España S.A. necesita una profunda reforma de la gestión pública

Descripción

¿Se imaginan una gran empresa como los líderes de supermercados Wal-Mart, con unos ingresos superiores a 400.000 millones de dólares y más de un millón de empleados, sin una cuenta de resultados, un buen equipo directivo o un plan estratégico? Resulta difícil creerlo, pues bien, «España S.A.» tiene un PIB superior al billón de dólares —donde cerca del 47% corresponde al gasto público— y más de tres millones de trabajadores pertenecientes al sector.

Soy optimista y creo que uno de los aspectos positivos de la 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 de gestión pública en el IESE he tenido la oportunidad de contrastar con cientos de altos directivos públicos internacionales 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.

Nuevarevista.net

Así, me permito avanzar tres propuestas para la reforma de la gestión pública que ayudarían a modernizar nuestro país.

España S.A. necesita una cuenta de resultados

Las políticas públicas son diseñadas con un objetivo claro: mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. Sin embargo, en buena parte de los casos asumimos que la puesta en marcha de un programa repercute de manera positiva en la sociedad y que en las decisiones se ha priorizado sobre otras con criterios objetivos. La ausencia de mecanismos que nos permitan conocer los efectos reales de esas intervenciones es el principal obstáculo para saber cuánto y de qué manera hemos podido influir en las condiciones de vida de la población y, así, modificar aquellas medidas que no han tenido los resultados pretendidos o replicar aquellas en las que hemos tenido éxito.

En el contexto actual, la evaluación es un instrumento necesario para comprobar la rentabilidad y la eficiencia, pero sobre todo la eficacia de nuestras intervenciones. Pese a parecer un ejercicio relativamente novedoso, su origen puede localizarse en Estados Unidos en la década de los sesenta. Allí, la preocupación por conocer los resultados de grandes cantidades de dinero invertidas en programas sociales para combatir la pobreza, con resultados relativamente precarios, justificó su implementación.

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 socioeconómica. 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 este 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 con base 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

La gestión sigue siendo uno de los grandes retos de la Administración: el PIB negativo del último ejercicio refleja, entre otras cosas, que la gestión pública necesita un impulso importante para que España pueda volver a crecer.

Nuevarevista.net

Es cierto que esta caída ha obligado a las instituciones públicas a revisar sus políticas de cara a optimizar los resultados y mejorar la eficiencia del gasto público. Pero para que las evaluaciones no se queden en procesos teóricos, es necesario implantar planes estratégicos (lo que hemos denominado «hoja de ruta») que definan las líneas maestras del nuevo modelo de gestión y llevarlas a cabo con la dirección y el seguimiento adecuados.

En los últimos tiempos de profunda crisis, 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».

Las estrategias empiezan por situar a las personas en el centro de las políticas y por tomar las decisiones pensando en ellas. Además, las tecnologías de la información se demuestran como recursos que facilitan la toma de decisiones en la Administración pública, por lo que es necesario adaptarse e impulsarlas para conseguir mayor competitividad.

El análisis estratégico que se debe esperar de un líder público empieza por analizar la capacidad para llevar a cabo sus objetivos. En segundo lugar, 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 este sea el aspecto más importante y difícil para un líder, deben ser capaces de crear y explotar todo el valor público.

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. Pero la verdadera medida del éxito de la estrategia en la gestión pública está en la creación de valor público con lamayor eficacia económica e impacto social posible.

España S.A. necesita directivos públicos

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. Entre sus funciones está la formulación de objetivos derivados de la estrategia política, la asignación de recursos necesarios para implementar las políticas públicas y la gestión de las personas a su cargo, sin olvidar su papel como asesor del poder político.

Nuevarevista.net

España necesita una Administración pública moderna, 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, tendrán entonces que asumir la responsabilidad inherente a su cargo: dirigir estratégicamente a largo plazo, gestionar con eficiencia, medir, evaluar e informar.

La agenda electoral de los principales partidos recoge medidas en cuanto a austeridad y control del gasto público. Sería muy conveniente que la reforma de la gestión pública ocupara un lugar destacado, y 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 Administración moderna, profesional y bien gestionada. La crisis lo exige y los españoles lo merecemos.

Fecha de creación
13/11/2011
Autor

Antonio Núñez Martín

Nuevarevista.net