país la última crisis económica de cierta envergadura fue en 1993, hace quince años; muchos responsables políticos y técnicos de nuestras instituciones son jóvenes y no tienen ninguna experiencia en gestión de crisis como la que está empezando; sólo han gestionado la euforia económica. Hay mucho que aprender y el tiempo apremia.

LA CRISIS EN EL ESCENARIO LOCAL

Es necesario hacer en cada municipio una prospectiva estratégica de las consecuencias locales de la crisis 2008-2010. En los sectores productivos, sobre todo en la construcción y su industria auxiliar, y en el inmobiliario; y en los datos del paro, sobre todo en la construcción. En la actividad urbanística, mercados del suelo y la vivienda, habrá paralización, pero también a lo mejor oportunidades

para iniciativas municipales. En las obras municipales es posible que tengamos más atención por parte de las empresas constructoras. En las dinámicas sociales y en la seguridad ciudadana hay que estar atentos a las implicaciones del aumento del paro, sobre todo en la inmigración.

En los ingresos de las entidades locales hay que prever una fuerte reducción de ingresos por tasas urbanísticas, por impuesto de construcciones, por plusvalías. Y en los gastos tensiones nuevas, por los incrementos de costes, por nuevas demandas ciudadanas.

NUEVOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Puede ser un buen momento para revisar las políticas urbanísticas y para impulsar planes de vivienda social. Puede ser un buen momento para estrategias de apoyo a los sectores productivos. Hay que revisar las estrategias de gestión sociocultural y de la seguridad ciudadana. Hay que planear estrategias de obtención de nuevos ingresos y estrategias de reducción de gastos. Hay que estar atentos para desarrollar estrategias de gestión del “estado de ánimo” colectivo.

REVISIÓN DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS

Es un buen momento para reflexionar sobre la larga etapa de crecimiento que han vivido todas nuestras instituciones en los últimos treinta años. Hemos pasado de tener un sector público marginal, propio de un país subdesarrollado, a un sector público que tiene tanto peso en la economía del país como en los países más avanzados; otra cosa es que la calidad y eficacia de nuestro sector público sea comparable a su coste.

Por esto sería un buen momento para replantear la gestión de las organizaciones públicas; gestionar el crecimiento perpetuo se ha acabado probablemente para siempre. Ahora, y para siempre en el futuro, hay que gestionar el incremento de eficacia y de calidad sin incremento del tamaño de las instituciones. Y esto es harina de otro costal, esto no lo hemos hecho nunca, esto habrá que aprender a hacerlo.

Habrá que revisar y adecuar a la nueva realidad los sistemas de gobierno. El sistema al que estamos acostumbrados, en el que cada político con capacidad de decisión se ocupa de gastar su

presupuesto encerrado en su despacho con su personal de confianza, ya no puede durar, porque sólo funciona en la espiral del dinero público creciente. Habrá que pensar más rigurosamente y más colectivamente en el seno de cada gobierno cuáles deberían ser las grandes prioridades, porque sólo habrá dinero para las grandes prioridades.

Habrá que aprender a evaluar la eficacia del dinero gastado en cada cosa, y a cerrar los chiringuitos públicos que no demuestren su eficacia. Habrá que aprender a ejercitar mecanismos de control interno, de auditoría, de inspección de servicios. Habrá que aterrizar en la dura realidad de las administraciones públicas de todo el mundo, que gestionan la expectativa y la exigencia siempre creciente de la ciudadanía manteniendo estable la cifra del gasto público en relación con la economía. Un milagro que sólo es posible con métodos de gestión avanzados, que nosotros tenemos sin estrenar.

PUESTA AL DÍA DE LA POLÍTICA DE PERSONAL

Otra vertiente en la que habrá que revisar hábitos institucionales si se quiere sobrevivir a la crisis es en las relaciones laborales. Necesitamos aprender a poner en práctica una nueva estrategia en las negociaciones con los representantes sindicales, que consista en no ceder siempre por sistema.

Necesitamos aprender una nueva estrategia de gestión de plantillas, que consista en no crear puestos de funcionario vitalicio para cada nuevo servicio que se nos ocurra crear.

Necesitamos aprender una nueva estrategia retributiva, que consista, para variar, en pagar bien al que trabaja bien, en pagar poco al que trabaja poco y mal, y en despedir al que no trabaja nada y encima estorba.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES CON LOS CIUDADANOS

Del mismo modo que en tiempos de bonanza económica la gente tiende a pasar de las instituciones, en tiempos de crisis crece la expectativa hacia las soluciones y el liderazgo que deben procurar los poderes públicos.

Debemos preparar a nuestras instituciones para este protagonismo renovado, estando atentos a las problemáticas sociales derivadas de la crisis, siendo capaces de diferenciar a los distintos colectivos sociales y tratarlos según sus distintas expectativas, desarrollando sistemas de información y participación ciudadana adaptados a las nuevas situaciones. El rol personal de los políticos debe crecer también en tiempos de crisis.