

TRES PROPUESTAS DE REVOLUCIONES ORGANIZATIVAS PARA RECUPERAR LA VIABILIDAD ECONÓMICA (E INSTITUCIONAL) DE LAS INSTITUCIONES LOCALES

Albert Calderó

(Resumen de la ponencia presentada en las VII JOMCAL, Jornadas de Modernización y Calidad de las Instituciones Locales, organizadas por el ayuntamiento de Málaga y la FEMP en octubre de 2012 en el Palacio de Ferias y Congresos de Málaga)

Sólo con recortes no se ahorrará en la mayoría de instituciones locales lo suficiente para volver a equilibrar los presupuestos. Y además de no salir del déficit y la insolvencia, sólo con recortes las instituciones y las ciudadanías caerán en la tristeza y depresión colectivas. Por tanto hay que hacer más y hacerlo liderando y dando buenas noticias al personal. Hay que hacer alguna **revolución organizativa**. Voy a proponer tres de ellas:

1 La revolución del presupuesto: El presupuesto por proyectos

Elaborar un Plan y presupuesto anual 2013 simplificado, centrado en costes y prioridades. Un presupuesto del gobierno y no del interventor. Tres bloques: Primero, el funcionamiento ordinario, reducido al mínimo, simplificado, eliminando todo lo superfluo. Segundo, los **Proyectos Más**, proyectos nuevos, relevantes, poco costosos, conectando con las grandes preocupaciones sociales y buscando la máxima eficacia a corto plazo. Tercero, los **Proyectos Menos, proyectos relevantes de ahorro** modificando aspectos del funcionamiento ordinario de modo contundente. Con un añadido obligado: El **Plan de Mandato 2014-2015**, un plan y presupuesto bianual de los dos años restantes del mandato con la misma metodología, asegurando buenas noticias para la ciudadanía al final del mandato.

2 La revolución de la estrategia: La gestión estratégica de los proyectos

La estrategia que funciona es tener **proyectos**, proyectos que tengan una buena relación coste/valor añadido social e institucional, con capacidad paradigmática y movilizadora, con alta motricidad estratégica, con una priorización poderosa y flexible. Un plan estratégico ha de ser un listado de proyectos. **Máximo, una página**. Nada de planes estratégicos celestiales, con muchas páginas de palabras bonitas y políticamente correctas que nadie leerá ni pondrá en práctica. Proyectos sencillos y prioridades estrictas. Menos visión y más acción. Los valores practicados en proyectos, y no en jaculatorias.

3 La revolución estructural: La profesionalización jerárquica

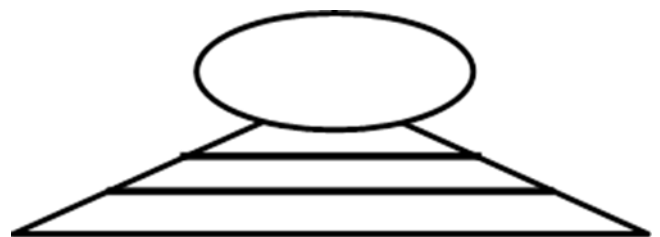
Para profesionalizar directivos no hace falta ningún cambio legal. Simplemente hay que reorganizar a fondo la estructura, con tres movimientos simultáneos:

- 3.1.** Sustituir los tres o cuatro niveles jerárquicos inferiores por **un solo nivel jerárquico profesionalizado**: los jefes de unidad. Hay que crear grandes unidades profesionales homogéneas, de al menos 15 personas y un máximo de 100, y poner al mando de cada una a un/a funcionario/a de la casa, profesional competente y respetado/a con dotes de mando, y con dedicación exclusiva a las tareas jerárquicas. Ello hará posible recuperar la ilusión y la implicación del personal de cualificación baja y media mediante el liderazgo competente de mandos intermedios surgidos de su propio colectivo.
- 3.2.** Sustituir los tres o cuatro niveles jerárquicos superiores por **un solo nivel de directivos profesionales**, que o bien dirijan a grandes unidades ejecutivas formadas por profesionales heterogéneos, o bien dirijan a varios jefes de unidades; formado por funcionarios/as de la propia institución, profesionales competentes y respetados/as con dotes de mando y formación directiva práctica, y con dedicación exclusiva a las tareas jerárquicas. Ello hará posible recuperar la ilusión y la implicación del personal técnico, mediante un liderazgo ejecutivo competente y cercano.
- 3.3.** Crear el **Gabinete de proyectos estratégicos**, un equipo amplio de funcionarios/as de la propia institución, profesionales competentes y respetados/as con dotes creativas, ejecutivas y relacionales, con formación en dirección de proyectos, para crear **parejas directivas de proyectos** municipales mano a mano con concejales delegados, con dedicación exclusiva a la invención, dirección y relaciones de los grandes proyectos. Ello producirá el éxito de los proyectos y el del gobierno.

1 + 2 + 3 significa lo siguiente: **Pasar...**



del elefante con cerebro de mosquito...



...al tigre con cabeza de tigre!!!

1 + 2 + 3 es el gran cambio organizativo que nadie quiso poner en práctica en los años de euforia económica; ahora, en plena crisis, es posible hacerlo, y además puede ser imprescindible para la supervivencia. Y si no, tendremos el **fracaso**. El fracaso en el sector privado supone la eliminación de las empresas fracasadas. En el sector público, no: en el sector público el fracaso no conlleva el dulce consuelo de la muerte. El fracaso en el sector público son las **instituciones zombis**. Ya tenemos un buen puñado pululando por ahí...