

Cambiar o perder oportunidades

MIGUEL ÁNGEL ÁLVAREZ

“A vino nuevo, odres nuevos”. Atrás comienza a quedar la España de las ayudas proporcionadas por los Fondos de Cohesión y los Fondos de Desarrollo Regional de la Unión Europea, que han financiado la mayor parte de los proyectos de construcción, desarrollo y mantenimiento de las infraestructuras públicas.

Se habla mucho de la ampliación de la UE hacia el Este y la consiguiente disminución de la renta per cápita media de los países de la Unión, lo que ha supuesto la retirada de gran parte de esas ayudas al Estado español. Pero para que las administraciones implanten con éxito las nuevas formas de financiación y preserven las cuentas públicas que obligan los criterios de convergencia, hay que gestionar mejor.

Hay que demostrar al mercado de capitales que se puede gestionar cada proyecto sin desvíos presupuestarios y de tiempo, con coeficientes de eficiencia similares a los que se exigen en la industria de la construcción en el sector privado.

Por lo tanto, hora de cambiar la mentalidad. Uno de esos cambios se llama Dirección Integrada de Proyecto (DIP) o *project management*. No podemos encargar esta nueva etapa haciendo las cosas como lo hemos hecho toda la vida: con sobrecostes del 20%. No casa con el capital privado inversor.

Sabemos que la ventaja más importante de estas formas alternativas de financiación es cambiar el modelo de pago de las infraestructuras, evitando romper el equilibrio presupuestario. ¿Cómo alcanzar pues ese nivel de inversión, que supone entre el 10% y el

15% del total de la inversión en servicios públicos en Alemania y Reino Unido?

Primero se necesita una firme convicción de aplicar modelos de gestión que gobiernen el plazo, el coste y la calidad en la fase de redacción de proyecto. Teniendo en cuenta nuestra tradición, habrá que reorganizar cuadros especializados en la Administración que mediante el ensayo, prueba y error lideren un cambio. Para ello se necesita un espíritu crítico y de superación que anhele alcanzar niveles de eficiencia similares a los del sector privado. Ésta fue la historia de la Administración americana en la década de los setenta y ochenta.

Uno de los programas más ambiciosos que encara la Administración británica es el pilotado por el Tesoro, equivalente al Ministerio de Hacienda y Economía en España, denominado *Alcanzando la excelencia en la Construcción*. La política de control del presupuesto tiene su piedra angular en el *project management*.

Comenzó a funcionar el 1 de abril de 2000 para mejorar sustancialmente el aprovechamiento

del dinero del presupuesto anual del Estado. Los objetivos para 2007-2008 son ahorrar otros tres billones de libras; ayudar a gestionar mejor el presupuesto anual para el mismo trienio, cuyo *target* se ha fijado en 21,5 billones de libras, y mejorar la tasa de éxito en la gestión de proyectos. La estrategia diseñada fue mejorar la *performan-*



En España falla el control de los gastos al concesionario. ULY MARTÍN

ce de la gestión, utilizar mejor el dinero público, adoptar indicadores comunes que midieran el desempeño de los funcionarios y usar herramientas como *Value Management* (Gestión del Valor) o *Risk Management* (Gestión del Riesgo). Y lo están logrando.

El programa fomenta la creación de equipos de trabajo com-

puestos por los directivos de cada departamento y los asesores del Tesoro a través de los Centros de Excelencia. Esta organización permite alcanzar mejor los objetivos de los proyectos y garantiza una relación duradera. Asimismo, se busca optimizar la cadena de decisiones de tipo financiero y la cadena secuencial de aprobaciones por la que pasa un proyecto. Y trata de desarrollar habilidades para incorporar nuevos indicadores de desempeño y el uso de herramientas de gestión y coste. Defensa había logrado ahorros cercanos al 30% en su cartera de proyectos.

Las fórmulas de financiación conocidas como PPP (*Public-Private Partnership*) y PFI (*Private Finance Initiative*) no deberían ser una repetición de la concesión tradicional.

Siempre que nos enfrentamos a algo nuevo, decimos “esto ya lo venimos haciendo”. No hay que engañarse, debemos recular y aprender. Esto no significa el “génesis” de la contratación pública, pero sí la oportunidad de hacer una profunda reingeniería en dos ámbitos: la gestión eficiente del proyecto y la financiación.

El reto no es jurídico, pues España goza de una regulación moderna y apropiada. El desafío es de gestión y de definición política.

La asociación AEAS (aguas y saneamiento) decía a la Unión Europea en 2004 que en España existe una falta de control de los gastos de explotación del concesionario ligados a la concesión, lo que da lugar a modificación, inclusive respecto de la duración de la misma produciendo un efecto indeseado y que puede afectar a la libre concurrencia y a la oferta de otros candidatos que, de conocer las posibles modificaciones, podrían haber presentado una oferta diferente.

Ganuzo Fernández demuestra en sus investigaciones que el 80% de la obra pública presenta sobrecostes, con un promedio del 20%. Dice que la causa es la insuficiente información con que cuenta la Administración. La corrección de defectos del proyecto es la primera causa de los sobrecostes (43,01%), seguido de las mejoras al proyecto original (19,21%) y el cambio de solicitudes externas (12,21%).

“Cuanto mejor sea el proyecto, la Administración conocerá mejor la obra, el contrato que diseñe será más detallado y serán necesarias menos revisiones futuras del contrato”. Como señala Ruiz Ojeda, el verdadero problema es la identificación, gestión y asignación de los riesgos. Es hora de introducir el contrato de *project management* dentro la contratación pública.

Miguel Ángel Álvarez es presidente de la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyectos.