

## HENNEO MEDIA S. A.

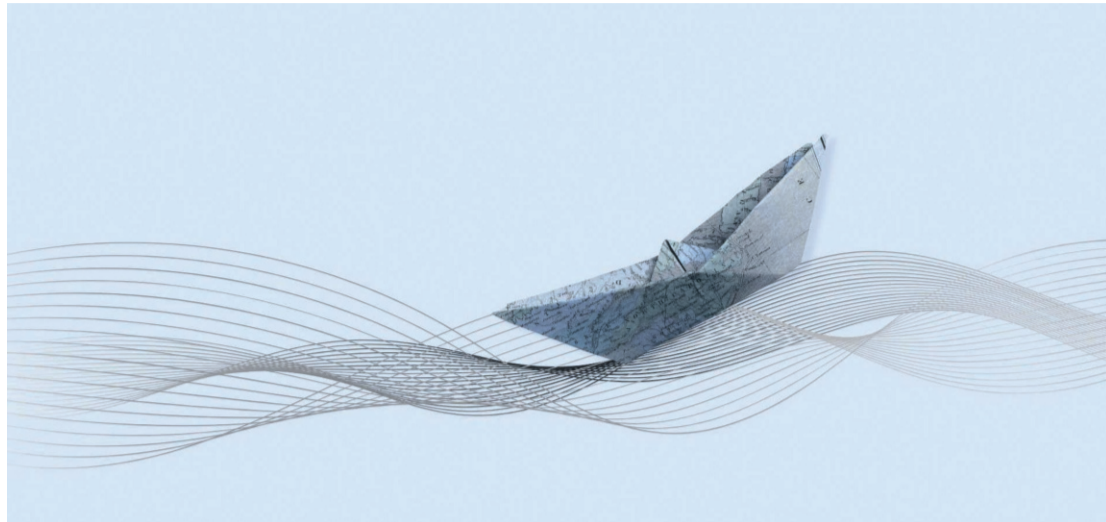
Presidente: Fernando de Yarza López-Madrado  
 Consejero Delegado: Íñigo de Yarza López-Madrado  
 Director editorial de Medios: Miguel Ángel Liso Tejada  
 Director general de Medios: Eliseo Lafuente Molinero

## HERALDO DE ARAGÓN EDITORA S. L. U.

Presidenta: Paloma de Yarza López-Madrado  
 Vicepresidente: Fernando de Yarza Mompeón

Director: Miguel Iturbe Mach  
 Subdirectores: Santiago Mendive y Esperanza Pamplona  
 Redactores jefe: Mariano Gállego, Manuel López (Aragón)  
 y Enrique Mored (Edición). Adjunto a la dirección: José Javier Rueda.

Edición: José Miguel Tafalla. Digital: Nuria Casas.  
 Municipal: Mónica Fuentes. Economía: Luis H. Menéndez.  
 Deportes: Javier L. Velasco. Cultura: Joan F. Losilla.  
 Fotografía: José Miguel Marco. Diseño: Kristina Urresti.



KRISIS'26

## LA FIRMA

| Vicente Pina Martínez

# Colaboración público-privada en gestión de crisis

La gestión de las crisis no depende solo de la Administración: la colaboración entre administraciones y redes de empresas y ONG, que coordinen recursos y compartan información ante pandemias y emergencias, hace la gobernanza pública más robusta

Cuando estalla una crisis, solemos mirar a las administraciones públicas como únicas proveedoras de soluciones. Pero la experiencia reciente indica otra cosa: en plenas turbulencias -pandemia, emergencias climáticas, disrupciones económicas- la capacidad de proteger las funciones esenciales de la sociedad y de mantener la legitimidad depende cada vez más de ecosistemas donde administraciones, empresas, ONG y asociaciones cooperan para crear respuestas.

Es lo que pone de manifiesto una investigación realizada, en el marco de un proyecto del Horizonte Europa, en 18 ciudades de nueve países europeos, centrada en 35 iniciativas de bienestar infantil durante la covid-19. Mediante 108 entrevistas y documentación de casos, y aplicando una metodología contrastada en ciencias políticas y sociales, este estudio demuestra que la acción de las administraciones públicas, por sí sola, no es eficaz para hacer frente con éxito a una crisis de esta envergadura, ni tampoco la colaboración aislada de agentes no públicos. Lo que permitió

resolver mejor los problemas planteados por la crisis fue la forma de organizar la colaboración público-privada: quién coordina, cómo se comparte información, cómo se aprende y cómo se rinden cuentas.

En la primera fase de la crisis, una respuesta robusta aparece ligada con frecuencia, junto a las administraciones, a la movilización local de la sociedad civil y las ONG, porque aportan conocimiento de proximidad, confianza y detección rápida de necesidades. Pero esa energía, por sí sola, no se suele traducir en continuidad. Una gobernanza robusta pudo sostenerse donde existían estrategias de red: plataformas colaborativas, coordinación y

«Si queremos administraciones públicas preparadas para la próxima turbulencia, debemos invertir antes en capacidades relacionales»

'bricolaje organizativo' (es decir, recombinar recursos existentes para usos nuevos). O dicho de otro modo, la red puede compensar carencias si logra conectar capacidades dispersas y acelerar decisiones.

En una segunda fase, las empresas suelen ganar protagonismo: aportan logística, tecnología y capacidad de implementación a escala. Un ejemplo fue el ecosistema *startup* movilizado en Estonia para acelerar soluciones digitales; otro, las donaciones de dispositivos para educación *on line* en países como Bélgica o España. Aun así, el patrón que más se repite son las estrategias de red, que siguen siendo el ingrediente transversal: sin mecanismos estables para compartir información, coordinar y sostener el esfuerzo, la colaboración se vuelve frágil y la innovación no progresa.

En la fase final, cuando la emergencia se 'normaliza', la gobernanza robusta es más difícil de mantener. Aparecen el desgaste, la pérdida de prioridades y la tentación de volver a rutinas propias de las administraciones públicas jerarquizadas. Lo que funciona mejor son coaliciones híbridas sostenidas con ONG y empresas, con reglas y recursos que preserven la legitimidad, transparencia, equilibrio de sensibilidades y claridad sobre quién decide y quién rinde cuentas.

La lección es clara. Si queremos administraciones públicas preparadas para la próxima turbulencia, debemos invertir antes en capacidades relacionales, es decir, en espacios estables de coordinación, intermediarios que conecten entre sectores, reglas para gestionar asimetrías de poder y mecanismos de aprendizaje entre niveles de gobierno. No se trata de externalizar la respuesta, sino de diseñar redes capaces de sostener el cambio, sin sacrificar lo público.

Vicente Pina Martínez es catedrático emérito de Economía Financiera y Contabilidad y miembro de la Asociación de Profesores Eméritos de la Universidad de Zaragoza (Apeuz)

## EN NOMBRE PROPIO

| José María Serrano Sanz

## Crisis

Hasta ahora la crisis del petróleo por antonomasia era la de los años setenta, que, en realidad fueron dos, una en 1973 y otra en 1979. Tuvieron dos elementos en común con la que ahora vemos aproximarse: tambores de guerra en Oriente Medio y a Irán en primera línea. La de 1973 tuvo como prólogo la guerra llamada del Yom Kippur, un ataque se Egipto y Siria a Israel, tras el que este último logró triunfar. El entonces sah de Irán promovió a continuación elevar el precio del petróleo hasta igualar el de sus posibles sustitutivos. España, por ejemplo, importó en 1974 prácticamente el mismo petróleo que el año anterior, pero le costó el triple. En 1979 fue la guerra entre Irán e Irak la que destruyó instalaciones mutuas, redujo la producción y elevó los precios internacionales.

Los economistas han estado de acuerdo desde entonces en que las políticas económicas aplicadas por España, intentando hacer como que la crisis no iba con nosotros, no fueron acertadas. Aunque se entendía que la transición política había sido un condicionante difícil de sortear, se había tratado de medidas (no repercutir el aumento de precios, por ejemplo) que aliviaban a corto plazo, pero retrasaron la solución e hicieron que la crisis se convirtiera en crónica largos años. Los políticos de entonces habían mirado al corto plazo, sin pensamiento estratégico. Corremos el mismo riesgo. También hoy falta ese pensamiento y por eso no se ha corregido el déficit público ni ha cesado de aumentar la deuda, algo que ahora notaremos, porque tenemos poco margen de maniobra.

«Los políticos de entonces habían mirado al corto plazo, sin pensamiento estratégico»

## CON DNI

| Rosa Palo

## Fan fatal

Quédate con quien te mire como María Jesús Montero mira a Pedro Sánchez. O como Celeste miraba a Isabel Pantoja: qué tendrá la tonadilla para conseguir que las fans pagaran por ir a cenar con ella, le encalaran la fachada de Cantora, se la limpiaran y hasta le compraran una cocina nueva. Bueno, ahora que ya ha vendido la finca, eso que se ahorran.

A Montero se le enamora el alma, se le enamora, cada vez que ve a Sánchez doblar la esquina. Montero es, sobre todo, una entusiasta. Se le ríen los rizos con las gracias de su jefe, aplaude sus intervenciones con vehemencia, le defiende de las críticas y le manda energías positivas cuando está bajo de ánimos. Lo ha calificado de valiente, decidido, imprescindible. Solo le ha faltado decirle «¡Gitano, te quiero!», como le di-

jo Pantoja a Julián Muñoz en un concierto. También, como ella, ha pedido los focos hacia su persona en cuanto ha pasado Despeñaperros, ha hablado de sí misma en tercera del singular y se ha echado flores a mansalva, que ya están los otros contendientes para darle cera. Y para meterse con su aspecto físico: me huelo que hay muchos motivos para criticar la gestión de Montero sin tener que recurrir a eso. Pero qué sabré yo.

A Andalucía ha ido a batirse el cobre en nombre de su señorito. A inmolarsse. No es plato de gusto, desde luego, pero ahí está. Total, para que luego le pase lo que a Celeste: después de tantos favores y tantos regalos y tantos desvelos y tantos afanes, sufrió una intervención quirúrgica y la diva no le mandó ni un mensaje para interesarse por su salud. A ver qué hace Sánchez tras las elecciones andaluzas, porque mira que la exministra es leal, pero la política es como la amistad pantojil: interesada.