

¿Cómo Orientar a la Administración Pública hacia el bien común ... desde la empresa?

Prf. Dr. D. José Ramón Pin Arboledas
Profesor del IESE
Titular de:
La Cátedra de Gobierno y Liderazgo en la
Administración Pública.

Tres condiciones

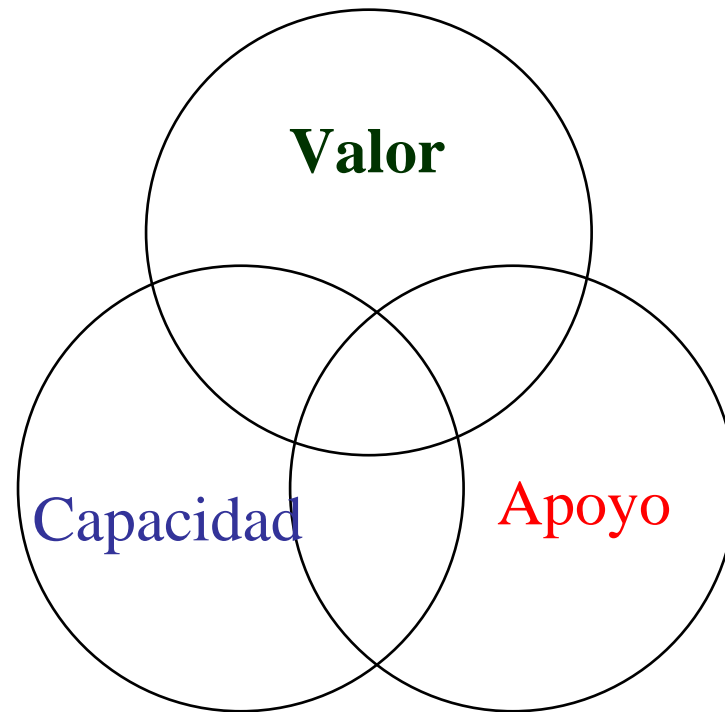
- **1) Conocer cómo deciden los políticos y las Administraciones sus programas de Acción.**
- **2) Prepararse para conectar con ellas (ocho consejos).**
- **3) No cometer errores en las relaciones con la Administración.**

- **1) Conocer cómo deciden los políticos y las Administraciones sus programas de Acción.**

¿Qué esquema de análisis estratégico?

- Las tres cuestiones claves:
 - **CAPACIDAD**: ¿Tenemos la capacidad para llevar a cabo el programa?
 - **APOYOS**: ¿Tenemos el apoyo de la gente u organizaciones, cuyo soporte (o oposición) es relevante para llevarlo a cabo?
 - **VALOR**: ¿Crearé el programa valor público?

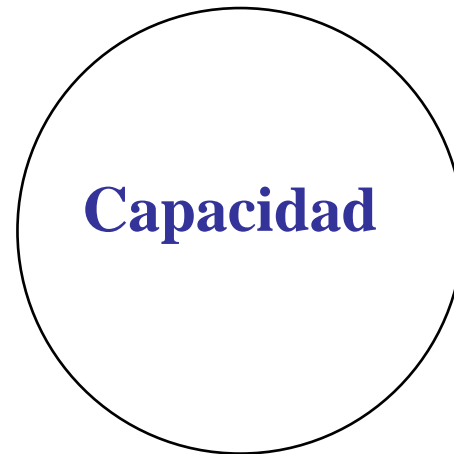
Esquema del análisis estratégico Para una unidad de acción en las Administraciones Públicas.



CAPACIDAD

- **¿Tenemos: gente, dinero, habilidades, autoridad, espacio, conocimiento, directivos, recursos físicos, intelectuales para llevar a cabo el programa?**
- **Si hay suficientes Adelante.**
- **Si no hay suficientes.....**
- **Entonces dentro del planteamiento estratégico del programa incluir como adquirir la capacidad necesaria.**

Esquema para el Análisis estratégico



**No solo la que tenemos, también la que necesitamos
y como conseguirla.**

- Si las tiene : adelante sigamos con el análisis estratégico.
- Si no:
 - ¿Renunciamos al plan, a parte de él? O ...
 - Buscamos como mejorar nuestras capacidades dentro del plan estratégico.
 - Buscando más presupuesto, a través de ayudas de otras consejerías, estatales o de la U.E.
 - Mejorando la red de relaciones.
 - Capacitando a nuestros funcionarios.
 - ...

Apoyos

- **Al menos en las sociedades democráticas (y probablemente en todas), hay que preguntarse:**
 - **¿Cuál es el apoyo o la oposición de los electores y el equilibrio entre estas dos posturas?**
 - **¿Cómo puedo descubrirlo?**
 - **Manifestaciones verbales, encuestas, opinión pública o publicada.**
 - **Recursos aportados.**
 - **Esto indica el reto estratégico al que se enfrenta el programa:**
 - **¿Es suficiente el balance de apoyos?**
 - **¿Cómo puede variar?**
 - **¿Qué tengo que hacer para mejorar el equilibrio a favor del programa?**

Principales agentes a tener en cuenta para analizar el balance de apoyos/oposición.

- Instituciones políticas (parlamentos, ejecutivo, ...).
- Poder judicial (independiente).
- Medios de Comunicación Social.
- Grupos de interés, ciudadanos implicados, ONG's receptores de beneficios y posibles perjudicados.
- Electores en general.
-

La acción del marketing o el management político. La estrategia derivada del análisis de los apoyos.

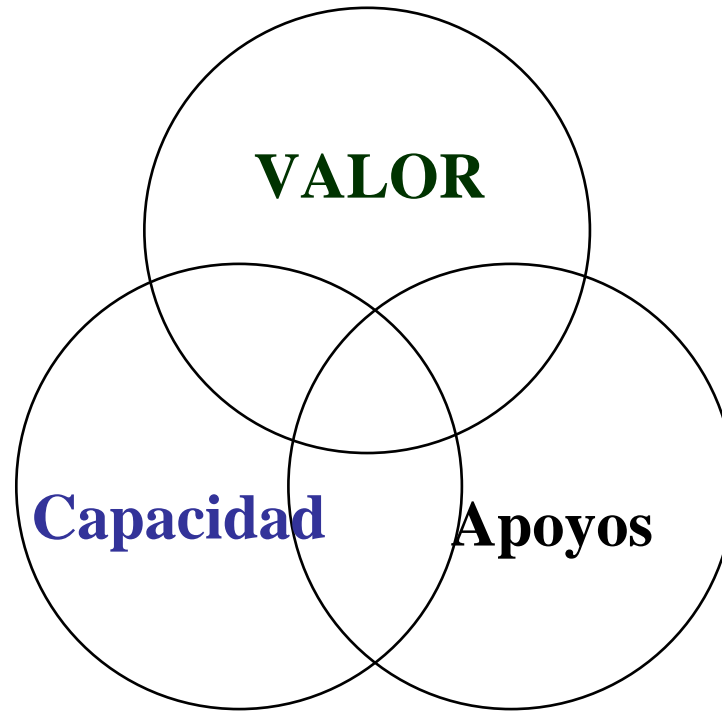
- **Búsqueda de grupos favorables.**
- **Procesos de consulta, comisiones, ...**
- **Negociación.**
- **Aprendizaje social (dando y recibiendo información).**
- **Gestionando las deliberaciones públicas.**
- **Marketing político.**

- **Los tenemos:**
 - **Si ... Adelante.**
 - **No ...**
 - **¿Es imposible buscarlos? ... Olvidarse del plan.**
 - **¿Podemos conseguirlos? ...**
 - **Incluir el proceso para conseguirlos dentro del plan estratégico. Por ejemplo ...**
 - **Preparar una serie de reuniones participativas para que presenten propuestas de desarrollo.**

¿Qué significa este enfoque?

- **Clarifica mucho la responsabilidad de los managers públicos:**
 - Les da una responsabilidad técnica.
 - Pero les exime de la responsabilidad política y moral.
- **Limita el papel que deben realizar “los managers públicos versus los políticos”: ¿es suficiente? ¿es adecuado? ¿es posible? ¿es realista la separación?**
- El tercer campo:

Esquema para el análisis estratégico



El análisis del valor público aportado por el programa es el elemento estratégico clave.

.

La búsqueda de Valor Público

- **¿Cuál es el valor de un programa político?**
 - **¿Quién lo define?**
 - **¿El manager público?**
 - **¿El político electo o designado legítimamente?**
 - **¿El conjunto de grupos interesados que:**
 - Reciben los beneficios del programa?
 - Soportan las dificultades del programa?
 - Que defienden los intereses de ambos?
 - Los electores en su conjunto?
- **En todo caso es necesario un cálculo del valor público para realizar un análisis estratégico completo.**

¿Qué se puede hacer entonces?

- **Ayudar a la Administración a mejorar sus competencias en el campo que interesa.**
- **Ayudar a la Administración a conseguir apoyos para lo que interesa.**
- **Ayudar a la construcción y cálculo de valor para lo que interesa.**

Plazos y Relación con los Gobiernos y Administraciones Públicas

- **A corto plazo**
- A medio plazo: ayudar a los políticos que tienen buenas ideas.
- A largo plazo: crear y apoyar los epicentros.

Antes de acabar: algunos consejos prácticos para el corto plazo (I)

- **Los ocho errores clásicos de la empresa en su relación con el Sector Público¹**
- **1.-Las empresas en sus relaciones con los Gobiernos son, generalmente, reactivas; en lugar de proactivas.**
 - Aunque las decisiones gubernamentales son lentas y se gestan a lo largo del tiempo dentro del aparato del Estado, las empresas intentan corregirlas cuando ya están bastante elaboradas. Entonces es demasiado tarde.
- **2.- Las empresas no tienen bien definidos objetivos claros y realistas.**
 - Los funcionarios o los políticos no pueden concretar como ayudar a una empresa si ésta no tiene claras sus necesidades.
- **3.- No hay un plan B.**

En los encuentros con funcionarios o políticos se debe llevar un plan B, por si responden que el plan A es imposible.

Antes de acabar: algunos consejos prácticos (II)

- **4.- A veces no se ha evaluado correctamente al vecino o a otros actores.**
 - Hay que proponer objetivos que beneficien a los otros, en particular a los funcionarios y políticos que deben tomar las decisiones. Se es más proclive a ayudar a quienes proponen tratos de 'ganar-ganar'. También hay que saber quienes son los posibles adversarios o aliados en el mundo empresarial y tenerlos en cuenta.
- **5.- No ser consciente de que una empresa es una entidad... en medio de otras.**
 - Los Gobiernos deben tener en cuenta multitud de actores: sindicatos, otras empresas, activistas, partidos de la oposición, asociaciones profesionales. Hay que contar con esa realidad.

Antes de acabar: algunos consejos prácticos (III)

- **6.- Llamar a la puerta equivocada.**
 - Hay que saber si el problema es político o técnico, si la solución está a nivel administrativo o de poder político. Equivocarse de nivel inutiliza la acción.
- **7.- Demasiado poco y demasiado tarde.**
 - Una vez el político ha anunciado una decisión, es muy difícil que se vuelva atrás; no les gusta dar la sensación de improvisación.
- **8.- Desorganización e histerismo.**
 - Este error resume todo lo anterior. Cuando la alarma se dispara, se reacciona con precipitación, sin ideas claras.

Antes de acabar: algunos consejos prácticos (IV)

- **Cinco razones por las que las empresas están mal preparadas en su relación con el sector público.**
- **1.- Tienen muchos, muchos prejuicios.**
 - Las encuestas dicen que la inmensa mayoría tiene una opinión mala de la eficiencia de los funcionarios y que los políticos son un peligro. Se desdeña el juego político que practican.
- **2.- La empresa no se dedica de manera permanente a cultivar las relaciones con los Gobiernos o los grupos sociales.**
 - Al no tener un contacto permanente, ni la empresa conoce las necesidades de la administración pública y los grupos sociales, ni viceversa.
- **3.- La dimensión gubernamental no está integrada en la estrategia de la compañía.**
 - Aunque se invierta tiempo en las relaciones con funcionarios y políticos, éstas no están integradas en la estrategia de la compañía. El Gobierno se ve como algo vago y estos esfuerzos no son rentabilizados.

Antes de acabar: algunos consejos prácticos (V)

- **4.- La defensa franca y vigorosa de los intereses de la empresa les hace sentir incómodos o un poco culpables.**
 - A veces se parte de la caricatura de que el bien común es diferente del bien de una empresa determinada. Hay tres mitos que juegan en contra de la empresa:
 - - a) Que el lobby realizado por una empresa privada es menos democrático que si lo ejerce un sindicato u otro tipo de organización social. El lobby es precisamente un acto esencialmente democrático.
 - - b) Que el lobby es un instrumento reservado a los poderosos. Nada más falso. El estado es básicamente un instrumento de distribución de riqueza y de poder.
 - - c) Que el lobby debe ser un proceso tenebroso, realizado en la sombra. Error, en los países democráticos el proceso legislativo es más transparente de lo que se cree.
- **5.- Muy pocas personas de negocio conocen y comprenden de verdad el funcionamiento de los Gobiernos.**
 - La mayoría de los gestores han hecho un trabajo durante toda su carrera en el sector público o en el privado. Es difícil encontrar personas que hayan tenido experiencia en ambos. Por eso, aunque hay algunos cursos de *management* que contemplan el funcionamiento de los Gobiernos, es difícil encontrar gestores que puedan entenderlo.

Nunca olvidar que

- Lo que no esté orientado al bien común...
- Tarde o temprano fracasará.
- En consecuencia...
- **La estrategia de la empresa debe incluir este elemento como sustancial.**