

UNA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA PARA LA COMPETITIVIDAD DE ESPAÑA S.A. CLAVES DE LIDERAZGO PARA EL NUEVO DIRECTIVO PÚBLICO

ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN

Presidente
Asociación Alumni de la Harvard Kennedy
School of Government

El hoy es malo pero el mañana es mío.

Antonio Machado

La actual crisis financiera mundial ha acentuado la preocupación sobre la capacidad de los líderes políticos para acometer medidas eficaces, como representantes de unas angustiadas sociedades que demandan a sus gobiernos el reto de crear un futuro estable y sostenible. Temerosos de que ya no cuentan con los recursos ni con las herramientas de toma de

decisiones necesarias para navegar en un mundo turbulento e incierto, los gestores públicos han comenzado a investigar si las buenas prácticas utilizadas con éxito por los directivos del sector privado podrían ser adaptadas por los gestores de la Administración Pública para fortalecer la toma de decisiones y el desempeño del liderazgo en la esfera pública.

La actual coyuntura mundial, por tanto, exige afrontar este urgente reto: cómo desarrollar nuevas habilidades y capacidades en los líderes públicos. Si dirigir significa tomar decisiones, es necesario identificar de qué forma la gestión pública y privada pueden diferir sustancialmente según el contexto, los objetivos y el público objetivo en el que se desarrolla su proceso de toma de decisiones. Sin embargo, tanto el método como el desarrollo de habilidades y las prácticas formativas adoptadas por el sector privado ayudarán a reforzar el compromiso adquirido por el gestor público para la creación de valor para todos los segmentos de la sociedad.

ESPAÑA S.A. ↓

Si hablamos de lo que puede aprender el sector público del sector privado pensaremos en la inexorable asociación con la cuenta de resultados.

¿Se imaginan que una gran empresa como los supermercados americanos Wal-Mart, que cuentan con unos ingresos superiores a 400.000 millones de dólares y más de 1 millón de empleados, no tuviera una Cuenta de Resultados, un buen equipo directivo o un plan estratégico?

Resulta difícil creerlo, ¿verdad? Pues bien, el sector público español, al que he llamado «provocativamente» «España S.A.» tiene un presupuesto superior, supone un 46% del PIB nacional, y tiene casi de 3 millones de trabajadores. Pero ¿dónde está la cuenta de resultados, el equipo directivo o el plan estratégico?

Cuando acabé la universidad, mi primer trabajo fue como emprendedor social en el lanzamiento de la ONG Cooperación Internacional. Una experiencia apasionante, donde aprendí que los antiguos paradigmas de separación de los sectores público, privado y social, habían cambiado, dando paso a una permeabilidad total. Ahora el Estado era el nuevo «socio de referencia» de algunos bancos o la sanidad pública podía ser gestionada por proveedores privados o entidades del Tercer Sector.

Soy optimista y creo que uno de los aspectos positivos de la actual crisis es la recuperación de algunos

principios de cordura y racionalidad olvidados en los momentos de «vacas gordas». En mi experiencia como director de Programas del IESE tuve la oportunidad de contrastar con cientos de altos directivos internacionales, tanto públicos como privados y sociales, que en este momento en que los recursos son limitados y menguantes y han aumentado las demandas sociales, se nos brinda una excelente oportunidad para el cambio.

Tras varios años gestionando este apasionante proyecto fui consciente de dos aspectos: el primero que tenía una inmensa mochila llena de preguntas acerca de dónde estaba el límite entre el sector público y privado, o cómo sería España si fuera gestionada igual que una S.A. Y el segundo aspecto era perseguir mi gran pasión que era estudiar en la Harvard Kennedy School. Así que con la suerte de mi lado y el afán de hacer realidad mis sueños me fui a estudiar a una de las mejores escuelas de gobierno del mundo.

Allí estuve un año formándome en aspectos relacionados con la gestión Pública y la formación de líderes públicos, conociendo a gente muy interesante de todos los lugares del mundo (en mi promoción estábamos directivos de cincuenta países distintos) y sobre todo aprendiendo el sentido claro de una misión: la importancia de formar a líderes que puedan cambiar el mundo.

Cuando aterricé en España, después de aquel año apasionante me reincorporé al IESE como director del nuevo Center for Public Leadership and Government. Gracias a la formación recibida en Harvard gestioné con éxito el programa y por él pasaron políticos de gran relevancia hoy día.

De la misma manera que hace cincuenta años en España no existían las escuelas de negocios y hoy día estamos en el top de los *rankings* mundiales, o que en Harvard hace sesenta años fueron capaces de detectar las necesidades de la nueva clase política y cubrir su formación, estoy seguro que en un futuro próximo, en el ámbito político español tendremos algunos «campeones mundiales» de la talla de grandes empresarios como Rafael del Pino, Emilio Botín o Amancio Ortega.

EL NUEVO DIRECTIVO PÚBLICO COMO AGENTE DE CAMBIO: OTRO PARADIGMA ¶

Las organizaciones públicas de un gran número de países de la OCDE se encuentran inmersas desde los años ochenta en procesos continuos de modernización y reforma, con el propósito de responder adecuadamente a los cambios sociales y económicos del entorno, cambios que se han acelerado en las últimas décadas (Lobo, 2006).

Mientras que, por una parte, la limitación de los recursos y el crecimiento de la Administración obligan a buscar

nuevas fórmulas de mayor eficiencia y racionalidad. Por otra, los ciudadanos, usuarios de estas organizaciones, plantean nuevas demandas y exigencias, de manera especial aquellas que se refieren a la transparencia en la gestión (Aberbach y otros, 1981). Orientados en gran medida por directrices de la OCDE, los diferentes gobiernos han emprendido procesos de cambio y modernización que, si bien no siempre conllevan reformas del marco normativo, sí pretenden lograr un cambio cultural y de procedimientos (Rodríguez-Arana, 2002).

El informe «La Administración al servicio del público», elaborado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en 1987, plantea textualmente que «... la principal preocupación de casi todos los gobiernos de la OCDE es mejorar las relaciones entre las administraciones y el público: la interdependencia de los sectores públicos y privados es tal que la administración debe actuar con más flexibilidad y satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la sociedad. En un intento de mejorar la calidad de los servicios prestados, los gobiernos reforman la gestión de la Administración Pública. Esta reforma puede resumirse así: abandonar la noción de relación entre administrador y administrado para considerar que la administración es un servicio cuyo cliente es el público» (OCDE, 1987).

Este informe plantea un cambio de paradigma y será el motor de arranque de una corriente que, a lo largo de las siguientes décadas, se centrará en la búsqueda de los mecanismos de mejora continua y calidad de las Administraciones Públicas, en definitiva, de la excelencia en la gestión pública.

En este contexto de modernización de las administraciones, aparece una figura clave que se erige en el principal agente de este cambio: el directivo público. Como señala Morey para el caso español, «el directivo público es un concepto que realmente está por determinar o una noción que engloba distintas figuras» (Morey, 2004: 2). El citado proceso de modernización de la administración se ha orientado, al menos en su primera fase, hacia la gestión de esta figura profesional, asimilando en tal proceso sus funciones a las de su homónimo en el sector privado. Esta «managerialización» plantea una primera cuestión a analizar: ¿son equiparables las funciones del directivo público a las del directivo privado?

La comparación de las funciones directivas en los ámbitos público y privado ha dado lugar a interesantes estudios tanto empíricos como teóricos (Allan, 1981; Allison, 1983; Costin, 1970; Dargie, 1998; Losada, 1995, entre otros). Los argumentos aducidos en estos estudios, sin embargo, no son concluyentes, pues apuntan tanto hacia la diferenciación como hacia la equivalencia, según el marco conceptual de partida.

Plantear si las funciones del directivo público son equiparables (y, en caso afirmativo, en qué medida) a las del directivo privado es pertinente para determinar cuáles son las claves de éxito y eficacia que se deben con-

siderar a la hora de diseñar un programa de formación directiva para profesionales de la Administración, objetivo principal del presente estudio. Si las funciones directivas fueran equiparables en un caso y en otro, la formación directiva debería ser equivalente también. Pero si, por el contrario, existieran diferencias significativas y relevantes, las mismas deberían tenerse en cuenta a la hora de delimitar adecuadamente el objeto, los contenidos y el método que conformarán el plan de formación para directivos públicos.

LA NECESIDAD DE FORMACIÓN EN EXCELENCIA EN LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS ‡

La justificación de un análisis sobre la formación de los directivos públicos en España se basa en dos consideraciones derivadas del contexto expuesto. Por una parte, el debate abierto sobre el perfil profesional y académico que deben tener los directivos públicos para cumplir eficazmente su cometido. En algunas naciones como Reino Unido, Países Bajos o Estados Unidos, las instancias públicas han optado por definir completos directorios de competencias que son utilizados en la selección, promoción, evaluación y formación de la élite de directivos públicos.

Por otra parte, la idea extensamente aceptada de que el tipo de formación que tradicionalmente adquieren los profesionales del entorno público no parece ser la más adecuada para desarrollar, por ejemplo, las competencias directivas o las capacidades necesarias para la resolución de problemas o la toma de decisiones, aspectos que son claves en la formación directiva. Por tanto, puede aceptarse como hipótesis razonable que los directivos públicos estarían sufriendo ciertas carencias formativas que limitarían su desempeño profesional. La formación se situaría algunos pasos por detrás de las necesidades de actuación del gestor público.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), institución responsable en España de la formación del personal de la Administración General del Estado, viene realizando desde hace años un esfuerzo considerable por adaptar y mejorar los contenidos y la metodología de su oferta formativa a las nuevas necesidades. Sin embargo, la falta de un marco conceptual claro y definido y de estudios empíricos suficientemente representativos en nuestro país hace difícil la implantación y la justificación de un nuevo método formativo para los directivos públicos.

¿Pero por qué es importante que nos detengamos en formación de directivos públicos? Este análisis muestra la necesidad de una investigación de esta naturaleza, que, con el propósito general de identificar un plan de formación adecuado para los directivos públicos, implique al mismo tiempo un análisis riguroso de la figura del directivo público, sus funciones y el rol que desempeña tanto en España como en los principales países de la OCDE.

Asimismo, en el campo de la Administración Pública existe un notable interés por este tema, entre otras cosas

porque abre las puertas a un debate más amplio y sumamente enriquecedor sobre cuestiones como la politización de la Administración y, en un plano más amplio, las relaciones entre el poder político y la Administración, el gobierno de las organizaciones públicas o los criterios de gestión más eficientes cuando no se dan las condiciones de mercado.

Como ya demostrara Mintzberg (1973), el ejercicio de la dirección no responde a reglas teóricas y leyes científicas exactas, sino que requiere, además, el desarrollo de lo que viene a denominarse habilidades. En el ámbito de la formación, el método más adecuado para propiciar el desarrollo de estas habilidades y, muy especialmente, la mejora en la toma de decisiones es el método del caso.

No es habitual en España encontrar tal metodología y contenidos en los programas de formación de directivos públicos. Por el contrario, resulta cada vez más frecuente encontrarlos en el ámbito de formación de directivos de empresas privadas. ¿Cuál es la razón? Posiblemente en nuestro país tenemos una extensa y rica tradición en estudios administrativos y esta herencia ha marcado un estilo y unos contenidos concretos. La cuestión es que, desde hace ya algunos años, las funciones directivas tanto del ámbito público como del privado se están asemejando, quedando difuminadas las tradicionales fronteras que hasta hace poco tiempo separaban ambos mundos.

Por tanto, alcanzar un acuerdo sobre la definición de la función directiva y, más en concreto, sobre la función directiva pública, es imprescindible para analizar cuáles son los contenidos y la metodología idónea que deben guiar los programas de formación para directivos públicos. Considerar como núcleo de la función directiva la dirección de personas lleva a admitir que un directivo ha de contar con ciertas competencias o habilidades y no solo acceder a conocimientos de tipo teórico.

El objetivo a la hora de analizar la formación de los directivos es determinar cuáles son los elementos que se deben tener en cuenta, es decir, las claves del diseño de un programa de formación directiva. Para ello ha sido necesario presentar, de forma previa y breve, los principales modelos de aprendizaje, considerando en cada caso el papel asignado al formador, al alumno y cómo se conceptualiza en cada caso el conocimiento. Los dos grandes modelos de aprendizaje, el conductista y el constructivista, difieren notablemente respecto a estas cuestiones. En el primer caso, estamos ante un enfoque que conceptualiza la realidad como algo externo y objetivo, siendo la misión del formador captar esa realidad y transferirla al alumno de la manera más aséptica posible. El conocimiento es una imagen lo más fiel posible, un espejo, de esa realidad externa. El rol del alumno es un rol pasivo, de receptor de ese conocimiento transferido.

El enfoque constructivista, en cambio, plantea el aprendizaje como la construcción del conocimiento, cons-

trucción en la que el alumno ostenta un rol activo, aportando su propia experiencia previa. La realidad no es algo externo y objetivo sino que, en tanto que objeto de aprendizaje, se construye a partir de datos, información, experiencia, etc. El formador es, en este caso, un facilitador de este proceso.

Cada uno de estos enfoques determina una metodología específica de aprendizaje y, en gran medida, los contenidos y el propio objeto de la formación.

Por otra parte, tomando la definición propuesta por Cardona y García-Lombardía (2005), las competencias se definen como comportamientos habituales y observables, lo que facilita su medición y, por tanto, su evaluación. Modificar hábitos requiere un enfoque de aprendizaje más próximo al constructivista que al conductista: requiere un rol activo del alumno más que la mera transferencia de una información externa y objetiva.

DEFINICIÓN OPERATIVA DEL NUEVO DIRECTIVO PÚBLICO ‡

Analizar las necesidades formativas de los directivos públicos españoles y proponer el uso de determinados métodos y contenidos para satisfacerlas requieren, en primer lugar, una definición del objeto de estudio, es decir, el directivo público. La revisión de la bibliografía ha puesto de manifiesto la ausencia, en el caso español, de un marco conceptual de referencia y de una definición clara y ampliamente aceptada de la cuestión. La definición legal del directivo público en nuestro país resulta excesivamente ambigua y, por tanto, poco operativa para los fines perseguidos en esta investigación. Por este motivo, la primera tarea que se plantea es, precisamente, la construcción de tal definición.

El directivo público es un caso particular del concepto general de «directivo». Una posible alternativa hubiera consistido en acudir a una definición ampliamente compartida del concepto general para, a partir de ella, determinar las características específicas y diferenciadoras del directivo público. Sin embargo, no existe en la literatura especializada una definición precisa y generalmente aceptada de directivo.

Esta carencia se pone de manifiesto, por ejemplo, en las palabras de Mintzberg (1994: 11), cuando afirma que: «Tom Peters nos dice que los buenos directivos son hombres de acción, Michael Porter sugiere que son pensadores. No bastante con eso, Abraham Zaleznick y Warren Bennis consideran que los buenos directivos son líderes. Aún más, durante buena parte del siglo xx, los clásicos –Fayol y Urwick entre otros– mantienen que los directivos son esencialmente controladores. Es una peculiaridad de la literatura sobre dirección que sus más conocidos autores destaquen solo un aspecto particular del trabajo del directivo, excluyendo los demás. Todos juntos quizás los cubrieran todos pero, aun así, esta perspectiva no ofrecería una imagen completa del trabajo de dirección».

Es indudable que para acometer la tarea de analizar la metodología de formación más adecuada para los

directivos públicos hay que, en primer lugar, tener una idea clara de qué es un directivo y, a continuación, qué es un directivo público. A pesar de la importancia de esta figura, se sabe relativamente poco sobre ella. Existe, desde luego, una amplísima literatura sobre dirección, pero se refiere fundamentalmente a los procesos y herramientas de la misma, no a sus protagonistas.

Ante estas dificultades se optará por proponer una definición operativa del directivo público. Por definición operativa se entiende aquella definición cuyo propósito es la toma de decisiones acerca de los sujetos de la investigación en función de las dimensiones consideradas (Oszlak, 2001). Una definición operativa, por tanto, no pretende abarcar todas las dimensiones y la complejidad del concepto, sino que recoge tan solo aquellas dimensiones que precisa el desarrollo de la investigación y que permitirá discriminar qué individuos entran en tal categoría. El concepto sustantivo a definir es el de directivo y, posteriormente, se definirá el de directivo público como concepto compuesto (directivo público) a partir del anterior.

Las dimensiones a tener en cuenta para establecer la definición operativa buscada son las siguientes:

- Entorno en el que actúa, es decir, en el que se produce el desempeño de tales funciones.
- Naturaleza del trabajo directivo: funciones específicas que realiza este profesional.

Cada una de estas dimensiones –entorno y naturaleza– habrá de ser determinada, en primer lugar, para el concepto sustantivo (directivo en general) y, después, para el caso concreto del directivo público (concepto compuesto). Esta definición operativa sirve para determinar las claves de la formación de directivos públicos, tanto en el aspecto metodológico como en el de los contenidos.

El entorno específico en el que ejerce su actividad profesional el directivo es la organización. Su actuación tiene impacto, desde luego, en un ámbito mucho más amplio, y esto es especialmente cierto en el caso del directivo público, pero, conceptualmente, el marco concreto y específico de su acción es la organización. Para comprender qué es una organización y cuáles son sus elementos constitutivos esenciales se recurrirá a la bibliografía especializada de Teoría de la Organización, campo en el que existen abundantes y relevantes fuentes.

A la vista de lo expuesto, es posible proponer una definición operativa de directivo público español como el que desarrolla su actividad en un contexto complejo y burocrático, guiado por los criterios de equidad y de salvaguarda del interés general, y mantiene un rol clave como mediador entre los ámbitos político y técnico. Como tal, sus funciones básicas consisten en la formulación de objetivos derivados de la estrategia política, la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de dichas políticas y actuaciones, y la gestión adecuada

de las personas a su cargo, cuyas acciones coordinadas van a hacer posible la consecución de los objetivos. Junto a estas funciones básicas debe ser destacado su papel como informador o asesor del poder político.

LAS FUNCIONES DEL NUEVO DIRECTIVO PÚBLICO ¶

Ser líder político y gestor público no es un estado sino una cualidad de servicio público que hay que merecer y que debería ser obligatorio tener una excelente formación y experiencia en la gestión. Sobre todo porque al igual que los grandes empresarios, los líderes públicos también manejan presupuestos millonarios y gestionan a muchas personas más que en una empresa privada.

Comprender qué es un directivo público o, si se prefiere, cuál es la naturaleza y la esencia de éste, requiere tener en cuenta tanto sus funciones como el entorno en el que actúa. ¿Cómo afectan las características específicas de la Administración Pública como organización a las funciones del directivo público?

Las funciones de tipo estratégico, relacionadas con la definición del propósito, se ven claramente afectadas en tanto que son una de las claves en la mediación entre el ámbito político y el técnico. El directivo del sector privado utilizará, en las decisiones relacionadas con esta cuestión, criterios de mercado, de imagen, etc. El directivo público, en cambio, deberá emplear criterios de viabilidad jurídica y política, centrándose en convertir los programas electorales en proyectos de gobierno viables.

En cuanto a las funciones de gestión relacionadas con la asignación de recursos, la planificación y el control presupuestario, la complejidad de las Administraciones Públicas, su grado de centralización y burocratización determinan sin duda el peso de este ámbito en el conjunto del desempeño profesional del directivo público. Además, el control político, la mayor visibilidad pública y la presión por la transparencia convierten esta dimensión en un área crítica para la dirección.

Un tercer factor a tener en cuenta es la creciente presión por la eficiencia económica. Como se ha expuesto en párrafos anteriores, desde mediados del siglo XX existe una mayor presión por la eficiencia en el uso de los recursos públicos, cada vez más escasos, para la prestación de servicios. Dicha presión por la eficiencia económica no es desconocida para los directivos del sector privado: es más, posiblemente era una característica propia de este colectivo y diferenciadora respecto a los directivos públicos, que desde hace algunas décadas han tenido que enfrentarse a estas demandas.

Por último, las funciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos de la organización también guardan diferencias importantes entre los ámbitos

público y privado. En la Administración Pública, los procedimientos relacionados con la selección, la promoción y la desvinculación están mucho más estructurados y definidos, dejando un menor margen de decisión al directivo.

De esta forma, el directivo público se ve privado de herramientas de motivación típicas y ampliamente utilizadas en el sector privado. Por otra parte, las dificultades para medir el desempeño y fijar objetivos individuales y de equipo en el sector público suponen nuevas trabas a las actuaciones dirigidas a premiar la excelencia. Esto no significa que el directivo público deba renunciar a la dirección de personas: antes bien, ha de ser capaz de utilizar herramientas y conocimientos propios y específicos de este tipo de organización humana que es la Administración Pública.

Dediqué mi tesis doctoral (dirigida por Manuel Arenilla actual Director del INAP), con su correspondiente análisis empírico basado en entrevistas a 400 directivos públicos y un Delphi con 30 expertos reconocidos del ámbito.

El análisis se completó con la visión de cuáles son las funciones directivas más importantes para el futuro de un líder público: motivar, saber formar a las personas, interactuar con elementos fuera de la organización y el intercambio de información.

¿Qué otras funciones deben tener los gestores públicos? Después de haber realizado un análisis de las competencias directivas del ámbito privado, descubrí que las competencias directivas necesarias para los gestores públicos son las mismas que para los empresarios: *carisma*, *coaching*, *comunicación*, *gestión de la información*, *gestión de conflictos*, *gestión de recursos*, *negociación* y *networking*.

ESPAÑA S.A. NECESITA UNA «CUENTA DE RESULTADOS» ¶

Si decimos que las competencias directivas necesarias para los gestores públicos son las mismas que para los del sector privado, también será lógico pensar que estos líderes de la «cosa pública» necesitan saber evaluar las políticas para tener una «cuenta de resultados pública» con indicadores de eficiencia, «rendición de cuentas» racionalización y transparencia del gasto público.

Esto ayuda a mejorar las políticas: identificar aquellos programas que están funcionando bien, analizar aspectos que pueden ser mejorados e identificar otros que no responden a los objetivos marcados. Y también surgirán competencias impropias, coordinación entre organismos para la prestación de servicios y análisis de eficiencia: saber si cada euro gastado consigue el mayor impacto, o si el resultado buscado lo alcanza con el menor coste posible.

Las evaluaciones son herramientas útiles para tomar mejores decisiones de gestión pública. En general, podríamos afirmar que la puesta en marcha de una

evaluación contempla dos finalidades puntuales: política y socio- económica. La finalidad política va relacionada con la rendición de cuentas a la ciudadanía y la transparencia en las actuaciones públicas en el marco de un fortalecimiento del proceso democrático.

Por su parte, la finalidad socio- económica tiene que ver con la eficiencia, la racionalización de los recursos y la optimización de la toma de decisiones de acuerdo a las verdaderas necesidades de la sociedad. En otras palabras, al evaluar un programa o proyecto lo que queremos saber es si éste ha cumplido realmente con su objetivo, si se ha hecho el mejor uso de los recursos, pero sobre todo, si el programa implementado respondió realmente a las necesidades de la población beneficiaria.

Divulgar los resultados de los proyectos públicos es un ejercicio de transparencia y respeto a los contribuyentes. De igual forma, comunicar los logros de buenos programas basados en datos sólidos y fiables genera una mayor confianza por parte de la población y por consiguiente, fortalece el gobierno.

ESPAÑA S.A. NECESITA UNA «HOJA DE RUTA» †

Por otra parte, es necesario pensar a largo plazo y para ello incorporar a la agenda política la planificación estratégica. Con un plan concreto de objetivos, prioridades, plazos, indicadores, presupuesto y responsables. En las elecciones «compramos» programas electorales que nos venden los candidatos: «¿Dónde veo mi administración en el 2020?» y luego es el momento de concretar un Plan de Gobierno, que son las dos caras del Plan Estratégico. El análisis estratégico que se debe esperar de un líder público empieza por analizar la capacidad para llevar a cabo sus objetivos. Posteriormente es necesario encontrar apoyos externos e internos a todos los niveles (institucionales, empresas y fuerzas sociales), con el objetivo de conseguir el desarrollo del proyecto. Y en tercer lugar, y quizá éste sea el aspecto más importante y difícil para un líder, deben ser capaces de crear y explotar todo el valor público.

En este Plan, y en un contexto de grave crisis económica, es crucial saber «gastar», con el papel clave del responsable de Economía y Hacienda, auténtico nº 2 del gobierno y «director financiero» es la gestión de la deuda, buscando el incremento de los ingresos (con nuevos modelos de colaboración público-privado) y la disminución y eficiencia del gasto. Y por supuesto, hay que saber comunicar el plan: una de las tareas de los gestores públicos es la de explicar a los ciudadanos que «la fiesta ha terminado» y que para equilibrar las cuentas con un techo de gasto y un déficit cero, la ecuación es sencilla: o se incrementan los impuestos, o se disminuyen los servicios.

Porque como decía el político francés Clemenceau «es preciso saber lo que se quiere; cuando se quiere,

hay que tener el valor de decirlo, y cuando se dice, es menester tener el coraje de realizarlo». Es decir, primero racionalidad y conocimiento para saber hacia dónde ir; luego, valor para decirlo y, por último, coraje para actuar.

En los últimos tiempos, las competencias de los empleados públicos se han tenido que amoldar como nunca antes a las circunstancias y el propio concepto de «funcionario» está evolucionando hacia el servicio al ciudadano en lugar de simplemente «el cumplimiento de funciones».

Ante este panorama: ¿cómo se mide el éxito de las estrategias y quién lo debe evaluar? Es un asunto complejo: mientras en una empresa se valora en función de datos objetivos como la cuenta de resultados o la rentabilidad, en la gestión pública existen variedad de factores a tener en cuenta. Para ciertos cargos públicos, el éxito reside en el número de votos que recibe el partido al que pertenece. Para otros, los índices económicos y sociales, las encuestas, son el reflejo del éxito. Como enseña mi buen amigo Steve Jarding, profesor de Campañas Electorales de Harvard, «un político piensa en las próximas elecciones; un líder piensa en las próximas generaciones». La verdadera medida del éxito de la estrategia en la gestión pública está en la creación de valor público con la mayor eficacia económica e impacto social posible.

ESPAÑA S.A. NECESITA DIRECTIVOS PÚBLICOS †

Como conclusión de este análisis, me gustaría anotar que es necesario contar con un buen equipo directivo, introduciendo la figura del directivo público como principal agente motor de la modernización de la Administración.

La experiencia internacional de países de nuestro entorno, como Reino Unido o Estados Unidos, demuestra que este proceso de modernización de la gestión pública tiene un protagonista: el directivo público. Los directivos públicos ocupan una posición de interlocución entre el poder político y los puestos técnicos y su calendario, por decirlo así, es relativamente independiente del calendario político: pueden permanecer en su puesto tras un cambio de gobierno, por su valía y su competencia profesional. En España, la definición adecuada de esta figura, de sus funciones, competencias, derechos y deberes es aún una tarea pendiente.

Los directivos públicos deben ser los motores de esta modernización. Son ellos quienes de forma natural pueden asumir ese liderazgo en la organización para marcar el rumbo y las coordenadas, precisamente por ocupar una posición de interlocución entre el poder político y los puestos técnicos de la Administración.

España necesita una Administración Pública eficiente y transparente. Para conseguirlo hace falta contar con profesionales formados y motivados, capaces de liderar el cambio y de responder a las crecientes demandas sobre eficiencia y calidad de gestión.

Una formación adecuada y la generalización del uso de herramientas de gestión son algunas de las palancas a utilizar para impulsar definitivamente la modernización de la Administración Pública española.

La evolución del sector público no puede enfrentarse como un proceso separado de la evolución de la sociedad española. La relación entre la Administración y los ciudadanos –los administrados- debe establecerse en términos de responsabilidad y madurez por ambas partes. Los ciudadanos debemos exigir información veraz y buena gestión. Y los administradores y gestores de nuestro patrimonio, que es España S.A., tendrán entonces que asumir la responsabilidad inherente a su cargo: dirigir estratégicamente a largo plazo, gestionar con eficiencia, medir, evaluar e informar.

La agenda de los principales partidos recoge medidas en cuanto a austeridad y control del gasto público como ha demostrado el Gobierno con la reforma del sector público. Es ahora el momento de escuchar al gran filósofo español Ortega y Gasset cuando hablaba de que «es preciso ir educando a España para la óptica de la magnanimidad».

Pero esta nueva España de las oportunidades debe disponer como condición necesaria de una nueva España S.A. moderna, profesional y bien gestionada. La situación lo exige y los españoles lo merecemos.

BIBLIOGRAFÍA ▼

ABERBACH, J. D.; PUTNAM, R. D. y ROCKMAN, B. A. (1981): *Bureaucrats and politicians in western democracies*, Harvard University Press, Cambridge.

ALLAN, P. (1981): «Managers at work. A large-scale study of the managerial job in New York City Government», *Academy of Management Review*, 24 (3), New York.

ALLISON, G. T. (1983): «Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects?», en J. L. Perry y K. L. Kraemer (eds.): *Public management: public and private perspectives*, Mayfield, Palo Alto.

ARENILLA, M. (1992): «El apoyo en la toma de decisiones en la Administración», *Revista de Estudios Políticos*, 77.

CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.

COSTIN, A. A. (1970): «Management profiles in business and government», Tesis inédita, Mc Gill University, Montreal. (Citado por Losada, 1995).

DARGIE, C. (1998): «Public management: the role of public sector chief executives», *Public Administration*, 76, pp. 161-177.

DRUCKER, P. (1974): *Management: tasks, responsibilities, practices*, Heinemann, Londres.

FAYOL, H. (1916): *General and industrial management*, Pitman.

LOBO, V. (2006): «Proyectos de reforma/modernización en la Administración General del Estado: desde la Transición hasta la actualidad», INAP, Madrid.

LONGO, F. (2005): *La expansión de la dirección pública profesional: apuntes desde la perspectiva española*, X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

LOSADA, C. (1992): «Las experiencias de las empresas consultoras y escuelas de negocios», en *La formación de directivos para la modernización de la Administración Pública*, MAP, Madrid.

MINZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*, Harper and Row, Nueva York.

MINZBERG, H. (1994): «Rounding out the Managerial Job», *Sloan Management Review*, Fall, pp. 11-26.

MOREY JUAN, A. (2004): *Función Pública. Necesidad de un análisis conceptual y de la revisión del sistema de libre designación*, INAP, Madrid.

NÚÑEZ MARTÍN, A. (2012): *El Nuevo Directivo Público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública*. EUNSA, Madrid.

OCDE (1987): «La Administración al servicio del público». Versión en castellano publicada por el Ministerio de Administración Pública (MAP), 1996.

OSZLAK, O. (2001) «El mito del estado mínimo: una década de reforma estatal en Argentina», I Congreso Nacional de Administración Pública (AAEP), Rosario.

PIN, J. R. (2010): *Tsunamis políticos*, EUNSA, Pamplona.

RODRÍGUEZ-ARANA, J. y MARTÍNEZ HERRÁN, G. (2002): «La formación de directivos en la Administración Pública española», *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, 8-11 octubre 2002.

URWICK, L. y BRECH, E. (1984): *La historia del management*, Biblioteca de la Empresa, Orbis, Barcelona.

