



TRIBUNAL ELECTORAL
del Poder Judicial de la Federación

Ciudad de México, 13 junio 2016



CIDE

TENDENCIAS DE CAMBIO Y RETOS EN LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO



Francisco Longo
francisco.longo@esade.edu
twitter: @francisco_longo
franciscolongo.esadeblogs.com

ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

**ESADEgov-CENTRO
DE GOBERNANZA
PÚBLICA**

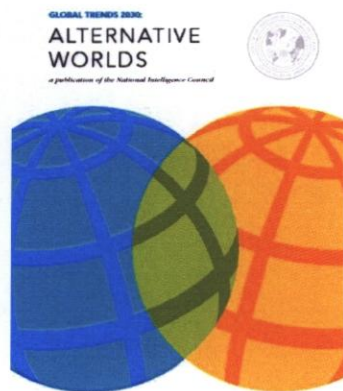
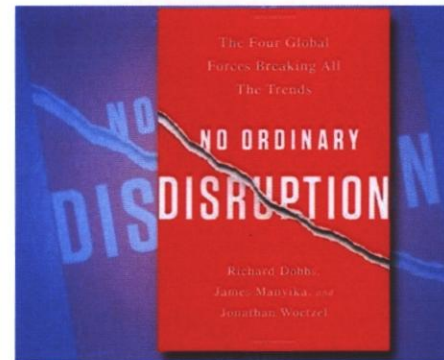
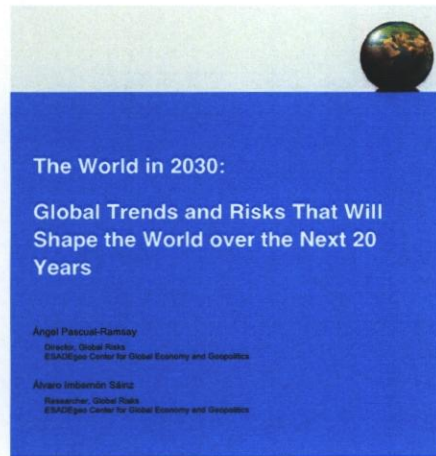
**LAS TENDENCIAS DE FONDO Y SU
IMPACTO SOBRE EL SECTOR PÚBLICO**

GRANDES TENDENCIAS DE FONDO

**COMPLEJIDAD Y DIFICULTAD
DE LOS PROBLEMAS SOCIALES**

desempleo desigualdad energía alimentación
clima urbanización envejecimiento riesgos





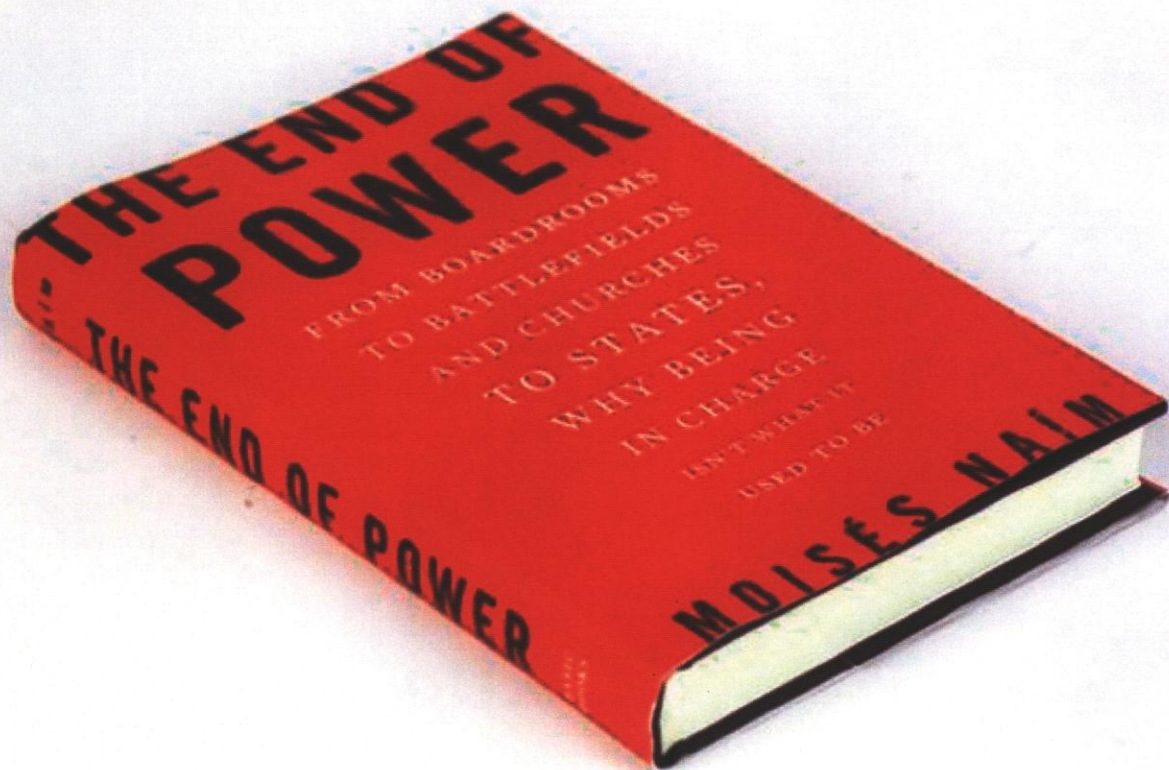
GRANDES TENDENCIAS DE FONDO

COMPLEJIDAD Y DIFICULTAD DE LOS PROBLEMAS SOCIALES

desempleo desigualdad energía alimentación
clima urbanización envejecimiento riesgos

DIFUMINACIÓN DEL PODER

peso decreciente jerarquía nuevas formas de
influencia contrapoderes redes coaliciones



GRANDES TENDENCIAS DE FONDO

COMPLEJIDAD Y DIFICULTAD DE LOS PROBLEMAS SOCIALES

desempleo desigualdad energía alimentación
clima urbanización envejecimiento riesgos

DIFUMINACIÓN DEL PODER

peso decreciente jerarquía nuevas formas de
influencia contrapoderes redes coaliciones

REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EXPONENCIAL

inteligencia artificial neurociencia biomedicina
robótica impresión 3D big data nanotecnologías



**THE SECOND
MACHINE AGE**

**WORK, PROGRESS, AND PROSPERITY
IN A TIME OF
BRILLIANT TECHNOLOGIES**

**ERIK BRYNJOLFSSON
ANDREW McAFEE**

GRANDES TENDENCIAS DE FONDO

COMPLEJIDAD Y DIFICULTAD DE LOS PROBLEMAS SOCIALES

desempleo desigualdad energía alimentación
clima urbanización envejecimiento riesgos

DIFUMINACIÓN DEL PODER

peso decreciente jerarquía nuevas formas de
influencia contrapoderes redes coaliciones

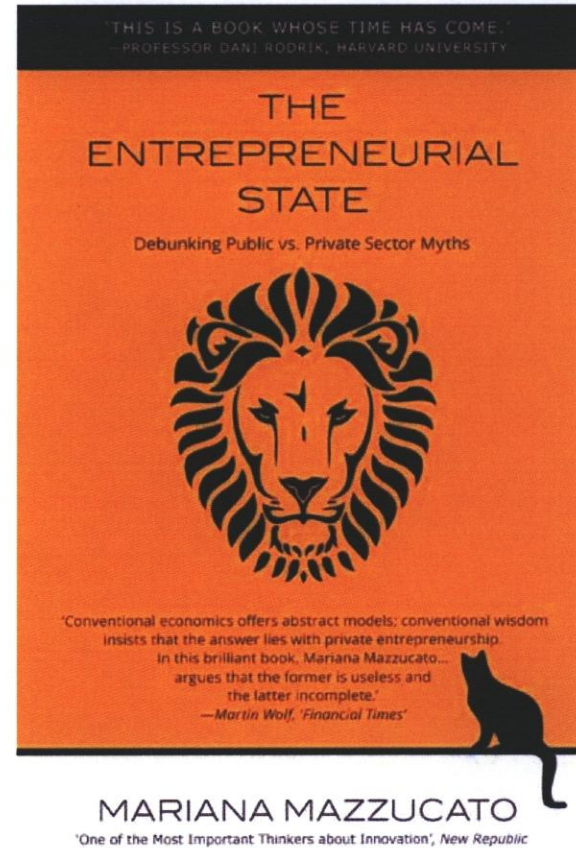
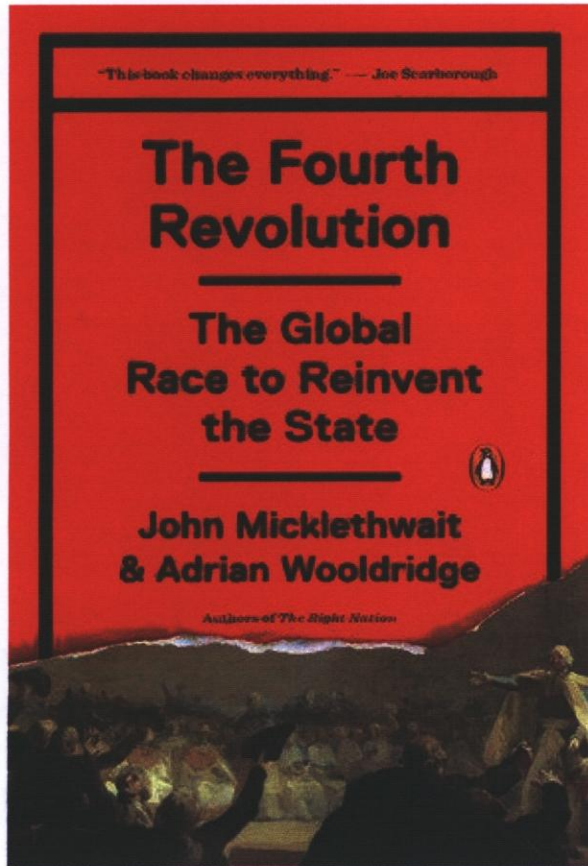
REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EXPONENCIAL

inteligencia artificial neurociencia biomedicina
robótica impresión 3D big data nanotecnologías

INDIVIDUOS MÁS AUTÓNOMOS

desintermediación desmonetización impugnación
de legitimidades nuevos modos de crear valor

EL IMPACTO SOBRE LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO



HACIA UN ESTADO MÁS...

DIVERSO

integrando lógicas de funcionamiento diferentes

INTELIGENTE

entender y manejar la complejidad

ESTRATÉGICO

hacer que las cosas pasen

COLABORATIVO

sin monopolio de la creación de valor público

PERMEABLE

abierto, comunicativo, transparente

CONECTADO

operando sobre una base global, digital y en tiempo real

RIGUROSO

gestionar información, basarse en evidencias, aprender

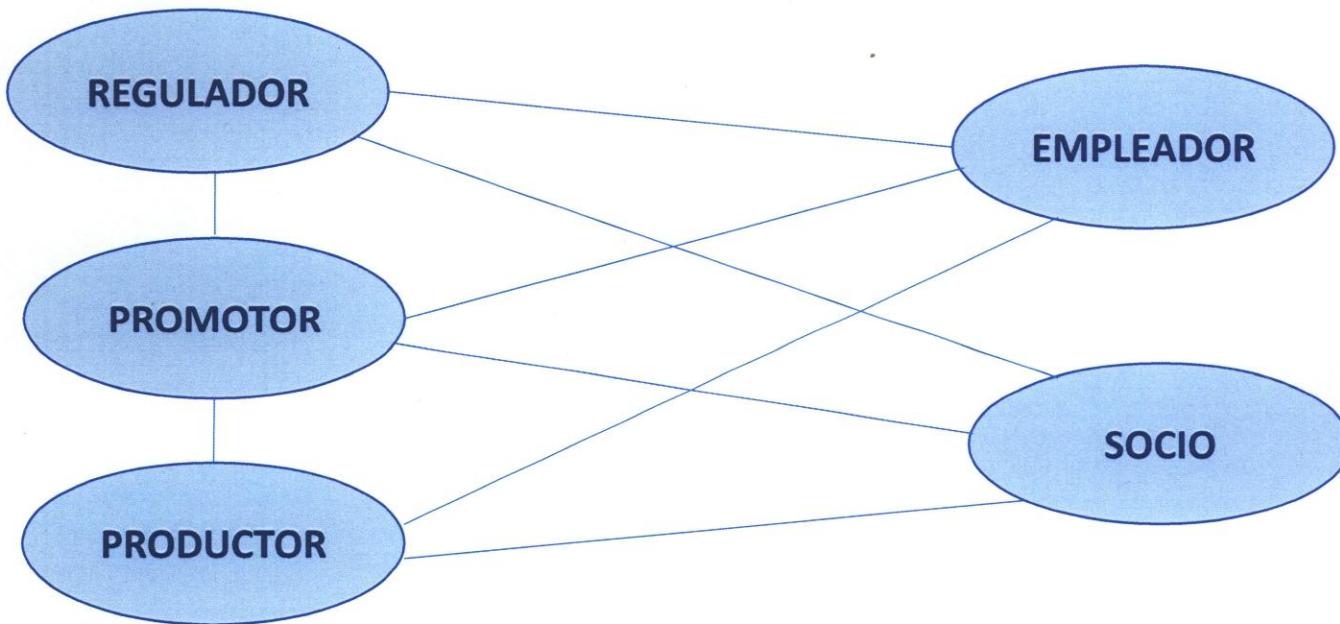
INNOVADOR

anticipar, romper inercias, tolerar errores

LOS ROLES DEL SECTOR PÚBLICO

ROLES FINALISTAS

ROLES INSTRUMENTALES



EL ROL DE REGULADOR

RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN REGULADORA



EL ROL DE PROMOTOR

RETOS DE LA ACTIVIDAD PÚBLICA DE PROMOCIÓN

- Seleccionar de forma adecuada las prioridades
- Asegurar la equidad; reequilibrar el impacto de los amplificadores de voz
- Evitar la creación de sectores económicos dependientes de la ayuda pública
- Desarrollar capacidades de evaluación y adaptarlas a cada caso
- Aplicar criterios de publicidad, transparencia y rendimiento de cuentas en la actividad subvencionada

EL ROL DE PRODUCTOR

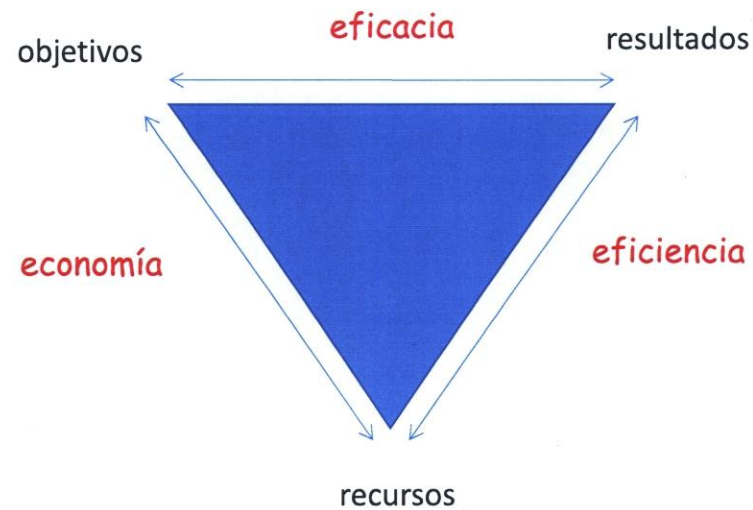
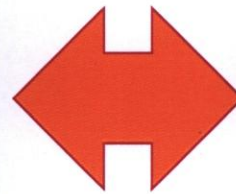
PRODUCIR CON EFICACIA Y EFICIENCIA

LA LÓGICA ECONÓMICA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

necesidades ilimitadas



recursos escasos



PRODUCIR CON EFICACIA Y EFICIENCIA

AGILIZAR

- eliminar normas innecesarias
- simplificar los controles formales
- aplanar las estructuras

ABRIR PASO A LA GESTIÓN

- profesionalizar la dirección
- crear incentivos a la eficiencia
- saber gestionar con el mercado

ABRIRSE AL ESCRUTINIO SOCIAL

- Hacer transparente la información
- Publicar las evaluaciones
- Rendir cuentas

GESTIONAR POR RESULTADOS

- planificar prioridades y metas
- evaluar los éxitos
- estimular el aprendizaje



EL ROL DE EMPLEADOR

CONSTRUIR MERITOCRACIAS FLEXIBLES

GARANTÍAS

Acceso competitivo

Estabilidad en el empleo y protección frente a arbitrariedad

Carrera profesional sobre bases objetivas

Compensación equitativa



OBJETIVOS

Conseguir idoneidad para los cargos

Evitar descapitalización y asegurar compromiso

Desarrollar el potencial de las personas

Atraer, motivar y retener talento



MECANISMOS

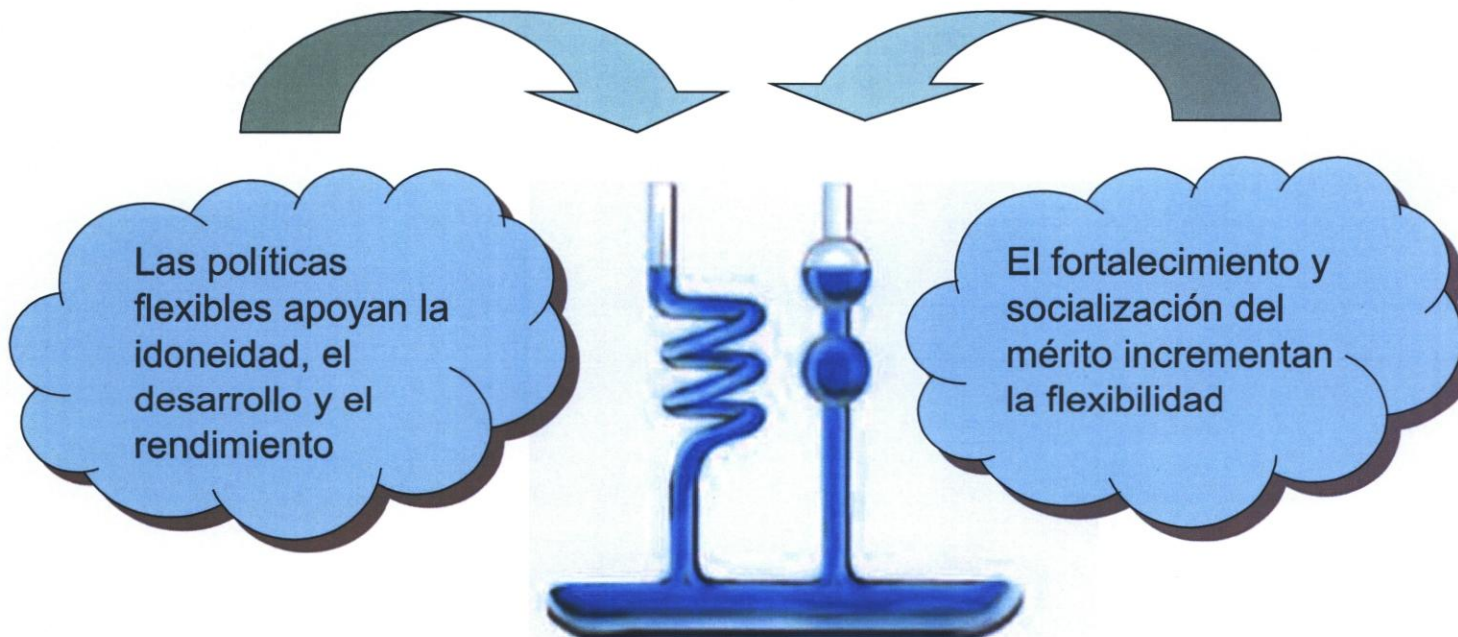
Definición de perfiles
Selección por competencias

Vinculación del empleo al desempeño

Evaluación del aprendizaje y las competencias

Valoración de cargos alineada a mercados
Incentivos al desempeño

COMBINAR MÉRITO Y FLEXIBILIDAD ES UN JUEGO DE SUMA POSITIVA

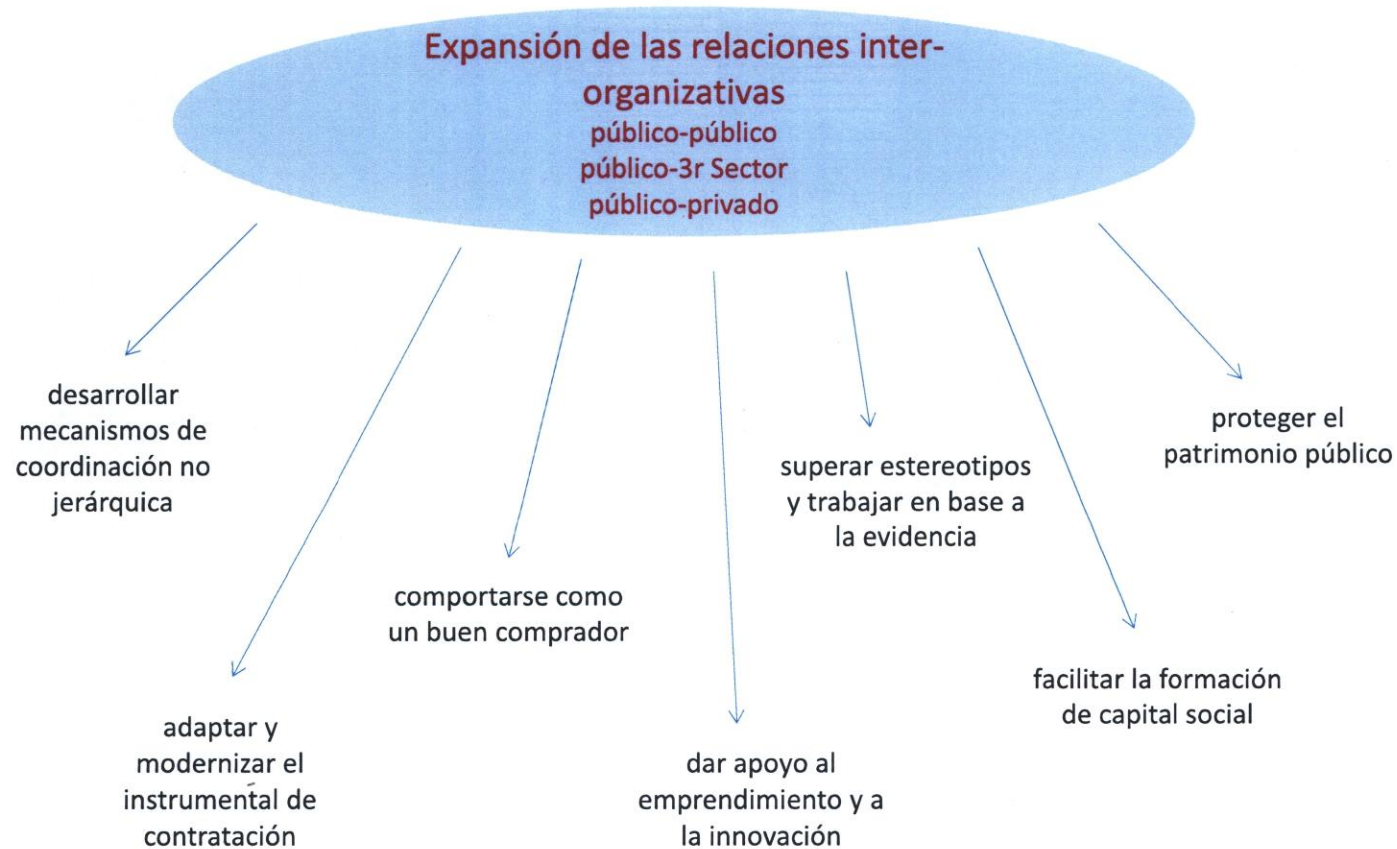


EL EMPLEO PÚBLICO EN ADMINISTRACIONES DE CONOCIMIENTO

- 1) Desterrar el uniforme: permitir diversos modelos de empleo
- 2) Internalizar la inteligencia, externalizar el trámite. Dotar las plantas de talento
- 3) Profesionalizar la dirección
- 4) Introducir prácticas avanzadas de gestión de personas
- 5) Evaluar el trabajo
- 6) Profesionalizar las relaciones laborales y la negociación colectiva.

EL ROL DE SOCIO

SER UN SOCIO EXIGENTE Y FIABLE



**CONSTRUIR INSTITUCIONES CAPACES
DE AFRONTAR LOS NUEVOS RETOS**

CAPACIDADES QUE LAS INSTITUCIONES NECESITAN PARA REFORMARSE

Estrategia: cómo definir modelos sostenibles de intervención

Discurso: cómo hacer llegar las reformas al ciudadano y que éste las valore

Supervisión: cómo externalizar servicios de valor añadido sin perder el control

Eficiencia: cómo hacer más con menos

Colaboración: cómo colaborar con otros mediante plataformas win-win

Benchmarking: cómo replicar prácticas de éxito

Inteligencia: cómo aprovechar el conocimiento externo disponible

Innovación: cómo encontrar soluciones de calidad sin incrementar costes



TRIBUNAL ELECTORAL
del Poder Judicial de la Federación

Ciudad de México, 13 junio 2016



Gracias por su atención

Francisco Longo
francisco.longo@esade.edu
twitter: @francisco_longo
franciscolongo.esadeblogs.com

ESADE
UNIVERSIDAD RAMON LLULL
ESADEgov-CENTRO
DE GOBERNANZA
PÚBLICA



Conferencia Magistral

TENDENCIAS DE CAMBIO Y RETOS EN LA GESTIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

Dr. Francisco Longo Martínez*

Lo primero que hay que decir en este sentido, es que vivimos tiempos de cambio y eso que a estas alturas está tan repetido que puede parecer un tópico, va más allá del tópico, lo que llevamos de nuestro siglo, del siglo XXI es un tiempo de aceleración sin precedentes del progreso humano que está cambiando y que lo hace al mismo tiempo para bien y en algunos casos para mal, y seguramente está siendo vivido en ambos sentidos por las personas, las cosas, los acontecimientos, las circunstancias.

En definitiva, estamos viviendo un tiempo de grandes logros pero también de problemas nuevos, y esto que es una reflexión habitual en el mundo de la empresa, un mundo en el que yo, por la institución a la que pertenezco o me muevo habitualmente lo es menos en el mundo público, un mundo que está acostumbrado a una mayor estabilidad que el mundo de las empresas y los mercados. Y sin embargo mi punto de vista es que los cambios están afectando también a lo público, y que será difícil que podamos seguir gobernándonos y administrando lo público como lo hicieron las generaciones anteriores, por lo tanto estamos en el umbral de transformaciones de amplio alcance, en esta presentación yo me propongo describir brevemente las que considero que son las principales tendencias de cambio en nuestro mundo, en el mundo que nos ha tocado vivir, apuntar los atributos que caracterizarían a un Estado capaz de hacer frente a esos cambios y afrontar los retos que implican, y reflexionar sobre como todo ello afecta a cinco roles básicos del Estado y que retos plantea en cada uno de esos, en el desempeño de cada uno de esos cinco roles básicos de nuestras instituciones públicas.

Hablando de las grandes tendencias de fondo, probablemente la primera de ellas es el alto grado de complejidad y dificultad de los problemas sociales que afrontamos, hoy es común que hablemos de desempleo, desde luego en España es de lo que más se habla, porque nuestra cifra de desempleo es extremadamente preocupante, de desigualdad, de energía, de alimentación, clima, de urbanización, se calcula que cerca de dos mil millones de personas que hoy viven en zonas rurales, vivirán en ciudades en 2050, el proceso de urbanización es masivo, es algo sin precedentes, el envejecimiento con todo lo que implica, la aparición de nuevos riesgos globales, son problemas de una extrema complejidad, descritos ya sea como tendencias o ya sea como desafíos por diferentes fuentes.

Pues por ejemplo ahí tienen alguna referencia de fuentes recientes un estudio del *Mckenzie Institute*, hablando de las grandes tendencias de fondo o el Foro Económico Mundial o un libro de referencia obligada, es un libro del 2013, del premio Nobel Michael Spence que habla de las

* Profesor de organización, dirección de personas y gestión pública en la Escuela de Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona Madrid en donde desempeña el cargo de Director General Adjunto y dirige el Centro de gobernanza pública, es miembro del Comité de expertos en Administración Pública en Naciones Unidas.



consecuencias de la gran convergencia que se está produciendo de los reequilibrios geopolíticos y geoeconómicos en el mundo, y en forma de objetivos lo ha asumido Naciones Unidas lanzando, a finales del año pasado su agenda 2030 con los 17 objetivos de desarrollo sostenible. Ese es el escenario en el que vivimos, lo importante es destacar que los problemas que se derivan de ese escenario son de los que un economista inglés, Schumacher, llamaba problemas divergentes. Él hablaba de problemas convergentes y divergentes, dice: "hay problemas que cuanto más conocimiento experto se pone a contribución de su análisis mayor foco hay en la manera de resolverlos y afrontarlos", pero hay problemas en que ocurre justo lo contrario curiosamente justo lo contrario quiere decir que cuantos más expertos los analizan, más salidas diversas aparecen y floran, él ponía como ejemplo de este tipo de problemas, uno de plena actualidad para España y para México, los problemas del fracaso escolar, los problemas de las dificultades de nuestros niños y jóvenes para progresar adecuadamente en su educación.

Otro autor, este norteamericano, un profesor de Harvard, bien conocido Ronald Heifetz habla en un sentido muy similar de problemas técnicos y problemas adaptativos, los primeros serían los convergentes propiamente los que tienen respuestas en el inventario, en el stock acumulado de respuestas que el conocimiento humano dispone para afrontar, los adaptativos sería aquellos problemas que afrontarlos implica resolver además dilemas conflictos de valores entre grupos sociales diferentes. Los británicos han acuñado una expresión bien conocida por quienes nos dedicamos a este tipo de cuestiones, la expresión es '*wicked problems*' que es algo así como problemas malditos, para aludir a esta clase de problemas que son al mismo tiempo resistentes, inmunes a la acción unilateral o vertical de los gobiernos y que exigen interacciones complejas, de hecho, son los *wicked problems* los que nos han hecho pasar del paradigma de gobierno al paradigma de la gobernanza que es un paradigma que implica gobiernos, que interactúan con otros actores para afrontar los problemas de la sociedad. Esto enlazaría con la siguiente gran tendencia en mi opinión que es la difuminación del poder.

La difuminación del poder y el peso decreciente del poder como lo hemos conocido, la aparición de nuevas maneras de influencia, el desarrollo de numerosos contra poderes, la aparición de redes y coaliciones en las que se acaban desarrollando los partidos que se ganan o se pierden en el mundo de la acción colectiva, todo esto lo ha descrito con gran vigor un académico venezolano, Moisés Naím en un libro también reciente que ha tenido gran éxito, 'el fin del poder', fue curiosamente el libro, que según creo, eligió Mark Zuckerberg, el CEO de Facebook para iniciar su colección de publicaciones lo cual en nuestros días quiere decir realmente mucho, es tener este tipo de respaldo. Naím nos viene a decir el poder ya no es lo que fue, lo cual hay que descodificar diciendo, al menos no es lo que fue el poder formal, el poder jerárquico, y esto obliga a cambiar las formas de ejercicio del poder para ser efectivos, esto nos plantea que manteniendo una gran importancia a la hora de conformar lo que nos ocurre en la esfera colectiva, las leyes no nos garantizan por si mismas los cambios, hoy estamos viviendo me informaban, en México un momento especialmente ilusionante de desarrollo de un proceso legislativo



que asume como eje de su agenda, el fortalecimiento institucional, es algo que en España se está planteando.

Se está planteando de manera muy abierta la necesidad de una reforma constitucional que modifique algunos aspectos de nuestra Constitución que dimana de 1978, precisamente para reforzar algunas de las cosas que son objeto hoy de preocupación también en México.

El problema es que tenemos derecho a hacernos es que, si solo operamos el cambio en las leyes, seguramente, siendo ese un cambio necesario no será suficiente, en un contexto en el que seguramente hay juristas diríamos, estamos en el mundo de la *conditio sine qua non*, pero no necesariamente de una condición suficiente.

Una tercera gran tendencia es -no hay que decirlo- la revolución tecnológica, la aparición de un gran número de tecnologías que están teniendo un proceso aceleradísimo, ahí en la transparencia se citan algunas cuantas, habla de inteligencia artificial, neurociencia, biomedicina, robótica, impresión en tres dimensiones, *big data*, nano tecnologías, podríamos haber hablado de alguna otra.

Lo importante en el campo de la revolución tecnológica y de cara a lo que nos ocupa, no es el grado de desarrollo espectacular de cada una de estas tecnologías, sino su confluencia en un momento histórico de tal manera que hacen que el desarrollo de una tecnología apoye el desarrollo de la otra, generando un efecto multiplicador del que deriva lo que algunos autores han llamado un cambio exponencial, autores que están cifrando en la primera década de este siglo, el momento en que ese cambio se produce.

Hay un libro que se ha convertido en clásico en solo tres años porque es un libro de 2013, el de estos dos profesores del MIT, en el que se está equiparando la trascendencia de este salto adelante tecnológico, desde luego al que tuvo en su momento la aparición de la máquina de vapor que hizo despegar el progreso humano de una manera dramática, pero indudablemente en un contexto en que sabemos que es como mínimo aquello, pero no sabemos qué va a ser como máximo, es decir la espiral de progreso es espectacular, las consecuencias de ello son, por una parte enormes expectativas de avance tecnológico y de creación de riqueza, pero también de una enorme incertidumbre, vamos a un mundo crecientemente incierto en el que lo tecnológico, es al mismo tiempo fuente de progreso y nos introduce reservas acerca de cómo vamos a resolver los problemas que muchas veces ese progreso trae consigo, y las cosas van a una velocidad extraordinaria, les pongo simplemente un ejemplo:

Ustedes saben, se está hablando de la UBER economía, de la economía colaborativa, y la aparición de ese modelo de creación de riqueza basado en plataformas, yo leía hace quince días que UBER tiene ya problemas serios en relación con sus conductores, problemas hasta cierto punto de sindicación que le empezaron en Seattle que fue donde nació y que los tenía ya en Nueva York y había aceptado diferentes modelos de gremialización y yo estaba planteándome, bueno pues fíjate al final a ver si UBER va a acabar como una empresa clásica con integración vertical, con reconocimiento de derechos, negociación colectiva y tres días después leía una noticia: el principal competidor de UBER levanta en una semana me



parece que diecisiete millones de dólares, para poner en marcha una plataforma de coches automáticos, de vehículos sin conductor, es decir los cambios, claro, y los vehículos sin conductor es dudoso que se sindicalicen al menos a ese ritmo.

Fíjense la enorme rapidez con que los cambios se producen y nos estamos acostumbrando a ese ritmo, a esa enorme aceleración.

Una última tendencia es la existencia de individuos más autónomos desde mi punto de vista, para quienes nos ocupamos del servicio público esta es una tendencia extraordinariamente poderosa porque está dando lugar a procesos como ahí dice de desintermediación, desmonetización de impugnación de legitimidades, la legitimidad que tenía derivada de la elección o la legitimidad del experto, al que se le reconoce que sabe más que uno mismo, están, no es que hayan desaparecido, pero empiezan a estar en crisis porque los individuos son conscientes de que su poder, su capacidad de actuación autónoma ha aumentado. La relación de un médico, de un vendedor, de un banquero de un profesor con las personas con las que se relaciona ha cambiado, están desapareciendo empresas incapaces de adaptar sus modelos de negocio a esos procesos. Todo el mundo habla de una de ellas que es KODAK que simplemente se hundió porque fue incapaz de adaptarse a esos cambios, pero hay muchas más en procesos de lo que Schumpeter llamaba su día de destrucción creativa pero extraordinariamente acelerados.

La pregunta, la gran pregunta es: ¿están a salvo las organizaciones del sector público de esos procesos? o ¿pueden seguir actuando como si vivieran en una burbuja de estabilidad en la que todas esas tendencias de cambio no les afecten? O podríamos formularlo diciendo ¿hacia qué tipo de administraciones públicas, de instituciones del sector público caminamos? para ello, habría que empezar diciendo que instituciones tenemos en relación con todo eso, podemos adoptar respecto de ese diagnóstico sobre lo que tenemos, una visión si quieren más pesimista o más optimista, estarían presentes en estos dos libros, también muy recientes, son libros de 2014.

El primero de dos británicos John Micklethwait y Adrian Wooldridge, son periodistas de *The Economist*, el libro se llama "La cuarta revolución: la carrera global para reinventar el Estado". Es un libro que parte de un diagnóstico digamos, pesimista: el Estado que tenemos no funciona, tiene que cambiar, pero lo está empezando a hacer y de algún modo empiezan a listar casos de éxito o de éxito incipiente en el desarrollo de esos cambios.

Una visión más optimista sobre el Estado actual es la de este otro libro bien conocido de Mariana Mazzucato, profesora italiana de nacionalidad, pero profesora en SUSSEX, en el Reino Unido con un libro que ha tenido un gran impacto, El Estado emprendedor, Mazzucato nos dice: El Estado tiene que hacer frente a la innovación, pero el Estado ya lo estaba haciendo, el Estado ya innovaba, lo que tiene que hacer es crear mecanismos sostenibles, y recuperar parte del valor que crea cuando innova, en el fondo lo que Mazzucato nos viene a decir es que las diez tecnologías básicas que hay en el *Iphone* y lista algunas, internet, los sistemas *wireless*, GPS, las pantallas táctiles, los sistemas de reconocimiento de voz, el SIRI



que incorpora el dispositivo, el procesamiento de señal digital y sigue hablando, todos sin excepción nacieron en laboratorios públicos, todos, ¿por qué?, pues porque en los estadios incipientes de la innovación, cuando la incertidumbre es enorme, solo el Estado y no las empresas, ni siquiera el capital riesgo son capaces de asegurar la financiación paciente, dice ella, que requieren esos estadios de desarrollo de la innovación, que sucede, que la administración muchas veces no está preparada para innovar porque el paradigma de la administración de la que venimos no es el de la innovación es el contrario, es el de la estabilidad, la administración nace para dotar a la sociedad de estabilidad y permitir que los individuos y las empresas innoven en general en condiciones de mercado, qué es lo que sucede, que si no pueden hacerlo, tiene que financiar públicamente, con recursos de todos los estadios incipiente de la innovación.

¿Cómo hacerlo eficazmente? ¿Cómo asumir administraciones suficientemente tolerantes al riesgo como para hacerlo manejando recursos públicos? y ¿cómo recuperar al menos una parte del valor creando?, cuando los que luego pasan a ser íconos de la innovación, cuando los creadores de *Apple*, de *Amazon*, etc. empiezan a sumarse la cadena de la innovación, ¿cómo recuperar para el sector público una parte de lo que se crea?.

Pues bien, con una visión más o menos pesimista en origen, lo que seguramente estas tendencias nos dicen es algunas cosas sobre el Estado, sobre el modelo de instituciones públicas hacia el cual caminamos. Yo les voy a trasladar lo que no deja de ser mi opinión personal en ocho apuntes básicos.

Vamos a un Estado más diverso, en el que la enorme pluralidad de mercados, es decir de destinatarios de la acción pública, de tecnologías, de profesiones asociadas a esas tecnologías, de culturas propias de cada una de esas profesiones, configuran un mosaico que aparentemente puede resultar caótico pero que se va a resistir mucho a modelos de diseño institucional que pretendan uniformizar todo eso.

El Estado de nuestro tiempo va a tener que ser - lo que ya es en buena medida- un Estado diverso con una apariencia un tanto caótica pero no va a poder ser otra cosa y por lo tanto vamos a tener que adaptarnos a ser eficaces, eficientes y equitativos manejando ese modelo abigarrado y fragmentado de Estado. Y va a tener que ser también un Estado inteligente porque va a necesitar entender y manejar la complejidad por lo tanto ese ecosistema aparentemente caótico de organizaciones públicas tiene que ser un ecosistema de organizaciones de conocimiento, y eso es algo de lo cual estamos distantes en muchos casos en estos momentos porque todavía tenemos un Estado más acostumbrado a hacer, que un Estado acostumbrado a hacer que las cosas pasen, un Estado más acostumbrado a producir que un Estado acostumbrado a liderar procesos de creación de valor público. Por eso necesitamos un Estado más estratégico.

Un Estado centrado en que pasen las cosas que tienen que pasar. La idea tampoco es demasiado nueva, dos autores norteamericanos lo escribían hace más de veinte años, me refiero a Osborne y



Gaebler, en un libro que es bastante conocido, ellos hablaban bajo una fórmula que llamaban en inglés “*steering not rowing*”, lo importante no es quien rema, sino quien lleva el timón.

El papel del Estado no es ser un Estado de remeros, sino de timoneles de la embarcación y para ser más estratégico va a tener que ser también más colaborativo, porque el Estado ha perdido - y lo ha perdido hace ya años - el monopolio de los procesos de creación de valor público, hoy otras organizaciones y otros actores reclaman para sí, el derecho a colaborar y a contribuir en procesos de creación de valor público, y por lo tanto, estamos ante la necesidad de construir una nueva legitimidad distribuida en la que, las instituciones públicas tienen que desempeñar un papel importante, crucial, pero no en exclusivo, y los elementos de colaboración entre actores públicos, actores públicos y no estatales, sean públicos o sean privados forma parte del panorama de nuestro tiempo.

Y no es fácil aprender a colaborar, las resistencias a la colaboración están muy instaladas, muy frecuentemente en la cultura de nuestros sistemas públicos. Necesitamos un Estado innovador, como decía, citando antes a Mazzucato: “Solo el Estado garantiza esa financiación paciente que exige la innovación”. Eso no quiere decir que deba ser el Estado quien innove, de hecho, en la Unión Europea el objetivo es que los Estados miembros inviertan un tres por ciento del Producto Interior Bruto en *innovación*, pero dos tercios de esa inversión tienen que ser inversión privada.

Nosotros en España estamos lejos de ese objetivo, estamos en un uno punto dos y prácticamente público y privado se reparten al cincuenta por ciento la inversión en innovación, pero el papel del Estado como innovador, sobre todo en las fases primarias del proceso es extremadamente importante y eso cambia cosas porque, fíjense, eso apunta también a la diversidad, nosotros vamos a tener en el Estado, partes como puede ser un Tribunal Electoral o como pueden ser autoridades reguladoras que lo que tienen que ser es garantes de estabilidad fundamentalmente, pero tenemos que tener partes del Estado que asuman la tolerancia al riesgo que tiene un inversor privado, y eso requiere mecanismos muy especiales de *accountability* y de rendición de cuentas ante los ciudadanos porque estamos mucho más acostumbrados a lo primero, aunque lo primero sea mejorable, que a lo segundo.

Necesitamos un Estado más riguroso, porque vivimos en la era de los datos y más allá de eso de los grandes datos y todavía seguimos tomando decisiones escasamente basadas en la evidencia, y cuando la eficiencia se impone porque los recursos son escasos, el basarse en la evidencia y el aprender de los fracasos y de los errores es fundamental.

Necesitamos un Estado evidentemente conectado, porque la red va ser también, para buena parte de las transacciones públicas, el espacio natural en que se van a producir los procesos de creación de valor.

Y necesitamos desde luego un Estado permeable, abierto, comunicativo, transparente. Abierto especialmente al escrutinio social, pero no abierto de una manera resignada, necesitamos un Estado que estimule el escrutinio social, porque el escrutinio social es una fuente de mejora en la capacidad para



TRIBUNAL ELECTORAL DEL
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA ECONÓMICAS



gobernar bien, y además para proteger al Estado de elementos de captura por parte de intereses particulares. La transparencia no es, por tanto, simplemente un mantra, es algo que permite estimular procesos de escrutinio que deben de ser estimulados porque las naciones fuertes en capital social, en un capital social activo y cívicamente comprometido son sociedades más fuertes desde el punto de vista institucional.

¿A dónde nos lleva esto desde el punto de vista de los retos que tienen nuestras administraciones públicas?

A mí me gustaría poder trasladárselo diciéndoles algunas cosas agrupadas en los que considero cinco roles básicos del sector público, tres de ellos son roles finalistas, podemos hablar del Estado Regulador, del Estado Promotor, del Estado Productor, dos de ellos son instrumentales para desempeñar los tres primeros, necesitamos un Estado Empleador que haga bien las cosas como empleador masivo de talento, y necesitamos un Estado que sepa asociarse con otros para hacer estas cosas.

Déjenme pasar por tanto por esta lista, el rol del regulador del Estado es decir de creador de regulaciones y de implementación de los sistemas de control que permiten garantizar que estas regulaciones se cumplen, no ha dejado de expandirse y es más importante que nunca, probablemente porque primero, han crecido los riesgos sociales en múltiples sectores, en múltiples áreas de intervención del Estado y además la globalización no ha hecho más que incrementar la aparición de esos riesgos.

En segundo lugar porque han crecido los fallos de mercado, es decir el funcionamiento de los mercados, no hace falta aludir a los mercados financieros por ejemplo y a la última crisis financiera global han producido externalidades negativas que necesitan un Estado que sea capaz de hacer frente a esas externalidades y además porque el Estado tenía antes en sus manos algunas actividades económicas de carácter estratégico por ejemplo la electricidad, por ejemplo las comunicaciones, por ejemplo el transporte, por ejemplo los hidrocarburos que hemos visto como los Estados han ido transfiriendo al sector privado, pero eso no deja, eso no impide que sigan siendo actividades estratégicas y por lo tanto la necesidad de regular un funcionamiento adecuado de los mercados en ese campo es fundamental.

Ese Estado híper regulador de nuestros días -necesita desde mi punto de vista - afronta retos en cuatro campos fundamentales.

El primero, necesita garantizar seguridad jurídica y estabilidad, porque sin seguridad jurídica y estabilidad, todos lo sabemos, se incrementan los costos de transacción de la estabilidad regulada y por lo tanto las sociedades se vuelven más ineficientes.

No solo es que la inversión privada, especialmente externa se reduzca, es que, la sociedad paga un alto precio por la falta de estabilidad en ese campo, por lo tanto, esa que es una función del primer Estado que conocimos, del Estado liberal de derecho, del Estado que surgió como reacción frente al Estado Patrimonial, el Estado que garantiza el imperio de la ley, sigue siendo más necesario que nunca,



ese Estado no ha cambiado, pero para ser gestionado necesita ser más inteligente y con más eficacia directiva que nunca.

Aquí tomo la palabra 'eficacia directiva' es una palabra que tomo prestada de mi admiradísimo y querido amigo Luis Aguilar, que es uno de los grandes autores del mundo en materia de gobernanza y que ahora desde Guadalajara sigue impartiendo su magisterio, Luis Aguilar identifica gobernanza con la eficacia directiva de los gobiernos, pues bien, en materia regulatoria, frente a mercados cada vez más fluidos que son capaces de generar externalidades mayores y que son más difíciles de entender, que nunca necesitamos instituciones inteligentes y por lo tanto reguladores que sean capaces de, si no anticiparse, no ir demasiado por detrás por donde van las realidades y los hechos, superar el déficit cognitivo del regulador es uno de los grandes desafíos del Estado contemporáneo, y me limitaré a dar una de las consecuencias de esto, no podemos tener reguladores inteligentes, pagándoles peor que lo que pagan las empresas reguladas a su capital humano porque si no generamos una asimetría de información extraordinaria.

Inteligencia y eficacia directiva por lo tanto desarrollo de talento, pero además independencia y profesionalidad del regulador porque sin ella, sin independencia y profesionalidad no hay seguridad jurídica ni estabilidad.

Nosotros en España tenemos una asignatura pendiente en este campo, y es que nuestras autoridades reguladoras independientes, son independientes en la norma pero luego sus *boards*, sus directorios acaban siendo designados a través de un acuerdo de cuotas entre partidos políticos que suelen aprovechar estas cuotas para colocar a políticos que vivieron mejores tiempos, y uno dice bueno, pues esto es independencia sobre el papel, pero no es tan independencia en la realidad, y esto no traslada garantías a los mercados y por último, necesitamos que todo esto no impida regulaciones que permitan agilidad y facilidad para emprender, necesitamos instituciones reguladoras que faciliten la actividad económica y no le pongan trabas innecesarias.

Nosotros por hablar de mi país también, no ocupamos un lugar destacado entre los países donde es fácil crear empresas, y sinceramente teniendo el índice de paro que tenemos, ahí tenemos un desafío importante porque son las empresas las que crean empleo en realidad y lo otro nos llevaría a vías equivocadas.

El Estado como promotor, el rol de promotor no es un rol pequeño, hay una gran cantidad de recursos públicos que se dirigen en este momento en todas partes para financiar actividades de actores no estatales, y lo pueden hacer por la vía de la aportación directa de recursos, subvenciones o subsidios, por la vía de exenciones o bonificaciones fiscales o por ambas, pero el volumen de recursos públicos que se destinan por estas vías es ya en la mayor parte de los países muy superior a los recursos que se destinan a desarrollar actividades a través funcionarios públicos, por lo tanto estamos hablando de un paquete muy importante de actividad pública.



TRIBUNAL ELECTORAL DEL
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA ECONÓMICAS



¿Qué retos nos plantea ese escenario que hemos dibujado antes?

Desde mi punto de vista, el primero, seleccionar adecuadamente las prioridades, esto es indudable, y esta es una función estricta de la política, la buena política seleccionará mejor este tipo de prioridades, pero al mismo tiempo, y es muy importante, necesitamos asegurar la equidad en la transferencia de estos recursos y en este sentido en nuestro tiempo necesitamos reequilibrar el impacto de los amplificadores de voz, porque los grupos de interés no disponen de la misma capacidad de voz a la hora de estar presentes en los escenarios en los que se distribuyen estos recursos públicos.

Hoy especialmente a través de los medios, pero también de las redes, los grupos se disputan el poder de voz y sinceramente en este campo una de las funciones básicas del Estado es reequilibrar el poder relativo de esos amplificadores, porque, lo que los europeos llamamos de manera un tanto prepotente, desde mi punto de vista 'Estado de bienestar' es un Estado que tiene ganadores pero que también tiene perdedores, y normalmente los perdedores coinciden con grupos que han desarrollado menos poder de voz.

Les pongo un ejemplo: el poder de voz en España de las personas que padecen una enfermedad mental es infinitamente inferior al poder de voz de los artistas, hoy ante las elecciones que repetimos ahora el 26 de junio, todos los partidos están de acuerdo en bajar el tipo del IVA cultural y realmente esto se debe, ni más ni menos que al peso importante de voz que tiene el colectivo de los actores, productores, directores, en general las profesiones culturales que trascienden a través de los medios pero sucede que el IVA cultural dado el sesgo sociológico de quien consume actividad cultural en España, rebajar el IVA cultural tiene un alcance profundamente anti redistributivo, y esto no está en discusión, simplemente porque políticamente no es rentable, estamos hablando por tanto de problemas muy importantes a la hora de asignar recursos públicos.

Hay que evitar la creación de sectores económicos dependientes de la ayuda pública, cosa que se desarrolla con gran facilidad cuando la ayuda se mantiene sin revisión, hay que desarrollar capacidades de evaluación y aplicar por supuesto criterios estrictos de publicidad, de transparencia y de rendición de cuentas en la actividad subvencionada o subsidiada.

El tercer rol es el de productor y es el más conocido, o aquel en el que un ciudadano más identifica con la acción del Estado que es el que le sitúa a él, al ciudadano como usuario de un servicio público, aquí el gran reto desde mi punto de vista - y no es un reto nuevo - es la calidad del gasto, es decir, hablar de calidad del gasto no es introducirnos sesgo economicista, es simplemente decir, con cada -iba a decir euro-, con cada peso, con cada euro, con cada dólar de dinero público, hay que maximizar el valor creado *value for money* dicen los anglosajones, y aquí hay que tener en cuenta que la acción pública a diferencia de la acción privada funciona en el mundo de las necesidades ilimitadas y los recursos escasos, y en ese contexto es importante un concepto de gasto que a veces se pierde de vista, que es el concepto de coste de oportunidad.



El coste de oportunidad que un jurista llamaría 'lucro cesante' es el coste de lo que no podemos hacer porque nos hemos gastado la plata en hacer otra cosa, y como los recursos son limitados y las necesidades no, cada adjudicación de plata pública a una necesidad implica que hay otra necesidad potencial que se queda sin ser cubierta, por lo tanto, velar por la calidad del gasto, y producir eficientemente sería el primero de los grandes desafíos, para eso yo creo que hay cuatro grandes áreas de desafío.

La agilización, la eliminación de normas y controles innecesarios, el aplanamiento de las estructuras, el robustecimiento del *management* en el sector público, concretamente la profesionalización de la dirección pública es un elemento central pero también el crear incentivos a la eficiencia, yo el otro día tenía en un curso de ESADE, de mi institución a un grupo de directivos públicos y les pregunté: ¿Cuántos de ustedes conocen el coste de su capítulo uno?, capítulo uno en España es el rubro presupuestario del costo de personal, y levantaron la mano dos de un grupo de treinta y tantos, ¿esto qué quiere decir? Pues que a la hora de definir cuáles son sus expectativas de recurso humano para sus unidades, como se dice en España 'disparan con pólvora del Rey', es decir, ellos no comprometen el presupuesto del que se sienten responsables, sino que se dedican a maximizar sus demandas, allí hasta donde llegue su capacidad de presión o de negociación.

Introducir incentivos a la eficiencia no significa recortar, significa introducir mecanismos que hacen que los gestores públicos tiendan a manejarse de manera eficiente y esto es lo difícil de construir. Hay que gestionar por resultados y hay - como decía antes - que abrirse al escrutinio social porque eso favorece todo lo anterior.

Alguna palabra sobre el rol de empleador, que es el que más directamente tiene que ver con la pretensión de crear un Servicio Civil Profesional, de crear mecanismos como aquel al que de alguna manera el curso está intentando apoyar.

Bien, es evidente que lo primero es construir un sistema de garantías sobre el mérito, y las garantías del mérito son bien conocidas, acceso competitivo, estabilidad en el empleo y protección del empleo frente a la arbitrariedad, una carrera profesional establecida sobre bases objetivas y no dependiente del albur, de la arbitrariedad o del capricho y una compensación equitativa.

Ahora bien, lo importante es reparar en que construir esas garantías no agota la noción de mérito, la noción de mérito vas más allá de las garantías formales del mérito. Uno no puede construir esas garantías formales y echarse a dormir si no asegura que esas garantías sirven a las finalidades que efectivamente persiguen ¿y cuáles son esas finalidades?, pues el acceso competitivo debe servir para conseguir la idoneidad de los cargos, y si resulta que no está consiguiendo las personas idóneas para los cargos pues algo está fallando, la estabilidad en el empleo debe servir para evitar la descapitalización recurrente y periódica del empleo de los cargos públicos y también para asegurar el compromiso de



personas que pueden mirar con su organización a largo plazo y comprometerse con ella, pero si no sirve para ninguna de esas dos cosas, pues algo falla.

La Carrera Profesional sobre bases objetivas, debe servir para desarrollar el potencial de las personas, para que las personas aprendan y sean cada vez mejores, pero a veces, una carrera, por ejemplo, basada en la mera antigüedad no nos asegura lo anterior, seguirá funcionando como garantía formal pero no nos asegura el desarrollo del potencial de las personas.

La compensación equitativa tiene serviros para atraer, para motivar y para retener el talento, pero que si lo que hace es retenernos a las personas incapaces y no es competitiva para traernos a los mejores desde fuera, pues tampoco nos sirve.

¿A dónde nos llevaría esto? A decir: junto a las garantías formales para servir a las finalidades que el mérito requiere necesitamos implementar mecanismos y arreglos institucionales y prácticas avanzadas de gestión del capital humano. Y, por ejemplo, junto al acceso competitivo y para lograr la idoneidad, hay que definir perfiles adecuadamente, hay que seleccionar por competencias, cosa que no es nada fácil, para evitar descapitalización y asegurar el compromiso hay que vincular el empleo al desempeño, hay que evaluar el aprendizaje y las competencias de las personas cómo pensar como a veces ocurre en mi país.

El mérito se asegura en el reclutamiento y la selección, de acuerdo, yo el otro día asistía, me pidieron en el Instituto Nacional de la Administración Pública la conferencia final del curso selectivo para uno de los grandes cuerpos de la Administración del Estado que es el de Administradores Superiores. Eran chicos de entre 24 y 30 años que habían hecho su oposición bastante dura y estaban terminando su curso selectivo y de algún modo en la cultura administrativa española se supone que ese es el punto final del sistema de mérito, pero es que las competencias de conocimientos de esas personas que estaban allí en el auditorio ¿qué va a pasar con ellas dentro de cinco años? ¿para qué les van a servir? si el mérito solo lo medimos en el momento del acceso, resulta, y nos olvidamos de él a partir del acceso de qué mérito estamos hablando en un sistema de carrera, por lo tanto, la alineación de las personas a unos determinados itinerarios de aprendizaje es sustancial en los tiempos que corren, lo mismo que la vinculación, hablando de compensación, la vinculación la valoración de los cargos, alineada a los mercados y el establecimiento de incentivos al desempeño, - todo esto de la columna de la derecha la de los mecanismos de lo que nos está hablando es de - prácticas de gestión de personas más flexibles lo cual nos conduce a una vieja tesis que yo llevo muchos años defendiendo y que algunos pues me han oído y que es la de la vinculación de mérito y de flexibilidad.

En nuestros días no podemos hablar de mérito, aplicando al mérito criterios rígidos, necesitamos una noción material sustantiva del mérito en nuestro tiempo, nos obliga a incorporar prácticas flexibles, y el mérito y la flexibilidad no se relacionan como un juego de suma cero que diría un micro economista defensor de la teoría de juegos, no es un juego en el que el espacio que gana uno, lo pierda el otro, es un juego de suma positiva, en el que, cuanto mayor es el mérito más fácil se hace incorporar prácticas



flexibles para gestionar esas meritocracias flexibles que es a las que tenemos que aspirar en nuestros sistemas de gestión del capital humano.

En administraciones del conocimiento, en organizaciones del conocimiento hay algunas cosas que a mí me parecen imprescindibles, al menos lo son en el contexto institucional español.

Tenemos que desterrar los modelos uniformes de definición de los cargos públicos porque la administración es demasiado diversa para pensar que un traje de confección le va a servir a todo el mundo. Tenemos que ir mucho más a modelos adaptados a diferentes entornos, hay que internalizar la inteligencia y externalizar el trámite porque ese es el camino para dotar a las plantas de talento, todavía la última oferta de empleo de la administración general del Estado en España, tenía un cincuenta por ciento de plazas de posiciones para personas sin titulación universitaria, desde mi punto de vista esto es un absurdo, el Estado necesita ser fundamentalmente un Estado de conocimiento, el trabajo de cualificación media y media baja, no tiene que estar en las plantas públicas o no tiene que estar en los sistemas estables de carrera de las plantas públicas por mucho que esto le duela a los sindicatos que es donde tienen sus clientelas. El Estado en nuestros días es un Estado de organizaciones de conocimiento y solo ese Estado desempeñará ese papel que yo antes atribuía al hacer que pasen cosas, más que hacer cosas directamente.

Hay que profesionalizar la Dirección y yo creo que este es un tema que no exige argumentar mucho porque, sin una gerencia pública profesional, los Estados carecen, las administraciones carecen de un motor fundamental de eficacia, de eficiencia y de progreso, hay que introducir como decíamos prácticas avanzadas de gestión de personas, evaluar el trabajo. Todavía hoy en España decir que hay que evaluar el trabajo de los profesores de las escuelas públicas es algo que suena que es desde algunos sectores condenado como una especie de ocurrencia neoliberal o algo peor.

Y sin embargo, la evidencia nos está diciendo, que para un niño, parte fundamental del proceso, para un niño, que le toque en suerte un buen maestro o un mal maestro puede perder un año entero de aprendizaje, un año de su vida está en juego, cuando eso ocurre. Si nosotros no evaluamos, no distinguimos el buen maestro del mal maestro, que uso estamos haciendo de los recursos públicos. Otra cosa es como evaluamos y evidentemente evaluar el trabajo no es una operación para una máquina, es una operación para seres inteligentes que son capaces de ponderar todos los elementos que concurren.

Un resultado escolar es el hilo del que hay que tirar para ver en qué contexto se ha producido, que dinámica tiene, pero si no evaluamos el trabajo con carácter general, nos estamos quedando muy cortos respecto. Eso sí, nos evitamos conflictos, pero nos estamos quedando muy cortos respecto de lo que nos sería exigible.

Y luego hay que profesionalizar las relaciones laborales y la negociación colectiva que muchas veces al albur de decisiones políticas, cuando realmente como ocurre en las empresas, debiera estar vinculada a



TRIBUNAL ELECTORAL DEL
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA ECONÓMICAS
CIDE

organismos capaces de asegurar unas relaciones laborales equilibradas y yo creo que son una seña de identidad de instituciones que desempeñan bien este rol.

Y voy al último de los roles instrumentales, decíamos antes, los problemas contemporáneos ya no se pueden afrontar por un Estado que reivindica para sí el monopolio de la creación de valor público, hoy hay otros actores que intervienen en ese proceso, y eso obliga al Estado a ser un buen socio a desempeñar correctamente ese rol de socio, un socio exigente y fiable, lo más importante en los procesos de colaboración público privado o público no estatal - como quieran llamar - es la inteligencia y fortaleza de la parte pública del binomio hoy para que eso funcione, eso no funciona con una parte pública investida de potestades públicas pero de inteligencia escasa. Eso funciona con una parte pública capaz de entenderse en la misma onda con aquellos que colaboran con él.

Esto está afectando a relaciones público-público, público-tercer sector, público privado, en múltiples campos de actuación y nos está obligando a desarrollar los mecanismos de coordinación no jerárquica que es evidente a adaptar y modernizar el instrumental de contratación pública que es un instrumental basado más en la desconfianza, en la existencia de mundos separados, por lo tanto, lo importante es que no me engañen y para que no me engañen yo lleno de garantías formales el proceso de contratación, pero es que hoy para que no me engañen resulta que necesito además muchas otras cosas y por otro lado, a veces es que no se trata de que no me engañen sino de establecer procesos colaborativos en los cuales las cosas no están tan claras desde en el primero momento como para que quepan en una plica o en un pliego de condiciones y necesitan procesos de negociación más complicados y más sofisticados.

Necesita el Estado comportarse como un buen comprador, pagar lo justo, no más de lo necesario, pero pagar y pagar pronto, cosa que tampoco ocurre siempre debidamente.

Superar estereotipos y trabajar en base a la evidencia, nosotros, una línea de investigación en el Instituto en el que yo trabajo, en ESADE, en materia de colaboraciones público-privadas nos ha mostrado como los estereotipos marcan radicalmente el inicio de los momentos de colaboración, son estereotipos que se suelen basar en decir, el privado va a ir en su beneficio y me va a engañar, y el público es ineficiente y lo que va a hacer es burocratizar la relación, ese es el punto de partida, lo que es curioso es como si se vencen los estadios iniciales de desconfianza el aprendizaje hace ir cambiando las percepciones y tenemos algunos estudios de caso muy reveladores de cómo eso es posible transformarlo.

Hay que facilitar la aprobación de capital social, no sustituir a la sociedad cuando la sociedad está haciendo cosas y las está haciendo con valor y hay que, evidentemente proteger el patrimonio público, esta idea, esto de patrimonio público es la idea de un profesor brasilero bien conocido, Luiz Bresser Pereira que fue Ministro, y que tiene un libro que justamente destaca que en estas colaboraciones, es estas zonas de tangencia lo fundamental es preservar lo que es de todos y evidentemente la colaboración público-privada puede convertirse en una historia de horror si esa premisa de proteger lo que es de todos



no preside la relación y es evidente que los mecanismos de captura potenciales están ahí y se van a incrementar en el futuro por lo tanto, este es un gran territorio para el aprendizaje de las organizaciones públicas.

Para todo esto, y con esto voy a terminar, las instituciones públicas necesitan construir capacidades, porque en buena medida no cambia quien quiere sino quien puede, para cambiar es necesaria voluntad de cambio y son necesarios liderazgos para el cambio, pero si la organización no tiene de las capacidades que le permitan implementar el cambio, simplemente no cambian, no cambian a pesar de todo y el cambio se frustra.

¿Cuáles son las capacidades que las instituciones necesitan para reformarse?

Yo he querido listar aquí algunas, necesitan capacidades estratégicas, por lo tanto necesitan aprender a definir modelos sostenibles de intervención en los diferentes campos en que actúan, necesitan implantar mecanismos e incentivos a la eficiencia porque se van a ver obligadas a hacer más con menos recursos y esto nos va a acompañar en épocas de crisis y en épocas de no crisis, necesitan - he insistido ya y no quiero hacerme pesado - inteligencia, y en buena medida necesitan no ya internalizar la que puedan y la que necesiten, sino también aprovechar el conocimiento externo disponible. Les pongo un ejemplo:

En materia de capacitación para el servicio público hay diferentes modelos, algunos de los modelos de más éxito como puede ser el chileno, son modelos de capacitación que no han creado una instancia pública de capacitación, sino que lo que hacen es básicamente definir necesidades e ir al mercado. Estados que aprenden a utilizar esos recursos pueden a veces ser más eficaces y más eficientes a la hora de abordar esa estrategia de capacitación, yo más de una vez he dicho a ministros, en países de América Latina que me han dicho, nuestro gran proyecto es crear una escuela de Administración Pública, les he preguntado, ¿ya tienen ustedes profesores? y me han dicho, no, todavía no, y les he dicho, bueno, ¿pero tienen ustedes profesores en el país? hay una Universidad que está haciendo..., ¿y qué van a hacer? quitárselos a la Universidad o no le interesaría tal vez empezar haciendo un tipo de convenio con esa Universidad, no les interesaría a lo mejor decirle al conjunto de las Universidades, nosotros queremos capacitar a tantas personas y a lo mejor abrirles un mercado que en estos momentos no tienen para que desarrollen capacidades educativas porque ellos son de ese oficio y ustedes de momento pues, todavía no lo son. Este tipo de reflexión que yo ahora se las estoy trasladando estrictamente al ámbito de la capacitación se puede hacer en múltiples campos.

Necesitamos administraciones capaces de innovar de encontrar soluciones de calidad sin incrementar costos, necesitamos instituciones dadas al *benchmarking* como las empresas dispuestas a replicar prácticas de éxito, no a importarlas, pero si a dejarse inspirar por prácticas de éxito en otros entornos institucionales, las instituciones no se importan y exportan, mejor dicho, si se importan y exportan pero sin éxito, normalmente fracasan los intentos de importar instituciones, pero



TRIBUNAL ELECTORAL DEL
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA ECONÓMICAS
CIDE

evidentemente conocer lo que se está haciendo en otros lugares es tan importante para las instituciones como lo es para las empresas.

Se necesita incrementar capacidades de supervisión, ¿cómo externalizar servicios de valor añadido sin perder el control sobre lo que se externaliza? Y esta es una decisión a veces difícil, las administraciones están acostumbradas a controlar lo que está verticalmente integrado bajo el principio de jerarquía, pero funcionan mal cuando tienen que relacionarse no con un empleado sino con un proveedor, no están preparadas para hacerlo. Necesitamos administraciones que desarrollen capacidades colaborativas e instituciones capaces de crear un discurso de reforma, porque todos los que hemos participado de algún modo en procesos de reforma, sabemos que las reformas del sector público, las reformas de la administración, como les diría, no son 'políticamente sexi' ¿a cuántos políticos que las dan a elegir, les gusta ocupar una cartera, un Ministerio, una Secretaría de administración pública? Hay otras que brillan mucho más y que sintonizan con los elementos más glamorosos, diríamos, de la agenda política.

Pero es que además si quien va a ocupar una posición de ese tipo va con una voluntad reformadora, va a reformar cosas que no tienen un impacto en el corto plazo y que además generan resistencias importantes, por lo tanto, el liderazgo de los innovadores del sector público, es un liderazgo por una parte difícil, por otra parte escaso y por otra parte extraordinariamente respetado.

Cuando en una sociedad aparece un innovador del sector público que consigue poder político hay que cuidarlo como oro en paño, hay que quererlo desde el punto de vista social y hay que darse cuenta de que estamos hablando de un recurso extraordinariamente valioso, tan valioso como esas piedras preciosas que cuesta tanto encontrar. Las reformas tienen todas ellas sus ventanas de oportunidad, que dicen los anglosajones y dentro de esas ventanas de oportunidad los liderazgos reformadores son unos de los elementos fundamentales, porque son liderazgos que son capaces de construir ese discurso reformador que hace llegar las reformas del sector público a los ciudadanos, y hacen que los ciudadanos las valoren a pesar de todo el ruido que generan y a pesar de que no produzcan resultados de impacto en el corto plazo.

Con esto termino.