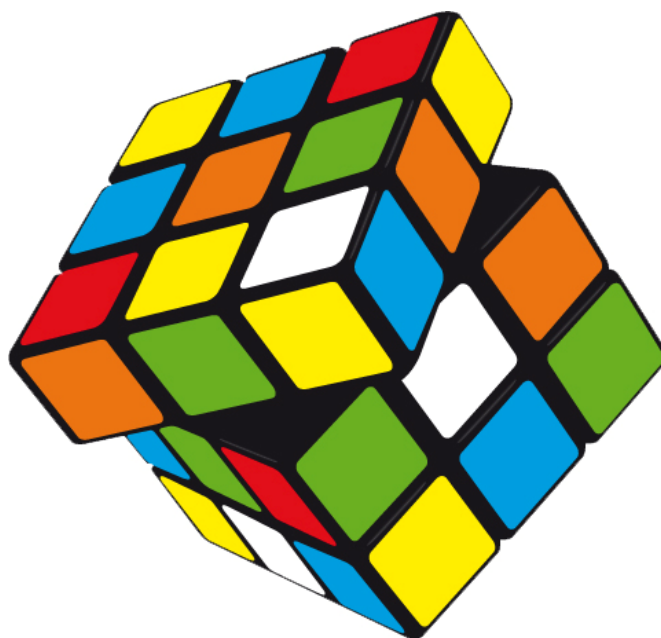


013 Sociedades Públicas: Reordenando el sector público empresarial



Sociedades Públicas: reordenando el sector público empresarial



Institución Futuro

Mayo de 2013

Institución Futuro es una entidad privada sin ánimo de lucro que diseña y promueve un **mejor futuro para la sociedad civil navarra** en el ámbito **socioeconómico**. Analiza políticas públicas y presenta ideas y propuestas innovadoras, logradas a través de nuestras redes, investigaciones y otras actividades, a la sociedad y a los agentes que pueden llevarlas a cabo.

Síguenos en: www.ifuturo.org



<http://twitter.com/ifuturo>



<http://www.facebook.com/institucionfuturo>



<http://www.linkedin.com/pub/instituci%C3%B3n-futuro-think-tank/1a/458/52a>

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluso la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Autores:

Belén Goñi Alegre

Isabel Larrión Langarica

Ana Yerro Vela

© Institución Futuro

Calle Pérez Goyena, 30

(Edificio Foro Europeo)

Título: Sociedades Públicas: reordenando el sector público empresarial.

1ª Edición: Mayo de 2013

ISSN de la serie: 1698-7977

ÍNDICE

00	Resumen ejecutivo	6
01	Introducción	14
02	Sociedades públicas. Cuáles son	17
03	Qué deberían hacer	23
04	Estrategia	28
05	Gestión del personal en la fusión	29
06	Consejos de Administración	33
07	Algunos datos económicos	40
08	Organización: coordinación y sinergias de la fusión	46
09	Comunicación en la fusión	51
10	ANEXO: Funciones de las sociedades públicas de Navarra en la actualidad	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aportación del Gobierno de Navarra a los ingresos de las Sociedades Públicas	16
Tabla 2: Evolución del número de personal en las Sociedades Públicas (desde 2009)	31
Tabla 3: Relación de miembros del Consejo de Administración de CEIN (años 2006 y 2011)	35
Tabla 4: Remuneraciones a los Consejos de Administración (incluidos secretarios) y número de consejeros en los ejercicios 2010 y 2012	36
Tabla 5: Evolución y procedencia de los ingresos de las Sociedades Públicas	40
Tabla 6: Resultados de operación de las Sociedades (ejercicio 2011 y previsto para 2012)	42
Tabla 7: Deuda a largo plazo de las Sociedades (ejercicio 2011)	43
Tabla 8: Estimación del Plan de Ahorro con su materialización hasta el año 2013 inclusive	48
Tabla 9: Escenarios posibles para la configuración de la estructura de la CPEN en función de varios factores	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Reorganización del Sector Público Empresarial de Navarra	22
Gráfico 2: Estructura matricial que refleja la doble dependencia organizativa de las Sociedades en la actualidad (abril de 2013)	47

00. RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno de Navarra presentó, a finales de 2012, 48 medidas de actuación para 2013 entre las cuales las de reducción y reestructuración de la propia Administración se circunscribían fundamentalmente al “segundo proceso de fusión de las empresas públicas” y a “la reordenación y supresión de fundaciones privadas”.

En su deseo de contribuir al proceso de racionalización del sector público, Institución Futuro ha optado por comenzar también analizando este sector con la **intención de aportar propuestas que puedan ayudar** a su mejora, aun sabiendo que las empresas públicas no dejan de ser una parte pequeña del gasto de la Administración: **los ingresos de las empresas públicas que provienen del Gobierno suponen menos de un 2% del gasto presupuestario total.**

Aportación del Gobierno de Navarra a los ingresos de las Sociedades Públicas

	2011 (real)	2012 (estimado)	2013 (previsto)
Aportación del GN a los ingresos de las Sociedades Públicas	76.067.626	59.508.663	44.646.972
% sobre el Presupuesto total del GN	1,9%	1,5%	1,1%

Fuente: elaboración propia a partir la comparecencia del Director General de la Corporación Pública Empresarial (CPEN), D. Jorge San Miguel, en sede parlamentaria, Presupuestos Generales de Navarra; y datos de ejecución del gasto mensual de Dirección General del Presupuesto en la web de www.navarra.es

Las diferentes noticias aparecidas en torno a esta cuestión durante todo este largo proceso, muchas de ellas cuestionando la utilidad de las sociedades públicas e incidiendo en el lastre que suponían para el erario público, han propiciado **que el ciudadano pueda llegar a valorar negativamente las empresas públicas, pero ¿es esa mala fama merecida?** ¿Cómo se han gestionado hasta ahora las sociedades públicas, sus consejos de Administración y sus cuentas? ¿A qué se dedican? ¿Lo que hacen es útil para alguien? ¿Podría hacerlo la Administración directamente? ¿Lo debería hacer el sector privado? Lo cierto es que las empresas públicas son muy diferentes entre sí, han tenido muy diferentes orígenes, algunos muy poco justificados, y tienen muy diferentes cometidos.

Este estudio, "Sociedades públicas: reordenando el sector público empresarial", parte del **proceso de fusión de las 38 empresas públicas de Navarra**, que se inició en noviembre de 2009 con la creación de la Corporación Pública Empresarial de Navarra (CPEN) y se consumó jurídica y contablemente en el segundo semestre de 2011, dando como resultado 13 sociedades. En segundo lugar analiza **su posterior**

evolución y las actuaciones del segundo proceso de reestructuración, actualmente en curso, para finalmente aportar una serie de propuestas para el futuro con el ánimo de contribuir a que Navarra tenga una mejor Administración Pública.

Las **principales áreas estudiadas y las principales propuestas de mejora** recogidas en este documento son:

- 1) **¿Qué tipo de actuaciones deberían ser responsabilidad de las empresas públicas?** Esta es la primera pregunta que debería plantearse.

PRINCIPALES PROPUESTAS:

→ **Examinar las acciones** que en la actualidad realizan las empresas públicas y:

- **Abandonar o privatizar** aquellas que **no son de interés social** y que el sector privado ya provee eficientemente. Un ejemplo: “la operación salesianos” o la formación para adultos del CNAI.
- En las que sean de **interés social**, analizar si las tendría que hacer la **Administración directamente o las empresas públicas**. Un ejemplo: la gestión de encomiendas que ha quedado en CEIN después de la reestructuración debería hacerla la Administración.
- Las actuaciones de las Sociedades Públicas encaminadas a proveer **servicios para el funcionamiento de la propia Administración** o de otras empresas públicas deberían justificarse por **razones de eficiencia o de estrategia. De no existir estos, deberían licitarse con empresas privadas**. Un ejemplo: el alojamiento de las propias webs de la Administración internamente es en la actualidad más económico.

→ Determinar cuál será el **coste para la Administración de las acciones que deban ser hechas por** las Sociedades Públicas dado su interés social y **hacerlo visible** en el presupuesto anual del Gobierno.

→ Determinar cuáles serán los **resultados** concretos a cumplir por cada sociedad anualmente y hacerlos públicos.

→ Plantearse muy seriamente para el futuro **si la Administración debe realizar operaciones del tipo circuito de los Arcos, Senda viva o Lekaroz**. La experiencia nos demuestra que en demasiadas ocasiones no producen los ingresos o el impacto deseado, los inversores privados que las iniciaron se retiran y acaban lastrando las cuentas públicas.

- 2) **Estrategia y objetivos poco trabajados** en este proceso de fusión. Cada empresa elaboró a principios de 2012 “un plan director” que a la vista del segundo proceso de reestructuración de las empresas es hoy papel mojado. Se desconoce actualmente cuál es el plan y los objetivos concretos de cada una.

PRINCIPALES PROPUESTAS:

→ **Todas** las empresas públicas, y no solo algunas, deberían tener un **plan estratégico** (que no director) con una **misión** clara, una **visión** alcanzable y **objetivos y metas claros y medibles conocidos** por todos que arrojaran resultados anualmente.

- 3) En cuanto a los **recursos humanos y la gestión del talento**, en el proceso de fusión de sociedades públicas, no se ha trabajado hasta ahora a pesar de que estaba específicamente indicado en el plan de reordenación de diciembre 2010. Eso es grave teniendo en cuenta que en gran parte son empresas de servicios cuyo principal activo son las personas y su conocimiento y experiencia. Sería muy deseable que el segundo proceso de fusión lo tuviese en cuenta.

PRINCIPALES PROPUESTAS:

→ Hacer una **evaluación completa** de la organización **actual** y sus capacidades y fijar las **capacidades requeridas** para la nueva estrategia.

→ **Alinear** los recursos humanos a las necesidades de las nuevas sociedades valorando capacidad, conocimiento, actitud y experiencia por encima de otras consideraciones y vínculos.

→ Asegurar la debida **transición y traspaso** para que el conocimiento no se pierda. No abandonar ninguna actividad sin garantizarlo.

→ Trabajar en la **armonización de las distintas culturas** de las empresas fusionadas.

- 4) Por lo que se refiere a los Consejos **de Administración** y su composición, se debe hacer un **esfuerzo para disponer de los mejores consejos de Administración que sea posible**. No podemos limitarnos a seguir considerando el problema desde un punto de vista cuantitativo sino que debemos abordar **aspectos cualitativos**. En la actualidad muchos de los consejeros de las empresas no tienen el suficiente conocimiento y experiencia en lo que respecta a la actividad de la empresa.

PRINCIPALES PROPUESTAS:

→ Por lo menos **1/3 de los miembros de los consejos deberían ser independientes, con el conocimiento y la experiencia necesaria**, y ello al margen de que la empresa sea más o menos pública.

→ La **renovación de los consejos debería estar pautada** de manera que se renovaran parcialmente para no perder el conocimiento

→ La **retribución** del consejo debería darse **por asistencia activa** (habiendo estudiado los asuntos en profundidad, participando activamente en el debate y solicitando más información cuando fuera necesario) y ser pública y notoria, ya salga de las propias empresas o, como para los altos cargos del Gobierno, del presupuesto público.

- 5) **El tratamiento global, en lugar de individualizado, de las cuentas** de las sociedades públicas, encubre y **distorsiona su realidad**. Decir que el EBITDA de las sociedades públicas es negativo o que no pueden pagar su deuda resulta injusto porque, aunque el resultado global sea negativo, en realidad hay varias sociedades que no tienen problemas frente a otras que sí los tienen. Por otro lado, los resultados negativos de algunas empresas se deben a una drástica reducción de los ingresos del Gobierno desacompañada de la reestructuración de la empresa.

Asimismo, existe un elevado endeudamiento en algunas empresas públicas.

Por mucho que se hagan más eficientes todas las sociedades será difícil que pueda hacerse frente a dichas deudas con su beneficio.

Los problemas de deuda no son globales, sino que están focalizados en varias de las empresas públicas, sobre todo en NDO (propietaria del Circuito de los Arcos, Roncalia y Navarra Arena) y en la Ciudad Agroalimentaria. Todas estas obras, junto con la operación Lekaroz, enterrada en las cuentas de CEIN, fueron responsabilidad de la empresa pública SPRIN, desaparecida de los informes de fusión en 2010.

PRINCIPALES PROPUESTAS:

→ Centrar las malas noticias allá donde realmente están, sin contaminar a todas las empresas del resultado de algunas de ellas.

→ **Acompasar la reducción de ingresos a la reestructuración** de las empresas.

→ Exigir un **coste operativo positivo** a todas las sociedades públicas, una vez **definidos los ingresos que provendrán de la Administración.**

→ En aquellas empresas que no parece que vayan a ser rentables en el medio plazo, estudiar si producen otros beneficios no económicos que justifiquen el dinero que cuestan y costarán en el futuro. Las **estrategias de desinversión** existen y, en ocasiones, son las más sensatas.

- 6) **Ingresos.** Las empresas públicas no deberían hacer la competencia a la empresa privada para obtener ingresos y equilibrar sus cuentas. Sin embargo, disponen de conocimiento y experiencia en muchos campos que podrían ser explotados.

Evolución y procedencia de los ingresos de las Sociedades Públicas

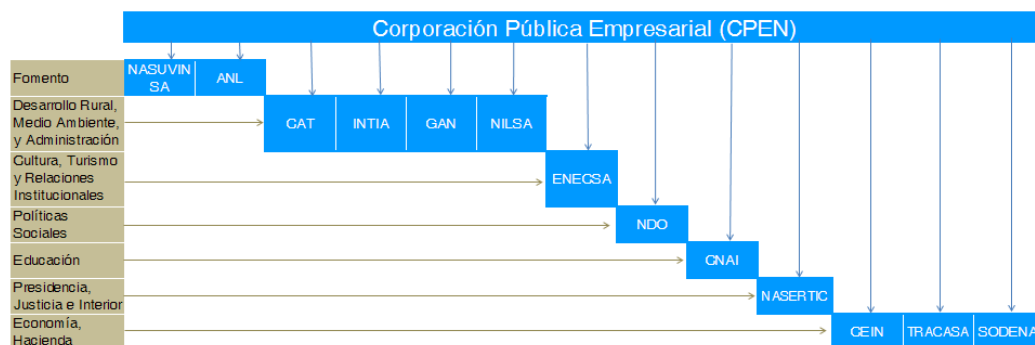
		2011	2012	2013
% de ingresos procedentes del GN	30%	76.067.626	40%	59.508.663
% de ingresos procedentes de terceros	70%	176.567.180	60%	89.079.013
TOTAL INGRESOS SOCIEDADES		252.634.806	148.465.021	132.419.234

Fuente: elaboración propia a partir la comparecencia del Director General de la Corporación Pública Empresarial (CPEN), D. Jorge San Miguel, en sede parlamentaria, Presupuestos Generales de Navarra; y datos de ejecución del gasto mensual de Dirección General del Presupuesto en la web de www.navarra.es

PROPUESTA: → Crear **partenariados público-privados** para paquetizar ese conocimiento y experiencia y **venderlo a otras Administraciones**

- 7) Problemas en la **coordinación de las empresas públicas.** Durante todo el proceso de fusión, las empresas públicas han tenido dos "jefes": el Consejero del Gobierno de Navarra que preside cada entidad y el director general de la CPEN.

Estructura matricial que refleja la dependencia organizativa de las Sociedades en la actualidad (abril de 2013)



Fuente: elaboración propia a partir de la web del Gobierno: www.navarra.es

PRINCIPALES PROPUESTAS:

→ **Clarificar y definir funciones, responsabilidades y ámbito de actuación** de la CPEN, los departamentos y los gerentes de las empresas públicas.

→ **Construir una mayor relación** y un foro en el que puedan reunirse los Consejeros de las empresas públicas, los gerentes y el director general de la CPEN para explicar y consensuar las medidas y que estas tengan en cuenta las diferentes realidades de las sociedades públicas.

- 8) Fusionar por fusionar no tiene sentido. El sector público no será más eficiente porque al final queden más o menos empresas sino porque se realice una **verdadera reestructuración que produzca sinergias y que incremente la eficiencia** reduciendo el coste de las empresas que se unen. Así por ejemplo la fusión de NAVELSA, dedicada a la metrología legal, con CEIN y ANAIN dedicadas al emprendimiento e innovación no produjo ninguno de estos efectos, de hecho la web de la CPEN ni tan siquiera menciona la metrología al describir las actividades de CEIN. Por otro lado, toda fusión conlleva una **cierta centralización de funciones y de compras**. Todavía hay algunas pendientes de entre las que se plantearon en 2010 y que iban a suponer un ahorro de 27 millones y habría que estudiar si deben acometerse más.

PRINCIPALES PROPUESTAS:

→ Fusionar solo aquello que vaya a ser más eficiente y generar más valor unido que separado.

→ Avanzar en la fusión actual y en el estudio de la conveniencia o no de **centralizar funciones transversales**, garantizando siempre al centralizar una mayor eficiencia y **la aportación de mayor valor** a la organización.

- 9) La **comunicación interna** ha sido muy limitada durante todo el proceso y en demasiadas ocasiones la información ha sido conocida por las empresas a través de los medios de comunicación o comparecencias parlamentarias.

Asimismo, **la comunicación externa** se ha focalizado en mostrar la eficiencia del Gobierno incluso a costa de las propias empresas públicas. Durante todo el proceso se las ha “demonizado” transmitiendo una mala imagen de las mismas a los ciudadanos y haciendo tabla rasa como si fueran un todo: una cosa es que estas entidades puedan ser más eficientes y que haya que limitarlas y reestructurarlas, y otra que sean tan ineficientes como se ha estado transmitiendo.

Finalmente, la **comunicación on line está poco explotada** tanto en lo referido a las webs como en la utilización de las redes sociales.

PRINCIPALES PROPUESTAS:

- Elaborar un **plan de comunicación interna** que garantice que las personas que trabajan en las empresas tienen la información que les afecta en tiempo y en forma.
- **Comunicar con claridad** dónde y cuáles son los problemas de cada empresa pública, pero **también cuáles son sus aportaciones.**
- Mejorar la **comunicación en redes.**

10) La **transparencia** en el proceso de fusión de las empresas públicas y en el conocimiento de las mismas **ha sido mejorable** y aún hoy en día, en que el Gobierno está aportando muchos más datos sobre las mismas, sigue siendo deficitaria. Por poner un ejemplo, el dato de la aportación del Gobierno de Navarra a cada una de ellas, lo que nos cuestan, no es claro y obtenerlo exige "bucear" en las memorias de cada empresa. Ser transparente no significa solo que las cuentas y los consiguientes resultados de cada entidad estén escaneadas en la web.

PRINCIPALES PROPUESTAS:

- **Mejorar la transparencia** de las sociedades públicas en sus objetivos, actividades, procesos y en su contabilidad. En concreto, deberíamos saber cuánto cuestan las empresas a la Administración vía ingresos, subvenciones, aportaciones de socios, préstamos, etc.
- Las cuentas de las empresas públicas deberían estar disponibles en **formatos legibles, armonizados y comprensibles.**

En resumen, podríamos decir que **la fusión y reestructuración de las empresas públicas era y es necesaria** para tener un sector público empresarial musculado y dimensionado de acuerdo a las necesidades actuales. **Se están dando muchos pasos en la dirección correcta** y se está realizando un mayor ejercicio de transparencia que el que hubo en el pasado. Sin embargo, el proceso de fusión ha sido demasiado largo y ha olvidado algunas partes relevantes como la estrategia, las personas y la comunicación y será necesario trabajar duro para recuperar este retraso y no recaer en los errores del pasado.

Se trata ahora de **estimar qué recursos y qué perfiles van a ser necesarios para hacer aquello que se ha estimado que debe ser hecho por cada empresa pública** y de dotar de **transparencia** a actuaciones y resultados.

Y todo ello sin olvidar que estamos atacando la punta del iceberg del problema y que si de verdad queremos una Administración moderna y eficiente habrá que trabajar de verdad en la reordenación y reestructuración del 98% restante.

01. INTRODUCCIÓN

El 27 de diciembre de 2012 la presidenta del Gobierno de Navarra, Yolanda Barcina, presentó 48 medidas para contrarrestar la crisis en 2013¹. En lo que a reformas de la Administración se refiere, una de las principales medidas expuestas fue la reducción de sociedades públicas. Institución Futuro lleva tiempo trabajando en el área de reforma de la Administración para contribuir a hacerla más eficaz y eficiente, y por ello ha querido aportar sus ideas y propuestas a este primer paso dado por la Administración.

Este estudio **ha analizado los procesos de fusión de las empresas públicas de Navarra**, tanto el primero (de 38 a 13) como el segundo (en marcha actualmente y que las reduciría de 13 a 6 u 8). Y, a partir de ello, busca **aportar propuestas para los problemas detectados**.

- **Primer proceso de fusión de empresas públicas.** El anuncio y proceso de fusión de las empresas públicas se inició en noviembre de 2009 con la creación de la Corporación Pública Empresarial de Navarra (CPEN) y se consumó jurídica y contablemente en el segundo semestre de 2011. Dicha fusión dio como resultado la reducción del número de empresas públicas de 38 a 13 aunque no produjo una verdadera reestructuración.
- **Segundo proceso de fusión de empresas públicas.** En la actualidad, según palabras del director general de la CPEN en el Parlamento de Navarra², Jorge San Miguel, **se está perfilando un plan de acción que culminará en breve** y en el que se estudiará qué actividades aportan valor en las sociedades públicas y en torno a ello se dimensionarán. Dicho estudio está realizándose agrupando por grupos de empresas que pudieran ser sinérgicas, por ejemplo NASERTIC (que se dedica a servicios, sistemas de información y telecomunicaciones de tecnología) con TRACASA (que ofrece servicios

¹ Nota de prensa accesible en la web del Gobierno de Navarra:
http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2012/12/27/Barcina+balance+2012+lineas+actuacion+2013.htm

² Comparecencia de Jorge San Miguel, Director General de CPEN en el Parlamento de Navarra, celebrada el 27 de febrero de 2013 y accesible vía web en:
<http://www.parlamentodenavarra.es/47/section.aspx/viewvideo/4684>

integrados para la modernización de las Administraciones Públicas basados en el uso de la Información territorial). Se desconoce por qué razón en el caso de la empresa CEIN este trabajo se hizo anticipada y aisladamente, a principios de 2013.

Durante todo este periodo hemos asistido a un continuo goteo de informaciones que sobre el proceso de reducción y gestión de las sociedades públicas han venido realizando los medios de comunicación. La fuente de dichas informaciones ha sido, en muchos casos, la propia CPEN, y los temas de las noticias han sido varios:

- El gasto de las sociedades públicas y sus cuentas de resultados.
- La procedencia de sus ingresos.
- Los sueldos de los gerentes.
- La deuda de las empresas públicas.
- El coste de los Consejos de Administración.
- Los cobros de dietas de ciertos miembros del consejo de las sociedades públicas sin haber asistido a los mismos.
- La reordenación y reducción de las sociedades públicas y su efecto en la reducción de personal.
- Los nombramientos de los directores de las sociedades públicas.
- Las pérdidas de la CPEN.
- La venta de activos inmobiliarios de la CPEN.

En conjunto, el tono de las noticias ha sido negativo, lo que ha forjado en los ciudadanos una mala imagen de las sociedades públicas. Este informe pretende también arrojar luz a la opinión pública sobre este colectivo para pueda valorarlo en su justa medida.

Es un hecho positivo el que se esté trabajando para reestructurar y modernizar el sector público empresarial y es una buena noticia que por fin se vayan a abordar los temas de contenido y forma y no sólo los económico-jurídicos.

En cualquier caso, no ha de olvidarse que **la reestructuración del sector público empresarial representa una mínima parte de la reestructuración de la Administración**. De hecho, **supone menos del 2%** de gasto para la Administración.

Tabla 1: Aportación del Gobierno de Navarra a los ingresos de las Sociedades Públicas

	2011 (real)	2012 (estimado)	2013 (previsto)
Aportación del GN a los ingresos de las Sociedades Públicas	76.067.626	59.508.663	44.646.972
% sobre el Presupuesto total del GN	1,9%	1,5%	1,1%

Fuente: elaboración propia a partir la comparecencia del Director General de la Corporación Pública Empresarial (CPEN), D. Jorge San Miguel, en sede parlamentaria, Presupuestos Generales de Navarra; y datos de ejecución del gasto mensual de Dirección General del Presupuesto en la web de www.navarra.es

Eso no quiere decir que no deba hacerse, por algo hay que empezar, pero no olvidemos que queda pendiente la reforma del 98% restante.

02. SOCIEDADES PÚBLICAS. CUÁLES SON

- El Gobierno de Navarra cuenta en la actualidad con 13 sociedades públicas dependientes.
- Además, posee participadas indirectas con control por más del 50%: Miyabi, Start up, Posusa, Salinas.
- Participadas indirectas con control y menos de 50%: Senda viva.
- Participadas indirectas sin control: Audenasa, Canasa, Mercairuña, Oposa.

En este informe se toman como referencia de estudio y análisis las 13 sociedades públicas dependientes³. (100% del Gobierno de Navarra, excepto SODENA 98%)⁴.



1) Agencia Navarra del Transporte y la Logística | **ANL**. Es el ente promotor de las infraestructuras, centralizador y supervisor de todos los servicios logísticos públicos de la Comunidad Foral de Navarra. Desarrolla y gestiona la Ciudad del Transporte de Pamplona (CTP).



2) Ciudad Agroalimentaria de Tudela | **CAT**. Es un parque industrial, logístico y productivo donde se concentra toda la cadena de valor. Cuenta con más de 1 millón de m2 al servicio del sector, todos los servicios energéticos centralizados (producidos en la CIC: vapor, Floyd, frigorífico, agua fría y caliente), además de una inmejorable posición geoestratégica. El objetivo de este parque industrial es mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer el crecimiento del sector.



3) Centro Navarro de Aprendizaje de Idiomas | **CNAI**. Centro para la investigación lingüística y la aplicación de nuevas metodologías en el aprendizaje de idiomas. La innovación didáctica y su transferencia al Sistema

³ En el Anexo, información detallada sobre sus funciones y empresas que las componen.

⁴ Información extraída de la web de la CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas>

Educativo y a la Sociedad son la base esencial de su misión. Trabaja al servicio del Gobierno de Navarra para la mejora del nivel de conocimiento de lenguas extranjeras en la población navarra desde la edad escolar hasta la adulta, desarrollando eficientes e innovadoras propuestas para apoyar el aprendizaje de idiomas.



4) Centro Europeo de Empresas e Innovación | **CEIN**. Su objetivo es contribuir al desarrollo económico de Navarra, incentivando el espíritu emprendedor en todos los ámbitos de la sociedad y apoyando a las personas emprendedoras y empresas para que sean más competitivas. Sus objetivos son: promocionar y fomentar los valores emprendedores en la sociedad, principalmente en la enseñanza reglada y universidad; apoyar la creación y consolidación de empresas con capacidad para crecer y ser competitivas; detectar nuevas oportunidades de negocio para Navarra y fomentar la diversificación del tejido económico regional; impulsar la innovación en el seno de las empresas; e incentivar el desarrollo del talento creativo para la generación de nuevas ideas y soluciones.



5) Empresa Navarra de Espacios Culturales | **ENECSA**. Gestiona el Palacio de Congresos y Auditorio de Navarra Baluarte y el Planetario de Pamplona. Su misión comprende el crecimiento sostenible del turismo congresual (MICE) en Navarra, el acercamiento a la Comunidad Foral de una oferta cultural de primera calidad y global en términos de géneros y públicos y en el fomento de la divulgación científica en general y en particular de la astronomía a través de programas de edición propia y de la colaboración con centros de referencia a nivel nacional.



6) Gestión Ambiental de Navarra | **GAN**. Su misión es integrar las diferentes especialidades de profesionales en ingeniería, biología, economía, derecho ambiental y administrativo, etc., para brindar soluciones en el sector del Medio Ambiente a medida de las necesidades de la Administración Pública.



7) Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras | **INTIA**. Presta servicios avanzados orientados al mercado para el desarrollo del sector agroalimentario, basados en la calidad, la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad. Tiene como objetivos, la Divulgación de técnicas y sistemas de producción, Investigación, Experimentación, Asesoramiento y Formación, Prestación de servicios (actividades que promuevan y potencien el sector agrario y agroalimentario, colaboración con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras de este campo de actividad), Desarrollo de regadíos e infraestructuras agrarias, Control, Certificación y Promoción agroalimentaria.



8) Navarra de Servicios y Tecnologías | **NASERTIC**. Tiene como misión prestar a las Administraciones Públicas, sector público y organizaciones privadas que así lo requieran, servicios generales y en particular de Laboratorio, Comunicación, Sistemas de Información y Telecomunicaciones modernos, de alta calidad y competitivos, optimizando al máximo los recursos. Todo ello para facilitar y hacer más eficaces las relaciones de la Administración con los ciudadanos y ser parte activa en la modernización y el desarrollo de la Comunidad Foral de Navarra.



9) Navarra de Suelo y Vivienda | **NASUVINSA**. Tiene por objeto el desarrollo territorial y urbanístico sostenible de la Comunidad Foral de Navarra, así como la

promoción y gestión de suelo de cualquier clasificación, categoría, subcategoría y uso, y la promoción y gestión inmobiliaria de todo tipo de inmuebles y edificaciones, en especial de vivienda protegida.



10) Navarra Deporte y Ocio | **NDO**. Es la empresa encargada de gestionar las grandes infraestructuras públicas deportivas y de ocio desarrolladas en la Comunidad Foral en los últimos años, fundamentalmente el Circuito de Navarra; el Centro de Esquí Nórdico Valle del Roncal; y el Pabellón Navarra Arena.



11) Navarra de Infraestructuras Locales | **NILSA**. Su misión es la depuración de las aguas residuales y la gestión de los residuos urbanos. En menor medida también colabora en proyectos de abastecimiento, dadas sus competencias y conocimiento del ciclo hídrico. Ha formado parte, como consultor y agente, del Foro del Agua en Navarra, cuyo objetivo es cumplir la Directiva Marco del Agua.



12) Sociedad de Desarrollo de Navarra | **SODENA**. Es el principal instrumento financiero del Gobierno de Navarra para el desarrollo empresarial de la Comunidad Foral. Su actividad se centra en la inversión en proyectos empresariales, la internacionalización de la empresa navarra y la captación de inversiones para nuestra región, utilizando para ello principalmente la figura del capital-riesgo, sin descartar otros instrumentos financieros como pueden ser el afianzamiento, e incluso, préstamos a través del BEI (Banco Europeo de Inversiones). Gracias a un convenio de financiación entre el Gobierno de Navarra y el BEI, SODENA también canaliza un préstamo de cien millones de euros para financiar, en 2012, proyectos de

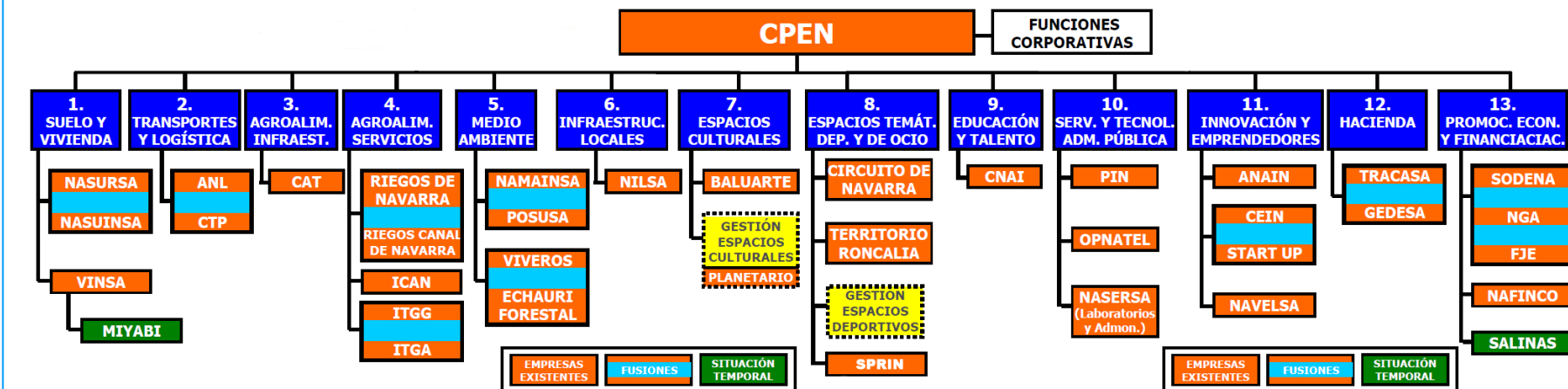
inversión de pequeñas y medianas empresas en el marco del Plan Moderna.



13) Trabajos Catastrales | **TRACASA**. Ofrece servicios integrados para la modernización de las Administraciones Públicas basados en el uso de la Información territorial y las tecnologías de la información y las comunicaciones. Trabaja tanto para administraciones Públicas como para organizaciones privadas en los ámbitos, local, nacional e internacional.

Estas 13 sociedades son el resultado de la primera fusión consumada en 2011 y que se describe en el cuadro siguiente:

Gráfico 1: Reorganización del Sector Público Empresarial de Navarra.



Fuente: Plan de Ordenación y Reestructuración del Sector Público Empresarial Navarro, elaborado por Deloitte (16 de diciembre de 2010).

Nota: La empresa SPRIN no figura en el cuadro a pesar de ser una de las empresas públicas existentes en esa fecha.

En la actualidad está en marcha un segundo plan de fusión que ya se ha iniciado al poner a CEIN bajo el paraguas de SODENA y que las dejaría en 6 u 8 empresas públicas.

03. QUÉ DEBERÍAN HACER

Antes de comenzar a valorar qué actividades de las que realizan las sociedades públicas aportan valor, se requiere una reflexión previa: ¿Qué son y qué función cumplen o deberían cumplir las empresas públicas? ¿Para qué una empresa pública?

Historia reciente

Si se echa la vista atrás y se analiza el histórico de las sociedades públicas, en concreto el **para qué o por qué se crearon**, vemos que las razones fueron muy diversas:

- Algunas surgieron para conseguir una mayor flexibilidad que no era posible dentro de la Administración.
- Otras se crearon para poder gestionar sin obstáculos determinado capital e impulsar las inversiones en infraestructuras productivas, como fue SPRIN.
- Algunas para poner en marcha y gestionar un plan concreto, como fue el caso de ANAIN y el Plan Tecnológico.
- Otras surgieron para llevar a cabo y gestionar una gran infraestructura, como Baluarte.
- Otras para ayudar y apoyar al sector primario. Por ejemplo los Institutos Técnicos y de Gestión Agrario y Ganadero.
- Otras, al crearse, duplicaron algunas funciones de otras empresas públicas ya existentes como por ejemplo NGA.
- Etc.

Todas ellas han prestado y prestan servicios a la Administración y sirvieron de apoyo a la misma para la puesta en marcha de sus políticas y planes.

Hoy

En la primera fase de fusión de empresas públicas, acontecida en 2011, ya se anunció que se trabajó para eliminar duplicidades y para poner bajo el mismo paraguas aquellas empresas que realizaban tareas similares, lo cual clarificó el panorama y eliminó algunas incongruencias como NGA o el fondo AJE.

Por otro lado, tal y como relató el nuevo director general de la CPEN Jorge San Miguel en el Parlamento de Navarra en febrero de 2013, se está elaborando un plan de

acción que determinará qué actividades de las sociedades públicas aportan valor y en torno a ello dimensionará dichas empresas aprovechando las sinergias existentes. Los análisis de actividades se están haciendo por grupos que puedan ser sinérgicos al igual que ya se ha hecho con CEIN y SODENA; INTIA, GAN y NILSA; AN, CAT y NASUVINSA; NASERTIC y TRACASA; CNAI y ENECSA y NDO.

Mientras tanto, las restricciones en el presupuesto público y la orden dada a muchas de las empresas por parte del Gobierno de que sean “autosuficientes” han agudizado un problema que ya existía y es el hecho de que **algunas empresas públicas están compitiendo en el mercado con la iniciativa privada.**

Ya en el informe que la consultora Deloitte hizo para CPEN en 2010 se indicaba que algunas actividades económicas de las sociedades públicas habían alcanzado por su desarrollo una madurez similar a la que en estos momentos ofrecía el sector privado, hecho que podía ofrecer oportunidades de obtención de nuevos ingresos para el Gobierno de Navarra por la transferencia adecuada de estas actividades al entorno privado.

A la vista de todo lo anterior, la primera pregunta de fondo que hay que plantear es **qué deben hacer las empresas públicas.** Para responder a la misma habría que atender a varias cuestiones:

- **Qué servicios y actuaciones de las realizadas por las empresas públicas responden a un interés social y por lo tanto deberían ser garantizados por la Administración.** El Circuito de los Arcos, la operación Lekaroz⁵ o la futura operación Salesianos⁶, ¿responden a un interés social?, ¿deben ser cometido de

⁵ El Gobierno de Navarra declaró el 28 de julio de 2010 el Plan Sectorial de Incidencia Supramunicipal (PSIS) para la implantación del Campus Empresarial de Lekaroz, promovido por la Sociedad de Promoción de Inversiones e Infraestructuras de Navarra, SPRIN S.A., empresa pública del Gobierno de Navarra. El calendario para el desarrollo del PSIS estimó el inicio de las actividades en la zona en enero de 2012 (<http://goo.gl/4fghZ>). La inversión total del Gobierno de Navarra fue de casi 12 millones de euros (<http://goo.gl/EL4KR>) y a día de hoy está gestionado por la sociedad pública CEIN. En la actualidad, el campus empresarial cuenta con 28.000 m2 edificables y la única empresa instalada en el campus es el Centro de Innovación Lingüística Lekaroz (<http://goo.gl/n1b6k>).

⁶ El 13 de junio de 2012 el Gobierno de Navarra aprobó el Convenio Urbanístico para el traslado del centro de formación profesional de Salesianos y se aprobó un Plan Sectorial de Incidencia Supramunicipal (PSIS), promovido por la Congregación Salesiana de San Juan Bosco, el Departamento de Educación del Gobierno de Navarra y la sociedad pública

la Administración? Por otro lado, preservar el empleo tiene gran interés social, pero ¿es justo que se preserve el de unas empresas sí y otras no? ¿Por qué ayudar a Sunsegui durante años, y no a muchas otras empresas que han cerrado a pesar de tener mejor futuro? Y en el caso de CNAI que forma en idiomas, ¿no existe un sector privado capaz de hacerlo eficientemente?

- **Para los servicios y actuaciones realizados por las empresas públicas** que no son de interés social y que las empresas privadas prestan en el mercado, ¿existe una razón estratégica que justifique que los financie la Administración? ¿Debe la Administración financiar servicios de consultoría?
- De los **servicios y actuaciones que realizan las empresas públicas para prestarse servicio entre ellas o a la propia Administración** (alojamiento web, servicios jurídicos, formación...), ¿existe una razón estratégica para mantenerlos dentro? ¿Es más eficiente el servicio interno que el externo?
- De los **servicios y actuaciones que deba prestar la Administración ¿cuándo debería hacerlo directamente y cuándo a través de una empresa pública?** ¿Tiene sentido que se reestructure CEIN y que se elimine todo lo referente a innovación y, sin embargo, se mantenga un departamento destinado a gestionar ayudas y subvenciones públicas que, por definición, solo puede conceder la propia Administración? ¿Esto no debería hacerlo la Administración, máxime en las circunstancias actuales en que no tiene trabajo suficiente para ocupar a sus funcionarios?

En este punto algunas de las razones que podrían justificar la acción de las sociedades públicas en lugar de la Administración serían:

- Dotarle de la **flexibilidad** necesaria para realizar algunas de estas acciones.

NASUVINSA, para facilitar el traslado del centro de Formación Profesional a Sarriguren. La inversión total prevista inicialmente por los Salesianos ascendía a 41,6 millones de euros, que sería sufragada con la venta de la actual parcela de la calle Aralar, en Pamplona, al Gobierno de Navarra. Esta operación fue posible gracias al acuerdo presupuestario para 2010 alcanzado entre UPN y el PSN, que posibilitó la intervención pública en proyectos urbanísticos de iniciativa privada declarados con carácter extraordinario de interés general, lo que permitió calificar toda la parcela de la calle Aralar como destinada a vivienda libre para cubrir los costes de construcción del nuevo centro de FP en Sarriguren. La plusvalía generada a favor del Gobierno de Navarra, estimadas en 9 millones de euros en el protocolo, la dedicará la sociedad pública NASUVINSA a políticas públicas de suelo o vivienda (<http://goo.gl/2TKbX>).

- Poseer el **conocimiento técnico** específico necesario para determinados proyectos.
- Tener **capacidad de obtener y gestionar ayudas y fondos** de otras instituciones que la Administración no pueda realizar.
- Ofrecer un **servicio más barato y de mejor calidad**.

Es importante señalar que, en el caso de que se traslvasen funciones entre la Administración y las empresas públicas, deberá asegurarse que se produce el debido traspaso. Por ejemplo, en la mayoría de Comunidades Autónomas el impulso del desarrollo económico regional (emprendimiento, innovación, internacionalización...) se realiza a través de las agencias de desarrollo regional SPRI en el País Vasco, Igape en Galicia, IMPIVA en Valencia, ACC1Ó en Cataluña, IDEA en Andalucía. En Navarra no existe tal agencia en la Administración, por lo que el trabajo realizado por esas agencias ha sido hasta ahora hecho en directo por varias sociedades públicas. Si éstas se reducen o desaparecen, habrá que tener en cuenta que en la Administración no existe un órgano con experiencia para poder asumir esas funciones.

Asimismo, habrá que asegurar que el conocimiento y experiencia de las personas no se pierda.

Si de verdad se quiere tener un sector público empresarial moderno y eficiente, es necesario reflexionar y dar respuesta a estas preguntas de fondo antes de hacer una reestructuración.

Una vez que se haya definido qué debe ser hecho por las empresas públicas habrá que tener en cuenta que para realizar su cometido éstas van a necesitar fondos públicos y esos **fondos deberán salir de los presupuestos anuales del Gobierno**. La empresa que los reciba debería establecer claramente cuáles son los resultados que tiene previsto obtener y todo ello debería ser transparente y conocido por los ciudadanos.

Propuestas

- Dados los servicios y actividades que realizan las empresas públicas, **determinar cuáles deben ser hechos por la Administración**. Los que no deban serlo deberían privatizarse.

- Para aquellos servicios y actuaciones que la Administración deba realizar, **determinar cuál es la manera más eficiente de prestarlos**, a través de la Administración o a través de una sociedad pública y hacer los trasvases que sean necesarios. En este caso habrá **que asegurarse de no perder conocimiento, ni experiencia**. En el primer ejemplo de reestructuración, CEIN, ya se ha perdido todo el conocimiento y la experiencia acumulada por ANAIN en la gestión de los tres planes tecnológicos de Navarra para fomentar I+D+i.
- Determinar cuál será el **coste para la Administración de las acciones que deban ser hechas** por las Sociedades Públicas dado su interés social y **hacerlo visible** en el presupuesto anual del Gobierno.
- Determinar cuáles serán los **resultados** concretos a cumplir por cada sociedad anualmente y hacerlos públicos.
- Plantearse muy seriamente para el futuro **si la Administración debe realizar operaciones tipo SPRIN**⁷. La experiencia demuestra que en demasiadas ocasiones no producen los ingresos o el impacto deseado, los inversores privados que las iniciaron se retiran y acaban lastrando las cuentas públicas.
- Finalmente, **las sociedades públicas no deben hacer la competencia a las empresas privadas**, por lo que aquellas actividades que no deba prestar la propia Administración y que el mercado provee y cobra eficientemente, solo deberían mantenerse en las empresas públicas **si existe una razón estratégica muy clara y conocida por todos** para ello.

⁷ SPRIN S.A (Sociedad de Promoción de Inversiones e Infraestructuras de Navarra) se constituyó el 30 de abril de 2005 con el objetivo principal de impulsar las inversiones e infraestructuras productivas en la Comunidad Foral (<http://goo.gl/wjzrE>). Comenzó gestionando 42 millones de euros procedentes de la venta de las acciones de EHN (<http://goo.gl/cS8Qu>). En 2006 se produjo una ampliación de capital en esta sociedad por importe de 270 millones de euros, suscrita por el Gobierno, para que SPRIN financiara con estos fondos una serie de obras ejecutadas por el departamento de Obras Públicas con sus propios medios (<http://goo.gl/9Qapv>).

Algunas de sus participaciones más destacadas fueron el Centro Tecnológico L'Urederra de Los Arcos, el Centro de Esquí Nórdico del Valle de Roncal (Roncalia), el Campus Empresarial de Lekaroz, el Circuito de Velocidad de Navarra de Los Arcos y el Pabellón Navarra Arena. Varias de estas inversiones han sido fuertemente cuestionadas por su elevado coste y su difícil rentabilización.

04. ESTRATEGIA

Desde el año 2009 se ha hablado mucho de fusión, de ahorro y de sinergias de las empresas públicas, pero apenas se ha trabajado en la estrategia del sector público empresarial. Sin duda la fusión fue compleja y se avanzó mucho en algunas materias, pero no debió dejarse de lado esta parte tan importante. **Si se hubiera hecho en paralelo, quizá se hubiera tardado algo más pero se hubiera hecho de una vez y hoy no estaríamos reestructurando el sector público de nuevo, en un momento en que la crisis es profunda y acuciante.**

Pero se debe mirar al futuro. Despejadas las incógnitas enunciadas en el punto anterior (3), **procedería determinar cuál sea la misión de cada una de las empresas resultantes y cuáles serán sus objetivos estratégicos a largo plazo es decir, mirar a futuro y planificar, que es uno de los principales cometidos de cualquier directivo.**

Solo una vez que todo ello esté claro podrá determinarse qué acciones deben ponerse en marcha para lograrlos, **asignando metas, plazos y responsables y adaptando los recursos a dicha actividad.**

Propuestas

- Superar el cortoplacismo imperante **estableciendo la misión y objetivos** estratégicos para cada empresa resultante.
- **Armonizar sin hacer tabla rasa:** tener en cuenta que cada empresa es diferente y se mueve en mercados distintos.
- Fijar **objetivos claros y medibles** y asignar responsables.
- Hacer **visibles** los **resultados** de cumplimiento de dichos objetivos.

05. GESTIÓN DEL PERSONAL EN LA FUSIÓN

La estructura y organización deben seguir siempre a la estrategia, y no al revés. Una vez determinada la misión, los objetivos y la estrategia, es cuando procede adecuar los recursos a la tarea, organigrama incluido.

Las fusiones empresariales son operaciones complejas que van más allá de la mera fusión de cuentas y estatutos y en estos procesos la inteligencia colectiva, como conocimiento y acción que surge de la colaboración de las personas, juega un papel fundamental. De hecho, muchas fusiones no obtienen el resultado esperado por cuestiones relacionadas con los recursos humanos y por diferencias en la cultura de las distintas organizaciones.

A pesar de que el factor humano es un elemento crítico en estas operaciones, Alain Richemond, profesor de École des Hautes Études Commerciales de París y experto en esta materia, constata que **únicamente el 5% de las fusiones y adquisiciones tienen en cuenta a las personas.** De hecho el 54% de los directivos involucrados en estas operaciones declara haber descuidado el impacto que pueden tener en el personal⁸.

Como consecuencia de obviar al factor humano en estas operaciones, indica este experto, puede surgir el **absentismo mental, en el que la persona trabaja físicamente pero mentalmente “está en otro lugar”, y que según Richmond puede afectar hasta al 30 % de los trabajadores.**

A este respecto Steve Kelman, profesor de Gestión Pública en la Harvard University's John F. Kennedy School of Government, y experto en modernización del sector público advierte del peligro de intentar aplicar cambios en las organizaciones mediante el miedo o las amenazas a perder el empleo **“cuando la gente tiene miedo quizás trabaje más duro pero no innovará ni aportará nuevas ideas”**⁹.

⁸ “Fusion d'entreprises: épreuve psychique pour les salariés”. En Le Figaro, 10/09/2012: <http://sante.lefigaro.fr/actualite/2012/09/10/19012-fusion-dentreprises-epreuve-psychique-pour-salaries>

⁹ “Liderar el cambio en el sector público”. En ESADE, S. Kelman (Harvard Kennedy School), 2012: <http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=814&idissue=63&newlang=spanish>

La fusión de actividades y de culturas del sector público empresarial navarro no comenzó hasta finales de 2011 y ha dependido del buen hacer y de la voluntad de implicación de los nuevos gerentes, que a principios de 2012 aprobaron sus planes directores.

Las personas, resultan fundamentales para las empresas públicas que en su mayoría son empresas de servicios que **tienen su mayor activo en las personas que trabajan en ellas**. Sin embargo, **apenas se les ha dedicado ninguna atención a lo largo del proceso**: no se ha trabajado en retener al personal clave, la comunicación no se ha cuidado (se ha primado la información a la prensa), no se ha planificado la integración cultural y no se han armonizado las políticas relacionadas con los recursos humanos mucho más allá de la retribución. Y todo ello a pesar de que en el plan de acción que Deloitte elaboró para CPEN en el año 2010 estaban específicamente definidas esas necesidades:

" 1. **Definición del modelo de transición de las personas de las sociedades integradas**, correspondiendo al Gerente de cada sociedad identificar puestos afectados, su enfoque y proceso de evaluación, así como el apoyo a la recolocación y la realización de asignaciones (recolocación departamentos / individuos).

2. Determinación **de estrategias de retención de talento** de corto, medio y largo plazo y asegurar la transferencia de conocimiento y transición de nóminas y plantilla, con atención a la transición de habilidades, conocimiento y otras capacidades.

3. Alineamiento de recursos humanos a las necesidades de las nuevas sociedades

4. Diseño organizativo y evaluación completa de la organización actual y sus capacidades y fijación de capacidades requeridas para la nueva organización y agrupaciones lógicas por capacidades, determinación de interacciones clave y bloques operativos y desarrollo y evaluación de impacto y plan de transición operativo."¹⁰

¹⁰ Plan de Ordenación y Reestructuración del Sector Público Empresarial Navarro, elaborado por Deloitte (16 de diciembre de 2010).

Por otro lado, el periodo de incertidumbre al que han estado y están sometidos los trabajadores de las empresas públicas ha sido excesivamente largo. Teniendo en cuenta los datos que los expertos aportan, y la demostración por parte de las neurociencias de cómo la incertidumbre y el miedo afectan a nuestro cerebro y comportamiento, se podría afirmar que **durante estos últimos años las empresas públicas han perdido capacidad para reinventarse** dado que muchos de sus trabajadores no estaban en situación de dar lo mejor de sí mismos. Por otra parte, **la Administración también ha actuado como un freno a los cambios**, parando nuevas iniciativas a la espera de que “vinieran los siguientes”, “se eligiera nuevos gerentes”, etc.

Conocer a las personas, sus talentos, capacidades y actitudes no es fácil, solo quien ha trabajado a su lado es capaz de evaluarlas en su justa medida. Al no comenzar a trabajar este punto en el momento inicial con los gerentes que si conocían a los trabajadores, y dejarse todo lo referente a recursos humanos para una segunda fase, en la que muchos de dichos gerentes habían cambiado, gran parte de esa información se ha perdido.

Tabla 2: Evolución del número de personal en las Sociedades Públicas (desde 2009).

EMPRESA PÚBLICA	2009	2010	2011	2012	2013
CPEN	-	3	4		
ANL	9	9	9		
GAT	5	5	6		
CNAI	30	32	27		
CEIN	108	103	95		37 *
ENEG	28	27	26		
GAN	126	155	160		
INTIA	225	219	222		
NDO	11	17	26		
NILSA	36	34	34		
NASERTIC	108	95	116		86 *
NASUVINSA	133	101	111		
SODENA	25	25	23		
TRACASA	340	313	282		
TOTAL	1.184	1.138	1.141	1.102	

* CEIN y NASERTIC anunciaron, en marzo de 2013, su previsión en el número de trabajadores para 2013.

Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas de Navarra, el Plan de Ordenación y Reestructuración del Sector Público Empresarial Navarro, elaborado por Deloitte (16 de diciembre de 2010) y la Comparecencia de Lourdes Goicoechea, en el Parlamento de Navarra, sobre CPEN (25 de marzo de 2013).

unas formas de trabajar distintas. **La fusión de varias sociedades**, si se quiere conseguir una nueva más eficiente, **pasa inexorablemente por generar pertenencia a la nueva empresa y por armonizar las culturas y formas de hacer.** Esto no es

fácil y exige planificación, experiencia y tiempo. En el proceso de fusión de las empresas públicas de Navarra no se ha planificado ni trabajado esta importante cuestión. Algunos gerentes la están abordando con sus medios pero no es suficiente.

Propuestas

- La reestructuración o segunda ronda de fusiones va a conllevar más **pérdidas de puestos de trabajo**, tal y como ha ocurrido y sigue ocurriendo en el sector privado. **No debería haber un objetivo de reducción igualitario** para todas las sociedades sino en función de cuál vaya a ser su actividad.
- La **selección de las personas** que continuarán trabajando en ellas debería hacerse **partiendo de los perfiles necesarios para realizar esa actividad** y guiándose por los criterios de capacidad, conocimiento, actitud y experiencia por encima de otras razones y vínculos.
- Las **competencias y actitudes** de las personas son difícilmente evaluables excepto por las personas que han trabajado con ellas, habrá que asegurarse de disponer de ese conocimiento.
- Asimismo, habría que determinar las **estrategias de retención de talento asegurando la transferencia de conocimiento**.
- Las empresas públicas son muy diferentes entre sí. Para que la fusión de las mismas sea eficiente será necesario trabajar en la **armonización de culturas**.

06. CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

¿Qué es un Consejo de Administración? ¹¹

El Consejo de Administración es el máximo órgano de Gobierno de la sociedad, en el que los accionistas y propietarios de las empresas delegan su responsabilidad. Es una herramienta de gestión de gran importancia cuya principal misión es velar por el mejor funcionamiento de la compañía y para ello ha de encargarse de:

1. Aprobar las estrategias generales e impulso del Plan Estratégico.
2. Controlar la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos.
3. Tomar las decisiones sobre inversiones importantes, operaciones societarias como compraventas y fusiones y aprobar posibles alianzas estratégicas.
4. Controlar y supervisar la labor de los altos directivos.

Como puede verse, la elección de consejeros no es un asunto baladí y el proceso de su elección debería asemejarse al de otros puestos de trabajo: es necesaria la búsqueda de un perfil adecuado para las funciones que se pretenden cubrir y, para ello, el candidato ha de tener la formación y experiencia suficiente.

¿Cómo debe retribuirse a los consejeros?

Sin duda esta es una cuestión de gran actualidad. Cuando una persona entra a formar parte de un consejo de administración adquiere una responsabilidad que es independiente del trabajo que realice. Asimismo, asiste a las reuniones del consejo y para hacerlo con aprovechamiento debe trabajar, leer y preparar la numerosa documentación que debería recibir del director de la empresa.

Siendo esto así ¿cómo sería mejor retribuir a los consejeros? ¿Solo por el hecho de serlo y la responsabilidad que asumen? ¿Por asistencia independientemente de si han trabajado la reunión y aportan a la misma? ¿De forma mixta?

Los consejos de Administración de las sociedades públicas de Navarra

Historia reciente

Hasta el año 2007 los consejos de Administración de las sociedades públicas estaban poco homogeneizados. Su composición y el hecho de si eran retribuidos o no

¹¹ Información elaborada a partir de <http://www.norgestion.com/uploadpdf/NORG-05cmyk.pdf>

dependía del consejero de Economía y Hacienda. Algunos consejos tenían gran cantidad de independientes, otros no, algunos eran retribuidos y otros no.

En 2008 se reordenan todos los consejos y la composición y pago de dietas de los mismos. Los consejeros y directores generales del Gobierno de Navarra participan de varios consejos de forma y manera que el complemento salarial de directores generales y de consejeros sea homogéneo. Esto hace que en un mismo consejo, por realizar las mismas funciones, unos cobren y otros no. Por otro lado, esa pertenencia al consejo se retribuye, en muchos casos, con una cantidad anual que se ingresa mediante transferencias mensuales con independencia de la asistencia al consejo y su trabajo en el mismo.

En 2009 se crea la CPEN. La composición de su consejo es fundamentalmente político-administrativa pero incluye tres consejeros independientes y políticos de distinto signo lo que sin duda genera un mayor nivel de discusión y a la vez unas decisiones finales ampliamente contrastadas.

A comienzos de la presente legislatura (2011), los consejos de las sociedades públicas pasan a ser mucho más públicos/políticos. **Una gran parte de sus componentes son miembros del Gobierno, alcaldes de UPN o PSN y miembros de sus ejecutivas.** Se observa en varios consejos un **empobrecimiento en cuanto al conocimiento y experiencia de sus consejeros** con respecto a épocas anteriores.

Tabla 3: Relación de miembros del Consejo de Administración de CEIN (años 2006 y 2011).

CEIN SA 2006 (Participación del Gobierno: 98%)		
50% público	Jose Miguel Armendariz Quel (Presidente del Consejo)	Consejero de Industria y Tecnología, Comercio y Trabajo (Gobierno de Navarra)
	Isabel García Malo	Consejera de Bienestar Social, Deporte y Juventud (Gobierno de Navarra)
	Magdalena Marín Ordoqui	Jefa de Sección de Acción Europea (Gobierno de Navarra)
	Enrique Díaz Moreno	DG Industria (Gobierno de Navarra)
	Jose María Roig Aldasoro	DG de Trabajo (Gobierno de Navarra)
	M ^a Eugenia Lekumberri	Directora de Inversiones de SODENA
	Jose María Aracama	DG de SODENA
50% independiente	Jesús Irure Arigita	Presidente ejecutivo y DG de GM Vending Merper y otras empresas
	Ramón Tejedas Álvarez	Delegado en Navarra de Iberdrola
	Antonio Martínez de Bujanda	Coordinador general de la Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL)
	Rafael Beunza Mijimolle	Empresario y representante de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Navarra (AJE)
	Miguel A. Munarriz Gasajús	DG de la Asociación de la Industria Navarra (AIN)
	Marta Vera Janin	DG de la Cámara de Comercio de Navarra
	Iñigo Alli Martínez	Director del Área de Viálogos y Eurecan de Gaja Navarra
CEIN SL 2011 (Participación del Gobierno: 100%)		
81% público	Lourdes Goicoechea Zubelzu (Presidenta del Consejo)	Vicepta. y Consejera de Economía, Hacienda Industria y Empleo (Gobierno de Navarra)
	Imelda Lorea Echavarren	DG de Trabajo y Prevención de Riesgos (Gobierno de Navarra)
	Miren Maite Domínguez Muguiro	Servicio de Economía (Gobierno de Navarra)
	Juan Carlos Artázcoz Sanz	Servicio Fomento Empresarial (Gobierno de Navarra)
	Rafael Muguerza Eraso	Servicio Innovación (Gobierno de Navarra)
	Laura Alba Cuadrado	exConsejera de Obras Públicas, Transporte y Comunicaciones (Gobierno de Navarra)
	María Kutz Peironceli	exconsejera de Salud (Gobierno de Navarra)
	Cristina Ibarrola Guillén	DG de Salud (Gobierno de Navarra)
	José Luis Arasti Pérez	Sección de Tráfico y Seguridad Vial (Gobierno de Navarra)
		Gorka Jiménez Sánchez
19% independiente	Jaime Ubillos Minondo	Procurador y miembro de la ejecutiva de UPN

Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas de Navarra.

Por lo que se refiere a la remuneración de los consejeros, **a partir de 2012 los miembros del Gobierno dejaron de cobrar dietas y en su lugar se creó un complemento retributivo de carácter específico**, una cuantía fija en los presupuestos para compensar la participación debida a su cargo en los distintos organismos públicos y semipúblicos. Su cuantía la determina el Gobierno de Navarra y para el 2013 oscila entre los 4.000 euros y los 16.135 euros por persona.

Tabla 4: Remuneraciones a los Consejos de Administración (incluidos secretarios) y número de consejeros en los ejercicios 2009 y 2012.

EMPRESA PÚBLICA	REMUNERACIONES A LOS CONSEJOS	
	2009	2012
NASUVINSA	165.000	
NASERTIC	139.000	
SODENA	137.000	
TRAGASA	86.000	
NILSA	84.000	
INTIA	82.000	
GAN	67.000	
ENEC	59.000	
ANL	55.000	
GNAI	50.000	
CEIN	34.000	
GAT	0	
NDO	0	
TOTAL REMUNERACIONES	958.000	396.000 *
NÚMERO DE CONSEJEROS	336	184

* A esta cifra hay que añadir la parte de la remuneración a altos cargos por pertenencia a Consejos de Administración que se paga vía presupuestos.

Fuente: elaboración propia a partir del Plan de Ordenación y Reestructuración del Sector Público Empresarial Navarro, elaborado por Deloitte (16 de diciembre de 2010) y la Comparecencia de Lourdes Goicoechea, en el Parlamento de Navarra, sobre CPEN (25 de marzo de 2013).

En la actualidad

Por otro lado, en la actualidad se está trabajando en la **reducción de dichos consejos**. Esa reducción, según el director general de la CPEN, puede venir por la vía de nuevas fusiones o por la sustitución en algunos casos del consejo por un órgano de administración único. Se quiere diferenciar entre aquellas que trabajan principalmente para el Gobierno de las que obtienen ingresos del exterior y en el primer caso se estima que sus consejeros deberían proceder de la Administración en su mayor parte.

Asimismo, en la actualidad la CPEN coordina la celebración de los consejos de administración y recibe las actas de los mismos como un primer paso en el objetivo de conseguir que las sociedades públicas armonicen las decisiones de sus consejos con las pautas de la CPEN.

Según los datos aportados por el director general de la CPEN, al inicio de la reestructuración del sector público empresarial había 332 consejeros con un coste de en torno a 955.000 euros, y en 2012 había 184 y su coste bajó hasta los 396.000 euros en las cuentas de las empresas públicas. **A ello habría que sumarle aquella parte del coste del complemento de retribución de carácter específico** de los altos cargos de la Administración que se otorga por pertenecer a los consejos de empresas públicas porque, aunque ya no se cobra vía empresa pública sino vía presupuestos, sigue saliendo del presupuesto público. Es decir, para conocer la auténtica reducción no sólo hay que tener en cuenta el coste de los consejos que pagan las empresas públicas, sino también la parte del complemento de retribución a los altos cargos que se debe a su pertenencia a los consejos de las empresas públicas.

En cuanto a cuándo deban percibirse las dietas, el Parlamento de Navarra aprobó en febrero de 2013 una resolución por la cual se instaba al Gobierno de Navarra a no abonar dietas a los miembros de los consejos de Administración de la CPEN que no asistieran a las reuniones¹². Sin embargo, dicha resolución no es vinculante.

Propuestas

Si queremos disponer a futuro de un sector público empresarial eficiente, modélico y ajustado, es necesario que sus máximos órganos de Gobierno también lo sean. Se debe hacer un **esfuerzo para disponer de los mejores consejos de Administración que sea posible**. No podemos limitarnos a seguir considerando el problema desde un punto de vista cuantitativo sino que debemos abordar **aspectos cualitativos** cuanto antes.

Desde Institución Futuro nos parece que este esfuerzo debería tener en cuenta las siguientes propuestas:

- Respecto a su **composición**:
 - En su conjunto debe reunir el **conocimiento y la experiencia suficiente**. Los perfiles de los consejeros deberían ser complementarios y definirse en función de la estrategia y objetivos de la empresa y no de dónde provengan sus ingresos. Se deberían

¹² Resolución del Parlamento de Navarra accesible en <http://www.parlamentodenavarra.es/inicio/comunicacion/noticias-y-actualidad.aspx?idnoticia=4165>

- evitar consejeros que carezcan de la formación y/o experiencia necesaria para entender del ámbito en el que se mueve la empresa.
- **Autoridad.** Esta autoridad está relacionada con la formación y la experiencia de los consejeros y de la percepción que el equipo directivo tiene de los mismos. Es difícil pedir a los empleados y directivos que cumplan a rajatabla las decisiones de alguien que a su juicio carece de conocimientos y experiencia.
 - El Consejo debe tener **independencia** para poder aportar su punto de vista sin coacción. La única variable por la que deberían tomarse las decisiones es la mejor marcha de la compañía; lo contrario puede poner en peligro la viabilidad de ésta e incluso su supervivencia. De hecho, Deloitte ya aconsejó en 2010 que los consejeros independientes deberían representar 1/3 del total.
 - **Motivación y proactividad.** Todos los consejeros han de tener la motivación suficiente para participar y dar su opinión y la proactividad de aportar todo aquello que pueda ser relevante de cara a la buena marcha o al futuro de la empresa.
 - El Consejo y por tanto cada uno de sus consejeros ha de tener el **tiempo** suficiente para poder leer, estudiar la información, proponer ideas y deliberar sobre algún aspecto importante. No tiene sentido incluir personas que no pueden dedicarle el tiempo necesario.
 - Incorporar programas de **formación** a los nuevos miembros de los consejos sobre las funciones y responsabilidades que conlleva ser consejero y también sobre las nuevas actividades que asuman las empresas.
 - El porcentaje de **pertenencia a la Administración pública** no debería afectar a los perfiles de los consejeros. Continuando con el caso de CEIN, su función es promover y apoyar la creación de empresas. El hecho de que pertenezca 100% a la Administración no debería llevarnos a concluir que debe tener muchos consejeros que provengan de la Administración. Lo importante es que tenga consejeros con conocimiento y experiencia sobre la creación de empresas.

- En cuanto a su **remuneración**:
 - Parece **adecuado y lógico que se remunere a las personas por su trabajo**, pero de forma homogénea y transparente para todos.
 - Ese pago debería ser una **dieta**, pero la mera asistencia sin la debida preparación no debería dar derecho a cobrarla y no asistir justificadamente pero enviando documentación y opinión sí.
 - **Parte de la remuneración por asistencia a los consejos se halla ahora en los presupuestos del Gobierno de Navarra** en lugar de en las cuentas de las empresas públicas, por lo que para comparar las cifras de coste de los consejos respecto a años anteriores habría que sumar las dos fuentes.

- **Otras consideraciones**:
 - Sería deseable que el consejo evalúe una vez al año la **calidad y eficiencia de su funcionamiento**, el desempeño de sus funciones y la marcha de sus comisiones en caso de que existan.
 - Ningún consejo puede tomar decisiones sin tener **información suficiente y veraz**, por lo que si no se le proporciona estaría obligado a pedirla y a no decidir sin haber tenido el suficiente tiempo para estudiarla.
 - La **renovación de los consejos debería estar pautada** de manera que se renovaran parcialmente para no perder el conocimiento. La composición cuasi totalmente pública de los consejos puede ocasionar una renovación casi completa con el cambio debido a unas nuevas elecciones y eso sería muy perjudicial para la empresa.
 - **En cuanto al tamaño, no existe una regla única** dada la variedad de las empresas, pero su composición podría moverse entre 5 y 12 miembros (frente a los 9-13 de 2012).

07. ALGUNOS DATOS ECONÓMICOS

Merece la pena analizar las cuentas de todas las sociedades públicas de Navarra. **En general, las cuentas de las 13 empresas se suelen tratar como un todo, en vez de de manera individualizada.** Este hecho permite tener una idea global en cuanto a su coste pero no aporta luz ni transparencia sobre cada una de ellas, y encubre y distorsiona su realidad. Todavía no son públicas las cuentas de 2012 de todas las empresas, por lo que este capítulo se refiere a las de 2011 y a las adelantadas provisionalmente por el director general de la CPEN en sede parlamentaria.

Sería importante, para ser realmente transparentes, **que los datos de las empresas públicas fueran fácilmente cognoscibles.** La transparencia no consiste solamente en escanear las cuentas y ponerlas en la web, sino en que estén en un formato explotable y legible y contengan una explicación que cualquiera pueda entender.

¿Cómo se financian las empresas públicas?

Según los datos aportados por la CPEN, la aportación del Gobierno de Navarra a sus empresas públicas se sitúa en el ámbito del 30%.

Tabla 5: Evolución y procedencia de los ingresos de las Sociedades Públicas

	2011		2012		2013	
% de ingresos procedentes del GN	30%	76.067.626	40%	59.508.663	34%	44.646.972
% de ingresos procedentes de terceros	70%	176.567.180	60%	89.079.013	66%	87.396.694
TOTAL INGRESOS SOCIEDADES		252.634.806		148.465.021		132.419.234

Fuente: elaboración propia a partir la comparecencia del Director General de la Corporación Pública Empresarial (CPEN), D. Jorge San Miguel, en sede parlamentaria, Presupuestos Generales de Navarra; y datos de ejecución del gasto mensual de Dirección General del Presupuesto en la web de www.navarra.es.

Aunque globalmente solo el 30% de los ingresos de las sociedades públicas provenga del Gobierno, lo cierto es que esta cifra consolidada es muy diferente si se mira por empresas. Algunas son sociedades instrumentales que prestan sus servicios por cuenta de la Administración casi en exclusividad, frente a otras que comparten una cierta instrumentalidad con la prestación de sus servicios en el mercado. Así, en 2011 en torno al 75% de los ingresos de CEIN provenían de la Administración, en TRACASA en torno al 60%, frente a SODENA, cuya mayor parte de los ingresos provenía de dividendos, ventas e ingresos financieros.

En cualquier caso, este es un ejemplo de **lo complicado que resulta obtener ciertos datos**: para conocer el coste que han supuesto y suponen las empresas públicas, ni tan siquiera buceando en las cuentas auditadas de cada una de ellas es posible obtener una cifra definitiva.

Tampoco es siempre fácil saber qué datos de los que maneja y aporta el Gobierno corresponden solo a las 13 empresas de las que trata este documento o incluyen aquellas en que el Gobierno participa en minoría.

Por otro lado, cuando la Administración recorta gastos y decide reducir sus encomiendas o subvenciones a las empresas públicas de golpe, está directamente reduciendo sus ingresos y, por lo tanto, generándoles pérdidas sin darles tiempo ni medios para reestructurarse a aquellas que carecen de capacidad financiera. Dado que las cuentas de las empresas públicas consolidan con las del Gobierno, el efecto en las cuentas públicas finales es el mismo ya esté el déficit en el Gobierno o en la empresa pública. Sin embargo la disminución de ingresos a éstas ha contribuido a la mala imagen de las mismas.

Sería muy deseable que las empresas públicas consiguieran **ingresos por vías externas a la financiación del Gobierno de Navarra pero sin hacer competencia a la empresa privada**. Tienen conocimiento y experiencia en ámbitos que serían de gran utilidad en países en vías de desarrollo: limpieza de ríos, desarrollo del sector primario, realización de catastros, gestión de incubadoras y un largo etcétera. Esto supondría seguramente un pequeño desembolso en un primer momento pero podría ser generador de mucha riqueza futura. Algunas empresas públicas han hecho y están haciendo algún intento en este sentido pero habría que darle un mayor impulso.

Resultados

Tal y como ocurría al hablar de los ingresos, los resultados de las empresas públicas son muy diferentes y la consolidación de los mismos es válida pero no útil para mejorarlos. Si de verdad se desea tener un sector público medido y eficiente, se debe

trabajar empresa por empresa. **La consolidación enmascara cifras, realidades y responsabilidades que deben especificarse claramente.**

El director general de la CPEN, en sede parlamentaria¹³, comunicó que la cifra de negocio prevista para 2013 sería de 132 millones de euros, lo que arrojaría un EBITDA negativo en 2 millones de euros. Esta información generó titulares en la prensa que hablaban de que las empresas públicas ni tan siquiera tenían un coste operativo positivo. Lo cierto es que el director general de la CPEN dijo en su comparecencia que 6 empresas tenían EBITDA negativo y 7 EBITDA positivo, pero preguntado por los parlamentarios no aclaró cuál estaba en cada grupo.

Por lo que respecta a 2012, dos empresas ya han aportado los datos de su EBITDA y éste es positivo, NASERTIC y ENACSA. **En 2013 se ha anunciado que este EBITDA será negativo en dos millones si no se hace nada, pero se desconoce dónde están los problemas ni a qué serán achacables.**

Tabla 6: Resultados de operación de las Sociedades (ejercicio 2011 y previsto para 2012).

EMPRESA PÚBLICA	2011			2012
	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	AMORTIZACIÓN	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN SIN AMORTIZACIÓN	EBITDA *
ANL	54.097	279.119	333.216	
CAT	-1.652.966	1.847.865	194.899	
GNAI	27.745	41.754	69.499	
CEIN	156.051	239.752	395.803	
ENEC	-4.411.057	4.364.100	-46.957	35.078 euros **
GAN	-515.695	422.629	-93.066	
INTIA	156.332	448.558	604.890	
NDO ***	-3.562.000	2.274.000	-1.288.000	
NILSA	0	210.345	210.345	
NASERTIC	320.625	2.619.534	2.940.159	2,6 millones **
NASUVINSA	20.609.484	3.466.409	24.075.893	
TRACASA	-2.113.171	1.897.607	-215.564	
TOTAL	9.069.445	18.111.672	27.181.117	

* EBITDA: acrónimo de un indicador financiero que, en inglés, significa *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

** CEIN y NASERTIC anunciaron, en marzo de 2013, el EBITDA previsto para 2012.

*** Se han transformado las cifras de NDO de miles de euros a euros para poder compararlas con las del resto de sociedades.

Nota: No se ha incluido SODENA porque dada su actividad el EBITDA no refleja su resultado operativo.

Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas de Navarra.

¹³ Comparecencia del Director General de la Corporación Pública Empresarial (CPEN), D. Jorge San Miguel, en sede parlamentaria, el 27 de febrero de 2012: <http://www.parlamentodenavarra.es/47/section.aspx/viewvideo/4684>

El EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) da una visión parcial de las cuentas que permite conocer si un proyecto empresarial en principio puede ser o no rentable, una vez el EBITDA sea positivo, el que la empresa sea definitivamente rentable o no dependerá de la gestión que se realice respecto a las políticas de financiación, de tributación, de amortización y depreciación.

En casos en que la inversión ha sido muy alta como por ejemplo en el Baluarte, un EBITDA positivo nos muestra que la gestión del espacio está siendo positiva y que el día en que se termine de pagar el edificio, la empresa saldrá de los números rojos. Pero si ni tan siquiera el EBITDA es positivo en ese caso habría que preguntarse si lo será en el futuro y si genera otro tipo de resultados y beneficios que justifiquen que se siga invirtiendo el dinero de los navarros en ella, tal es el caso de NDO

Deuda

Sin duda uno de los problemas a los que van a tener que responder las empresas públicas es **cómo hacer frente al elevado endeudamiento de algunas de ellas**. El beneficio que generan entre todas no es suficiente para cubrir los vencimientos a corto plazo y, por mucho que se hagan más eficientes las empresas públicas, será difícil que pueda hacerse frente a dichas deudas con su beneficio. Para hacer frente a dicho gasto no hay demasiadas opciones: o se asumen como un gasto de la Administración o se genera liquidez para pagarlas con la venta de activos.

Tabla 7: Deuda a largo plazo de las Sociedades públicas (ejercicio 2011).

EMPRESA PÚBLICA	Deuda a largo plazo 2011	
GAT	53.469	vence en 2014
NDO	32.380	
NASUVINSA	22.749	
NILSA	34.744	
ANL	8.329	
NASERTIC	2.128	
SODENA	1.953	
TRACASA	1.523	
GEIN	50	
INTIA	3	
GNAI	0	
ENEC	0	
GAN	0	

Fuente: elaboración propia a partir de las Cuentas de Navarra de 2011.

Nota: Datos en miles de Euros.

Una vez más los problemas de deuda no son globales, sino que están focalizados en varias de las empresas públicas y sobre todo en la ciudad Agroalimentaria, cuya deuda a largo vence en el 2014 y en NDO (propietaria del circuito de los Arcos, de Roncalia y del Navarra Arena).

Tal y como relató el director general de la CPEN, Jorge San Miguel, en el Parlamento de Navarra, las empresas públicas tienen activos inmobiliarios por valor de 300 millones de euros. Para generar liquidez y hacer frente a esa deuda, NASUVINSA se ha hecho cargo de dichos activos inmobiliarios de las demás empresas públicas y trabajará para tramitar su venta o alquiler. Dado que esta sociedad y su personal no habían tenido hasta ahora que hacer una labor de estas características será bueno asegurarse de que tienen la formación y los contactos adecuados para acometerlas. Asimismo, se están analizando las **empresas participadas** para estudiar la posibilidad de vender alguna de ellas.

Propuestas

- Establecer claramente **cuál es el coste para la Administración de cada una de las empresas públicas**. Si hemos analizado bien su utilidad, tal y como se sugería con anterioridad, será natural que algunas cuesten dinero porque estarían trabajando para la Administración prestando un servicio de interés para la sociedad. Pero habrá que establecer cuánto y expresarlo claramente en los presupuestos del Gobierno.
- **Transparencia en las cuentas** de las empresas públicas, lo que significa no solo que estén publicadas, sino que lo estén en formatos legibles, armonizados y comprensibles.
- **Hacer reducción de ingresos y gastos de manera coordinada entre empresas y Gobierno** y, siempre, después de haber analizado y definido la necesidad de que exista esa empresa y sea pública y las actividades que debería realizar.
- **Paquetización y venta de los conocimientos exportables** de las empresas públicas realizando partenariados público-privados que aúnen el conocimiento y seguridad que aporta el Gobierno de Navarra frente a terceros Gobiernos y Administraciones con el desarrollo de empresas navarras en el exterior.

- Ser transparente con todos los datos y **centrar las malas noticias allá donde realmente están**, sin contaminar a todas las empresas del resultado de algunas de ellas y explicar la evolución del EBITDA.
- **Exigir un coste operativo positivo a todas las sociedades públicas**, lo cual pasa sin duda por definir el coste que deben tener para la Administración y las subvenciones y encomiendas que provendrán de la misma.
- En aquellas empresas que sin visos de ser rentables en el medio plazo hay que estudiar seriamente si producen otros beneficios no económicos que justifiquen el dinero que cuestan y costarán en el futuro. Y esto debería hacerse con transparencia y acuerdo. El pasado no se puede cambiarse pero, pensando a futuro, **las estrategias de desinversión existen y a veces son las más sensatas.**

08. ORGANIZACIÓN: COORDINACIÓN Y SINERGIAS DE LA FUSIÓN

Entre 2009 y la actualidad, en el ámbito de la organización se han creado organigramas y se han fusionado sociedades desde el punto de vista jurídico y económico pero no se ha llegado a reorganizar verdaderamente el sector. Una vez fijada la estrategia y objetivos de cada empresa, procede **estimar qué recursos y qué perfiles van a ser necesarios para hacer aquello que se ha decidido que debe ser hecho por cada empresa pública**. Y se trata de organizarlos de forma que cada persona sepa qué debe hacer y tenga los recursos para hacerlo. Los recortes no deberían aplicarse a todos por igual, sino que se deberá recortar en función de todo lo expuesto anteriormente.

Sin embargo, fusionar por fusionar no tiene sentido. **El sector público no será más eficiente porque al final queden más o menos empresas sino porque se realice una verdadera reestructuración** que produzca sinergias y que incremente la eficiencia y reduzca el coste de las empresas que se unen. Así por ejemplo la fusión de NAVELSA dedicada a la metrología legal con CEIN y ANAIN dedicadas al emprendimiento e innovación no produjo ninguno de estos efectos y de hecho en la actualidad funciona separadamente y la propia web de la CPEN, al describir las actividades de CEIN, no menciona la metrología.

A la hora de fusionar y coordinar las empresas públicas, hay que tener en cuenta varios aspectos organizativos que tendrán influencia en el éxito de las mismas:

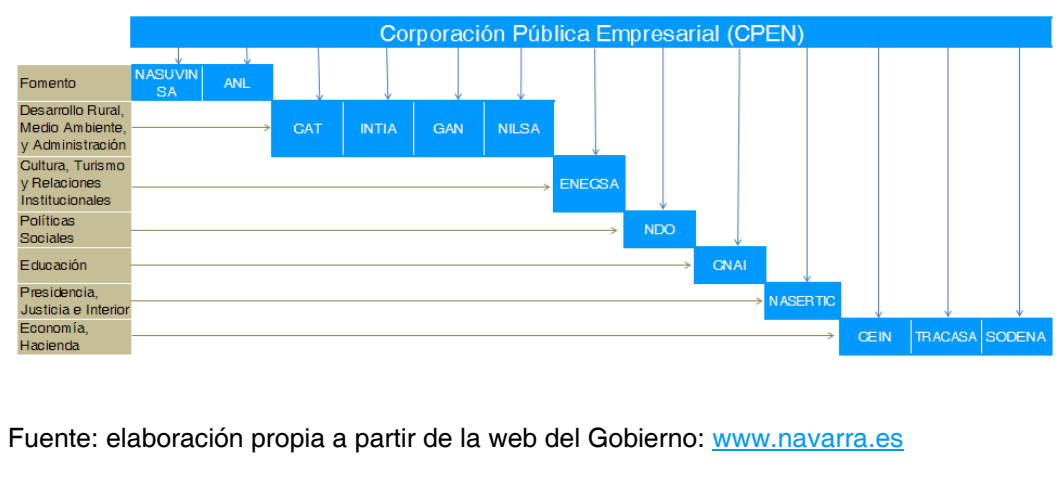
- Por un lado, en cuanto a la dirección, es importante destacar **que los presidentes de las empresas públicas eran y son Consejeros del Gobierno**. Antes de que existiera la CPEN cada empresa dependía de un consejo de administración presidido por el consejero a cuyo departamento estuviera adscrito.

Hasta que se establecieron la ley de contratos (2005), la de encomiendas y la de subvenciones, **las empresas eran bastante autónomas y funcionaban prácticamente como una empresa privada**. Este hecho permitía una gran flexibilidad para acometer proyectos que difícilmente se hubieran podido poner en marcha desde la Administración, y que sin duda contribuyeron a que Navarra fuera pionera en muchos campos. Ahora bien, también tuvo como consecuencia que el

sector de consultoría, por lo menos en algunos ámbitos, se desarrollara menos que en otras regiones, ya que las empresas públicas estaban ocupando su lugar. La mayor o menor independencia de las sociedades con respecto al departamento dependía de la decisión del consejero correspondiente.

Al aparecer CPEN las empresas empezaron a tener dos “jefes” diferentes: el de siempre, el consejero, y el DG de la CPEN. Los problemas empezaron a surgir cuando la opinión y visión de la empresa no coincidía con la de la CPEN. Esto hizo que, a veces, las directrices de la CPEN para todas las empresas públicas fueran consideradas perjudiciales para algunas de ellas, y por tanto no se cumplieran.

Gráfico 2: Estructura matricial que refleja la doble dependencia organizativa de las Sociedades en la actualidad (abril de 2013)



El hecho de que hoy la presidenta de CPEN sea la presidenta del Gobierno y por lo tanto el jefe de los consejeros, ha disminuido el problema, por lo menos en las grandes decisiones, pero sigue subsistiendo en el día a día. Este tipo de problemas son habituales en estructuras matriciales y para paliarlos el director general de la CPEN en comparecencia parlamentaria anunció que se delimitarían y clarificarían las funciones de los departamentos, de los gerentes y de los consejos de Administración. Esto es necesario, pero no suficiente. **Será necesario trabajar en una relación cercana y un talante abierto de cooperación entre los diferentes responsables para que realmente funcione.**

Por otro lado, sería deseable **que los gerentes de las empresas públicas tuviesen también clara su responsabilidad y su ámbito de actuación y**

autonomía. Así se acompasarían los perfiles de los mismos y se evitaría la generación de problemas y frustraciones.

- El otro aspecto importante de la organización es la **obtención de sinergias**. En 2010 ya se anunciaron sinergias que harían ahorrar en el periodo 2010-2013 27.879.270 euros a las empresas públicas. Y se establecía la siguiente periodificación.

Tabla 8: Estimación del Plan de Ahorro con su materialización hasta el año 2013 inclusive.

AÑO	% DE MATERIALIZACIÓN	MILLONES DE EUROS
2010	5%	-1.393.964
2011	30%	-8.363.781
2012	65%	-18.121.526
2013	100%	-27.879.270
OBJETIVO DE AHORRO ACUMULADO PERÍODO		-55.758.540

Fuente: Plan de Ordenación y Reestructuración del Sector Público Empresarial Navarro, elaborado por Deloitte (16 de diciembre de 2010).

A día de hoy no se han abordado algunas de ellas y, según la previsión, ya deberían haberse reducido los costes en 18.121.526 generando un ahorro acumulado de 27.879.271 euros. Desconocemos si este ahorro se ha producido. Se ha trabajado en varias de ellas: la renegociación de algunos servicios externos como el capítulo de seguros, los consejos de Administración, la reubicación física para evitar alquileres, etc. pero otros están aún pendientes como los gastos de viaje, los de publicidad y propaganda... En definitiva, aún hay áreas en las que se pueden producir sinergias y falta por abordar la cuestión de la conveniencia de centralizar algunas de las funciones transversales.

De hecho, una de las áreas que la CPEN tiene previsto **optimizar próximamente es la Gestión de compras y aprovisionamientos** que ascienden a 85-90 millones de euros para disminuir su montante, en parte gracias a la compra conjunta pero sobre todo por eficiencia en la compra de cada empresa.

Asimismo, en el plan elaborado por Deloitte en 2010 se recogían todas las funciones y sub-funciones que son normalmente susceptibles de considerarse corporativas y se planteaban tres escenarios diferentes para la futura estructura de CPEN dependiendo del grado de centralización que se deseara y fuera factible alcanzar.

Tabla 9: Escenarios posibles para la configuración de la estructura de la CPEN en función de varios factores.

Escenario	Grado de intervención	Dificultad gestión del cambio	Modelo de centralización	Funciones centralizadas	
				Corporativas	Servicios compartidos
A	Medio	Bajo	Funciones corporativas estratégicas	- Dir. Financiera Corporativa - Estrategia - Auditoría interna - Dir. Estratégica RRHH - Control de gestión	
B	Alto	Medio	Funciones corporativas y ciertos procesos compartidos	Escenario A +: - Compras (modelo) - Sistemas (estrategia) - Fiscal y legal	- Administración de personal - Soporte servicios IT
C	Muy alto	Alto	Funciones corporativas y servicios compartidos	Escenario B+: - Comunicación - Patrimonio	- Administración de compras - Gastos y viajes - Impuestos - Cuentas a pagas - Tesorería - Desarrollo de aplicaciones - Gestión documental

Fuente: Plan de Ordenación y Reestructuración del Sector Público Empresarial Navarro, elaborado por Deloitte (16 de diciembre de 2010).

Actualmente algunas de las funciones se han ido centralizando pero todavía no se ha definido cuál deba ser el objetivo a futuro.

Propuestas

- Fusionar solo aquello que vaya a ser más eficiente y a generar más valor unido que separado.
- Construir **una mayor relación y un foro en que puedan reunirse los responsables de las sociedades públicas y director general de la CPEN para explicar y consensuar las medidas.** Por un lado, cada empresa pública no puede ser un reino de taifas pero, por otro, las medidas que tome la CPEN no deben ser igualitarias, sino que deben tener en cuenta y valorar su efecto en las diferentes realidades de las empresas. **Imponer sin dialogar** puede solucionar el problema a muy corto plazo, pero en el medio y largo es ineficiente porque **siempre genera complicaciones.**

- Sería importante clarificar las funciones y ámbito de actuación de la CPEN y las de los departamentos para quien trabajan las empresas. En este sentido, los **organigramas y estructuras** que se definan deberán ser **flexibles y adaptados a los tiempos actuales** y a las actividades de cada empresa.
- **Definir y clarificar las funciones y responsabilidades de los gerentes y adecuar los perfiles** a dichas funciones. Sería una pena perder el empuje, el buen hacer y la vocación de servicio de algunos de ellos por primar otros requisitos.
- Seguir avanzando en la **armonización y reducción de gastos**.
- Avanzar en la fusión actual y en el estudio de la conveniencia o no de **centralizar funciones transversales**, garantizando siempre al centralizar una mayor eficiencia y **la aportación de mayor valor** a la organización.

09. COMUNICACIÓN EN LA FUSIÓN

La comunicación externa e interna es importante en todo proceso de fusión. En la primera fase de fusión de las sociedades públicas de Navarra, la **comunicación externa vía medios de comunicación se trabajó bastante pero, sin embargo, no se le dedicó apenas tiempo a la comunicación interna**. Ésta se limitó a unas reuniones iniciales con los gerentes para contarles el proceso que se iba a llevar a cabo, a multitud de correos electrónicos pidiendo datos y dando instrucciones, y a una reunión final para explicar el informe realizado por Deloitte. Cabe destacar que dicha reunión se celebró después de que los medios de comunicación hubieran recogido la información sobre el resultado del proceso de fusión.

Si atendemos a las recientes comparecencias y declaraciones de miembros del Gobierno y de la CPEN, observamos que, de nuevo en esta **segunda fase** de reestructuración, **a pesar de la importancia que tienen las personas a la hora de prestar servicios, el esfuerzo se limita prácticamente a las cuestiones económicas**.

Además, la mayoría de los trabajadores de las empresas públicas conocen las noticias que les afectan vía estas declaraciones. Este es claramente un mal medio de comunicación con el personal interno que da lugar a múltiples suposiciones y mal entendidos. Un ejemplo: al escuchar la comparecencia parlamentaria de la Consejera de Economía y Hacienda del Gobierno de Navarra¹⁴ en la que dijo que se estaban estudiando las empresas públicas agrupadas en cinco grupos, se extendió la noticia de que iban a fusionarlas otra vez y pasarían de 13 a 5.

En cualquier proceso de fusión la **comunicación interna** es una pieza clave para asegurar su éxito y ésta ha brillado y brilla por su ausencia en todo el proceso de reestructuración.

¹⁴ Comparecencia a instancia de la Junta de Portavoces, de la Consejera de Economía, Hacienda, Industria y Empleo, D^a. Lourdes Goicoechea, para informar sobre el proceso de destrucción de la CPEN y sus consecuencias:
<http://www.parlamentodenavarra.es/47/section.aspx/viewvideo/4721>

Dedicar tiempo y planificar la comunicación tanto interna como externa es importante por las siguientes razones:

- Por razones de apertura y **transparencia**, para que todos los ciudadanos tengan claro a qué se dedican y cuanto cuestan las empresas públicas y para que éstas no se utilicen para otra cosa que no sea lo que diga su misión.
- Por razones de **claridad**. Es cierto que existe una única CPEN, pero también lo es que por debajo de ella hay 13 empresas diferentes con resultados desiguales. La comunicación acerca de las mismas debería evitar el “totum revolutum”. Por ejemplo, titulares como “Las empresas públicas 'no cubren ni tan siquiera sus gastos operativos’”¹⁵ han generado seguidamente notas de prensas de algunas de ellas demostrando lo contrario (ENECSA y NASERTIC).
- Por razones de **justicia** ya que se está transmitiendo la idea, a veces incluso desde la propia Administración, de que las empresas públicas son un pozo sin fondo y un aparcadero de amigos, cuando lo cierto es que han realizado y realizan una importante labor. Una cosa es que deban ser más eficientes y que se decida cambiar de modelo y reestructurarlas eliminando parte de sus actuaciones y otra muy distinta que sean una lacra. En las empresas públicas, como en casi todas las organizaciones, hay de todo; gente entregada que trabaja mucho y bien y otras personas que no lo hacen.
- Porque las empresas públicas están formadas por **personas**, que tienen derecho a recibir en tiempo y forma la información que les afecta. La falta de comunicación directa con los trabajadores genera abundantes angustias, malos entendidos que podrían ser evitables.

Por otro lado, en el marco de la comunicación on-line, resulta llamativo el poco tiempo que se ha dedicado a las redes. La presencia en las mismas y el diseño de una estrategia digital resulta imprescindible en la era actual. Además, las webs de algunas empresas públicas son un pálido reflejo de su potencial y actividad.

¹⁵ “Las empresas públicas 'no cubren ni tan siquiera sus gastos operativos’”. Titular de *Diario de Navarra* del 18 de febrero de 2013, página 27.

Propuestas

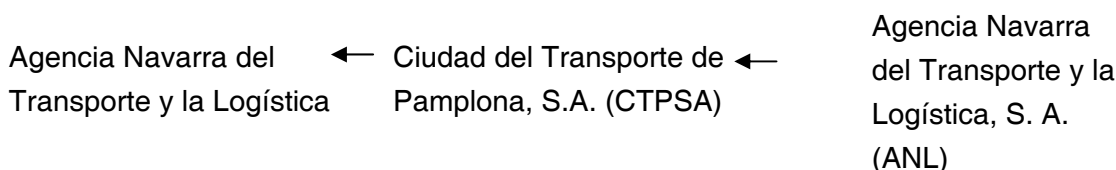
- Trabajar y poner en marcha un **plan de comunicación** tanto interna como externa.
- **Mejorar las webs** de las empresas públicas y de la CPEN para que den la información necesaria de una manera fácil y comprensible.
- Mejorar la presencia y comunicación en **redes** de la corporación y sus empresas.

10. ANEXO: Funciones de las sociedades públicas de Navarra en la actualidad

1) Agencia Navarra del Transporte y la Logística | ANL

<http://www.agencianavarralogistica.es>

Sociedad pública actual	Sociedad Absorbente	Sociedades Absorbidas
-------------------------	---------------------	-----------------------



Es el ente promotor de las infraestructuras, centralizador y supervisor de todos los servicios logísticos públicos de la Comunidad Foral de Navarra.

Desarrolla y gestiona la Ciudad del Transporte de Pamplona (CTP).

Centra su actividad en dos áreas prioritarias de actuación:

- El análisis, diseño y promoción de las infraestructuras logísticas de Navarra, conforme al Modelo Territorial para el Desarrollo de la Red de Áreas Logísticas de Navarra y teniendo a la CTP como referente.
- La coordinación y dinamización del Cluster de la Logística y el Transporte de Mercancías en Navarra.

Sus funciones y objetivos son:

- Formular la estrategia para la logística del transporte de mercancías.
- Estudiar y diseñar el mapa navarro de infraestructuras logísticas.
- Analizar y definir alianzas estratégicas con Administraciones locales y empresas privadas.
- Coordinar las áreas logísticas existentes con las de nueva creación y desarrollar una red de plataformas logísticas
- Analizar la viabilidad/rentabilidad del sector en torno al a intermodalidad (transporte por carretera-ferroviario).
- Facilitar el acceso de sus mercancías al tráfico portuario y estudiar la viabilidad de instalaciones de puerto seco en sus plataformas logísticas.
- Consolidar y dinamizar el Cluster de la Logística y el Transporte de Mercancías en Navarra.

- Fijar los criterios de sostenibilidad e integración ambiental de las áreas logísticas.
- Posicionar las áreas logísticas de Navarra a nivel nacional e internacional.

Fuentes: Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/anl>

Web ANL <http://www.agencianavarralogistica.es/es/agencia/agencia.asp>

2) Ciudad Agroalimentaria de Tudela | CAT

<http://www.ciudadagroalimentaria.es>

Es un parque industrial, logístico y productivo donde se comparten infraestructuras y servicios para potenciar la competitividad de las empresas.

Promovida por Gobierno de Navarra, cuenta con más de 1 millón de m² al servicio del sector, con todos los servicios energéticos centralizados (producidos en la CIC: vapor, Floyd, frigorífico, agua fría y caliente).

El proyecto surgió con el fin de crear una masa crítica dentro del sector agroalimentario, con objetivos de crecimiento y desarrollo comunes, que lograra aportar crecimiento a este sector y consolidar este mercado, y a la propia Ciudad Agroalimentaria, como un referente a nivel nacional e internacional.

Sus objetivos son:

- Mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer el crecimiento del sector.
- Desarrollar productos de alto valor añadido.
- Promover la investigación y desarrollo de productos y procesos productivos agroindustriales.
- Fortalecer la imagen de calidad y diferenciación.
- Fomentar la creación de nuevas empresas agroalimentarias y la generación de empleo cualificado
- Facilitar la interconexión de los procesos de los distintos agentes de la cadena de valor agroalimentaria: Proveedores de materia prima, empresas auxiliares, transformadoras, distribuidoras y comercializadoras.

Fuentes: Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/cat>

Web CAT <http://www.ciudadagroalimentaria.es/web/index.php/es/noticia/mision-vision-y-objetivos/3>

3) Centro Navarro de Aprendizaje de Idiomas | CNAI

<http://www.cnai.es>

Creado para la investigación lingüística y la aplicación de nuevas metodologías en el aprendizaje de idiomas para primaria, secundaria, profesorado, funcionarios, proyectos europeos o programas locales de amplio impacto en varios niveles de la sociedad: empresas, trabajadores y formadores. La innovación didáctica y su transferencia al Sistema Educativo y a la Sociedad son la base esencial de su misión.

Trabaja para la mejora del nivel de conocimiento de lenguas extranjeras en la población navarra desde la edad escolar hasta la adulta, desarrollando propuestas para apoyar el aprendizaje de idiomas.

Fuentes: Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/cnai>

Web CNAI <http://www.cnai.es/es/cnai/mision>

4) Centro Europeo de Empresas e Innovación | CEIN

<http://www.cein.es>

Sociedad pública actual	Sociedad Absorbente	Sociedades Absorbidas
-------------------------	---------------------	-----------------------



Su objetivo es contribuir al desarrollo económico de Navarra, incentivando el espíritu emprendedor en todos los ámbitos de la sociedad y apoyando a las personas emprendedoras y empresas para que sean más competitivas.

Los objetivos principales de CEIN son:

- Promocionar y fomentar los valores emprendedores en la sociedad, principalmente en la enseñanza reglada y universidad.
- Apoyar la creación y consolidación de empresas con capacidad para crecer y ser competitivas.

- Detectar nuevas oportunidades de negocio para Navarra y fomentar la diversificación del tejido económico regional.
- Impulsar la innovación en el seno de las empresas.
- Incentivar el desarrollo del talento creativo para la generación de nuevas ideas y soluciones.

Para ello, llevan a cabo las siguientes actividades

- Fomento del emprendimiento
- Impulso a la creación de empresas
- Puesta a disposición de empresas de locales y espacios de trabajo
- Trabajo para impulsar la innovación y creatividad en la empresa
- Colaboración den el desarrollo de sectores y clusters
- Introducción y formación en TIC
- Oferta de información para las empresas
- Metrología legal
- Gestión de ayudas

Fuentes: Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/cein>

Web CEIN <http://www.cein.es>

5) Empresa Navarra de Espacios Culturales | ENECSA

Sociedad pública actual	Sociedad Absorbente	Sociedades Absorbidas
-------------------------	---------------------	-----------------------

Empresa Navarra de Espacios Culturales, S.A. ← Palacio de Congresos y Auditorio de Navarra, S.A (BALUARTE) ← Planetario de Pamplona, S.A.

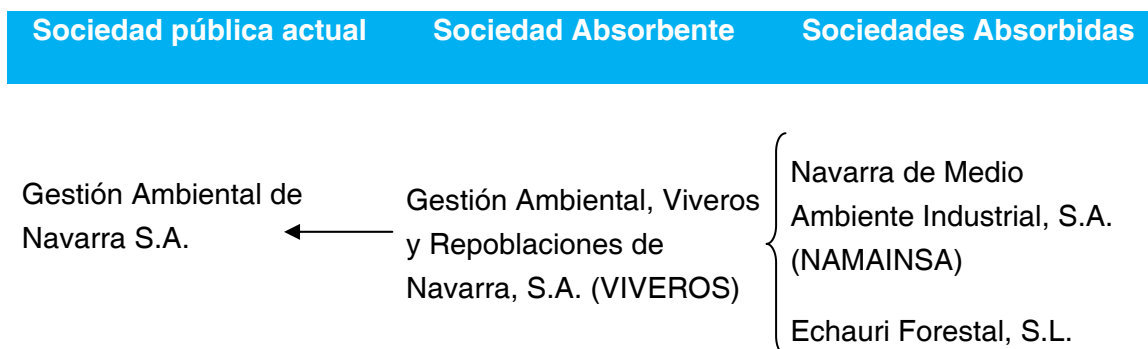
Gestiona el Palacio de Congresos y Auditorio de Navarra Baluarte y el Planetario de Pamplona.

Su misión comprende el crecimiento sostenible del turismo congresual (MICE) en Navarra, el acercamiento a la Comunidad Foral de una oferta cultural de primera calidad y global en términos de géneros y públicos y en el fomento de la divulgación científica en general y en particular de la astronomía a través de programas de edición propia y de la colaboración con centros de referencia a nivel nacional.

Fuente: Web de CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/enecsa>

6) Gestión Ambiental de Navarra | GAN

<http://www.gavrn.com>



Integra las diferentes especialidades de profesionales en ingeniería, biología, economía, derecho ambiental y administrativo, etc., para brindar soluciones en el sector del Medio Ambiente a medida de las necesidades de la Administración Pública.

Posee dos ámbitos de actuación fundamentales:

- La rama industrial, que promueve actividades e iniciativas que mejoren el comportamiento medioambiental de la sociedad y empresas de Navarra.
- La rama “verde”, que realiza actividades de planeamiento, gestión y mejora del Medio Ambiente navarro.

Fuentes: Web de CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/gan>

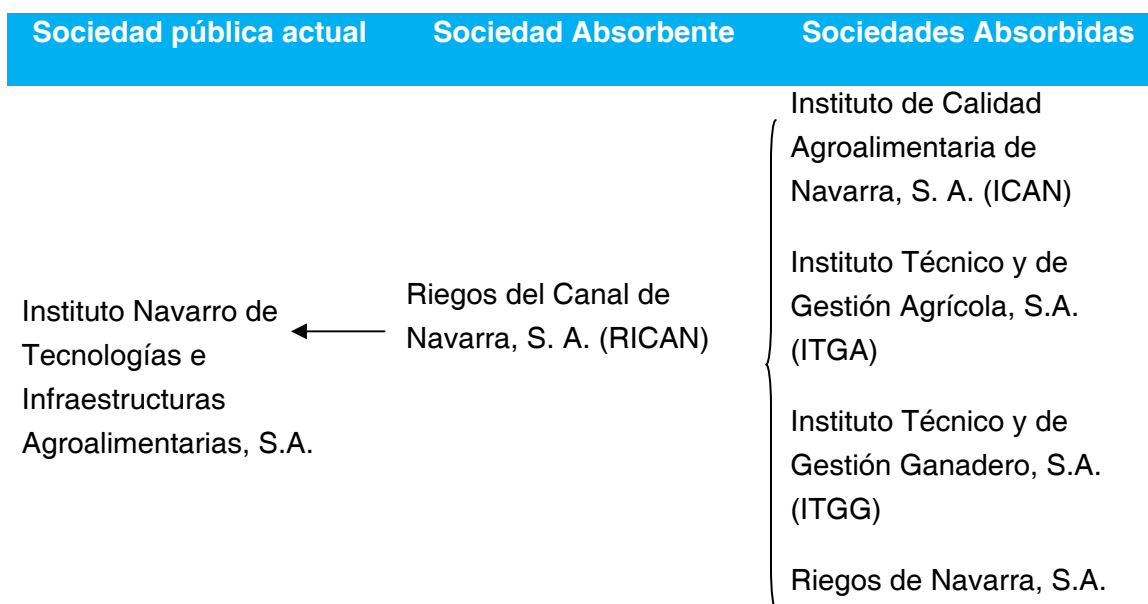
Web de GAN <http://www.gavrn.com/>

Comparecencia del Gerente de Gestión Ambiental de Navarra, GAN, D. José Torres Ruiz, para informar sobre sus líneas de actuación y el Plan Director de la sociedad, a petición de la Parlamentaria Foral Sra. Beltrán.

<http://www.parlamentodenavarra.es/UserFiles/File/Diarios/DESA8014.pdf>

7) Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras | INTIA

<http://www.intiasa.es>



Presta servicios avanzados orientados al mercado para el desarrollo del sector agroalimentario, basados en la calidad, la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad.

Tiene como objetivos:

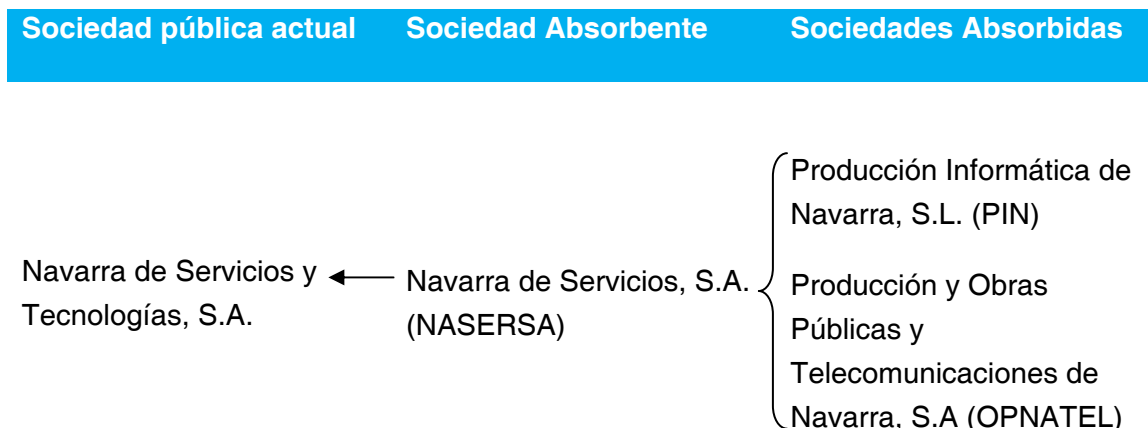
- Divulgación de técnicas y sistemas de producción, Investigación, Experimentación, Asesoramiento y Formación.
- Prestación de servicios (actividades que promocionen y potencien el sector agrario y agroalimentario).
- Colaboración con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras de este campo de actividad).
- Desarrollo de regadíos e infraestructuras agrarias, Control, Certificación y Promoción agroalimentaria.

Fuentes: Web de CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/intia>

Comparecencia, a instancia de la Junta de Portavoces, del Gerente del Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias, INTIA, D. Jesús M^a Echeverría Azcona, para informar sobre sus líneas de actuación y el Plan Director de la sociedad. <http://www.parlamentodenavarra.es/UserFiles/File/Diarios/DESA8017.pdf>

8) Navarra de Servicios y Tecnologías | NASERTIC

<http://www.NASERTIC.es>



Su misión es prestar a las Administraciones Públicas, sector público y organizaciones privadas que así lo requieran, servicios generales y en particular de Laboratorio, Comunicación, Sistemas de Información y Telecomunicaciones modernos, de alta calidad y competitivos, optimizando al máximo los recursos. Todo ello para facilitar y hacer más eficaces las relaciones de la Administración con los ciudadanos y ser parte activa en la modernización y el desarrollo de la Comunidad Foral de Navarra.

La empresa se articula en dos grandes subdirecciones o divisiones, por una parte la correspondiente a los servicios y los sistemas de información, por otro lado todo lo que se refiere a las infraestructuras de telecomunicaciones y los mantenimientos.

Fuente Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/NASERTIC>

Web NASERTIC Plan Estratégico 2012-2015

http://www.NASERTIC.es/images/docs/plan_estrategico_NASERTIC_2012-2015.pdf

9) Navarra de Suelo y Vivienda | NASUVINSA

<http://www.nasuvinsa.es>



Su objetivo es el desarrollo territorial y urbanístico sostenible de la Comunidad Foral de Navarra, así como la promoción y gestión de suelo de cualquier clasificación, categoría, subcategoría y uso, y la promoción y gestión inmobiliaria de todo tipo de inmuebles y edificaciones, en especial de vivienda protegida.

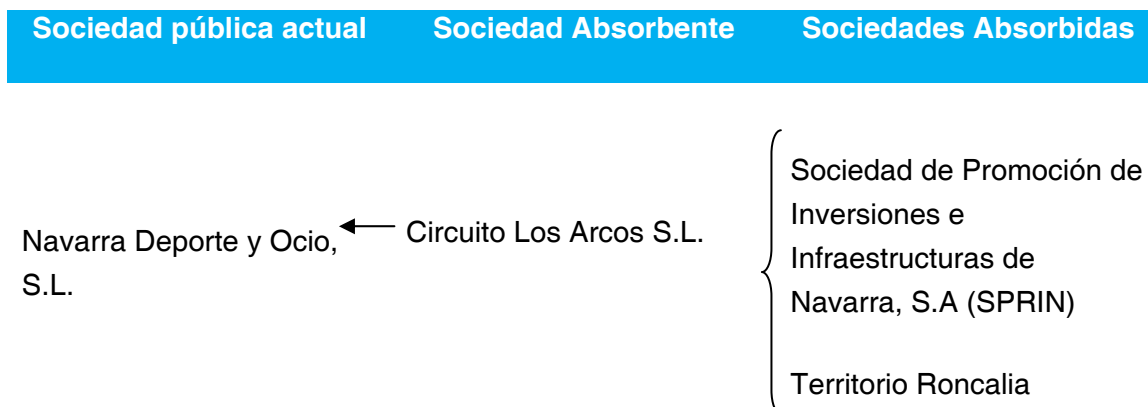
Se articula en dos divisiones:

- División de Promoción y Gestión de Inmuebles, fundamentalmente de vivienda protegida.
- División de Ordenación del Territorio, Urbanismo y Suelo, que integra desde la realización de estudios y prospectiva territorial hasta el desarrollo de nuevas urbanizaciones e infraestructuras pasando por el desarrollo de los instrumentos de ordenación y planificación territorial.

Fuentes: Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/nasuvinsa>
 Web Nasuvinsa <http://www.nasuvinsa.es/pdfs/quienes-somos.pdf>

10) Navarra Deporta y Ocio | NDO

<http://www.navarradeporteyocio.com>



Es la empresa encargada de gestionar las grandes infraestructuras públicas deportivas y de ocio desarrolladas en la Comunidad Foral en los últimos años: fundamentalmente, el Circuito de Navarra, el Centro de Esquí Nórdico Valle del Roncal y el Pabellón Navarra Arena.

Fuente: Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/ndo>

11) Navarra de Infraestructuras Locales | NILSA

<http://www.nilsa.com>

Su misión es la depuración de las aguas residuales, la gestión de los residuos urbanos y la colaboración en proyectos de abastecimiento.

Es responsable de la depuración de las aguas residuales de Navarra. Responde de la correcta implantación del Plan Director de Saneamiento de los Ríos en Navarra, y se involucra en todas las derivadas que de él surgen, como la actualización del mismo en el marco del Plan Nacional de Calidad de las Aguas, Saneamiento y Depuración, el tratamiento de los fangos resultantes de la depuración o el asesoramiento a cuantos organismos y entidades lo requieren.

Gestiona más de 85 instalaciones que dan servicio a localidades de más de 2.000 habitantes equivalentes dispersas por todo el territorio foral.

Fuentes: Web de CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/nilsa>

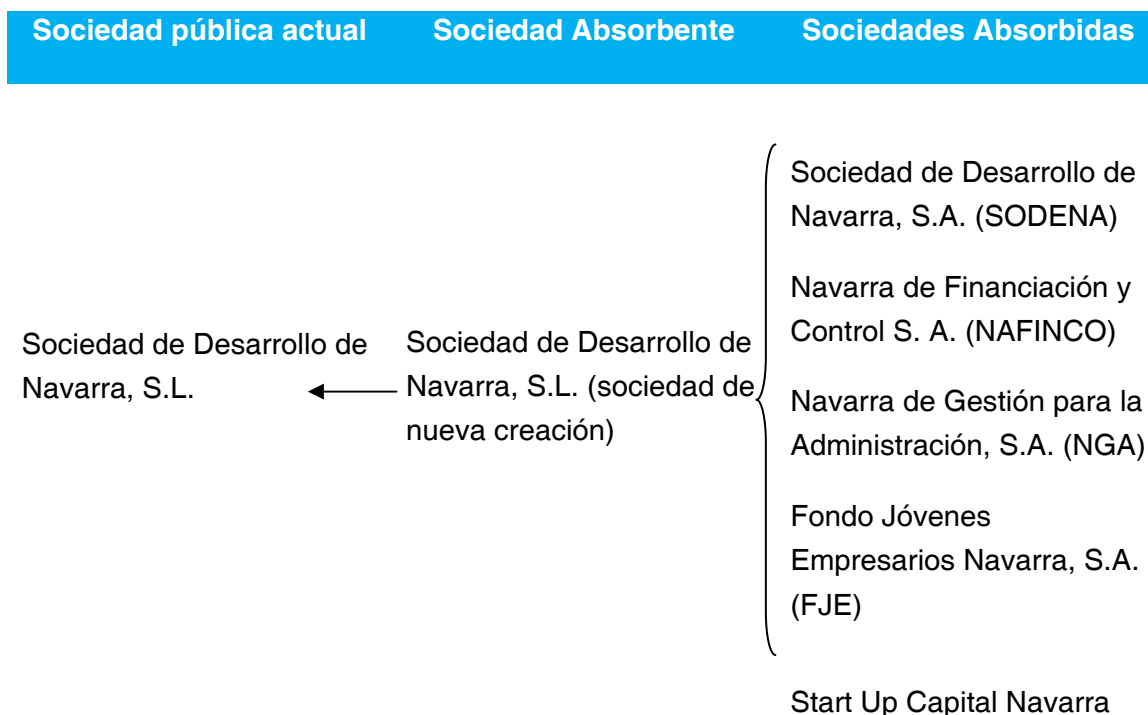
Web de NILSA <http://www.nilsa.com>

Comparecencia, a instancia de la Junta de Portavoces, del Gerente de Infraestructuras Locales, NILSA, D. Andrés Sola Olló, para informar sobre sus líneas de actuación y el Plan Director de la sociedad.

<http://www.parlamentodenavarra.es/UserFiles/File/Diarios/PRES8016.pdf>

12) Sociedad de Desarrollo de Navarra | SODENA

<http://www.sodena.com>



Es el principal instrumento financiero del Gobierno de Navarra para el desarrollo empresarial de la Comunidad Foral, además de contribuir activa y significativamente en su desarrollo equilibrado y sostenido.

Su actividad se centra en la inversión en proyectos empresariales, la internacionalización de la empresa navarra y la captación de inversiones para Navarra, utilizando para ello principalmente la figura del capital-riesgo, sin descartar otros instrumentos financieros como pueden ser el afianzamiento, e incluso, préstamos a través del BEI (Banco Europeo de Inversiones).

Gracias a un convenio de financiación entre el Gobierno de Navarra y el BEI, SODENA también canaliza un préstamo de cien millones de euros para financiar, en 2012, proyectos de inversión de pequeñas y medianas empresas en el marco del Plan Moderna.

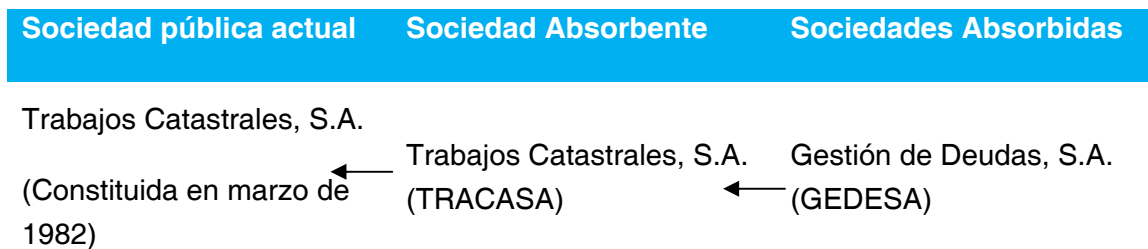
Las energías renovables, la biotecnología, la industria agroalimentaria y las TIC son los sectores estratégicos. Asimismo SODENA apoya proyectos de otros sectores, que contribuyen a la consolidación industrial y económica y al fomento del empleo en la región.

Fuentes: Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/sodena>

Web Sodena <http://www.sodena.com/cas/sodena/quees.htm>

13) Trabajos Catastrales | TRACASA

<http://www.TRACASA.es>



Su objetivo es el de prestación de servicios basados en el uso de información territorial de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Sus principales servicios están orientados a las siguientes áreas:

- Ingeniería Rural, Catastro y Cartografía: las implantaciones y los mantenimientos catastrales son parte integral de su trabajo. Desarrollan, además, el ciclo completo de la producción cartográfica y estudios de teledetección.
- Ingeniería de Software y Sistemas de Información: diseñan, desarrollan, mantienen y administran sistemas avanzados de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Sistemas de Información Territorial: crean GIS adaptados a las necesidades de cada mercado. Realizan controles de campo, análisis medioambientales, agricultura de precisión...

Catastro, ingeniería rural, cartografía, lidar, sistemas GIS, teledetección, justicia, SOS, hacienda, agricultura, urbanismo, medio ambiente, utilities, atención telefónica y presencial, digitalización, reclamación investigación e información de deudas a las Administraciones Públicas etc. son algunos de los ámbitos en los que presta sus servicios.

Trabaja tanto para administraciones Públicas -Gobiernos, Diputaciones y Ayuntamientos- como para organizaciones privadas en los ámbitos, local, nacional e internacional.

Fuentes: Web CPEN <http://www.cpen.es/index.php/sociedades-participadas/TRACASA>

Web TRACASA <http://www.TRACASA.es/sobre-TRACASA/sobre-TRACASA.aspx>

Corporación Pública Empresarial de Navarra | CPEN

<http://www.cpen.es>

Constituida en noviembre de 2009 como instrumento unitario de ordenación y racionalización de una parte sustancial del patrimonio de Comunidad Foral de Navarra, como son las sociedades públicas fundamentalmente. En enero de 2010 el Gobierno de Navarra aprueba el traspaso a Corporación Pública Empresarial de Navarra S L U de todas sus participaciones en las empresas de las que hasta entonces era titular, pasando CPEN a erigirse, desde ese momento, en sociedad matriz o “holding “de un importante grupo empresarial, compuesto por 107 sociedades, participadas directa o indirectamente.

Los criterios y principios inspiradores de su actuación más importantes están orientados hacia:

- La transparencia en el sector público empresarial.
- La implantación de procesos que, entre otros fines, permitan la adaptación de la gestión pública empresarial a los principios de responsabilidad social corporativa.
- El seguimiento de la gestión.
- El establecimiento de directrices y políticas comunes de actuación.
- La articulación de estructuras adecuadamente dimensionadas.
- La implantación de directrices comunes de actuación.
- La coordinación de funcionamiento de las sociedades.

Fuente: Web CPEN: <http://www.cpen.es>



www.ifuturo.org

SÍGUENOS EN

