Los cuatro pilares de la eficiencia en el sector público

¿Hasta qué punto debería el sector público aplicar las pautas de gestión del sector privado? ¿Basta con mejorar la Administración pública para aumentar el bienestar de los ciudadanos? José Ramón Pin responde a estas preguntas en un libro que plantea un modelo para mejorar la eficiencia del sector público.



30 de enero de 2017

©IESE Business School

El Instituto Portugués de Oncología, de titularidad pública, se planteó en 2010 el doble objetivo de recortar un 4% los costes y reducir las listas de espera. Lo consiguieron gracias a la implantación de plataformas electrónicas de contratación pública.

¿Cómo llevaron a cabo la reestructuración que les permitió proporcionar un mejor servicio con un presupuesto inferior? La respuesta se encuentra en el modelo que el profesor del IESE **José Ramón Pin** propone en el libro ***El trébol de cuatro hojas***, un manual para el buen gobierno de la Administración pública.

Según el autor, si la Administración de un país es capaz de hacer compatibles los enfoques estratégico, organizativo, colaborativo e instrumental (las cuatro hojas del trébol), los ciudadanos estarán de suerte: "Tendrán una Administración eficiente, transparente y cercana, que les resolverá sus problemas". Y, en definitiva, "un Gobierno que merecerá la pena".

El titular de la **Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública del IESE** explica que el político o gestor público se enfrenta a paradojas como la de ofrecer más servicios públicos con menos impuestos o la de motivar a las capas superiores de la Administración cuando sus salarios están por debajo de los del sector privado. Y para afrontar estos retos, los líderes públicos deben combinar los enfoques que componen las cuatro hojas del trébol.

1. El enfoque estratégico: marcando el rumbo

Decidir es elegir, aunque el margen de decisión de un Gobierno se vea limitado tanto por el corsé presupuestario como por posibles compromisos previos.

En cualquier caso, los gestores deberían valorar los diferentes programas públicos en función de criterios estratégicos, valorando qué iniciativas se pueden llevar a cabo con las competencias que se poseen; intentando detectar el grado de apoyo que tiene un proyecto, y analizando el valor que aporta cada programa a la sociedad.

2. El enfoque organizativo: reformando la Administración

Ante unos recursos limitados, resulta necesario reducir el tamaño del Estado y aumentar su eficiencia. En el último tercio del siglo XX se desarrollaron varias formas de hacer frente a la ineficiencia del sector público, entre las que destacan tres modelos:

©IESE Business School

- **Westminster**. Se aplicó tanto en Nueva Zelanda cuando estuvo cerca de la quiebra como en Reino Unido durante el Gobierno de Margaret Thatcher. Se basa en la privatización e introducción de la competencia en los servicios públicos, así como la eliminación de los organismos públicos innecesarios.
- ***Reinventing***. Lo aplicó la Administración Clinton en Estados Unidos, introduciendo en el sector público técnicas propias del privado, como los indicadores de eficiencia para evaluar las políticas públicas.
- **Latino**. Se dio como consecuencia de los cambios políticos en el sur de Europa, que llevaron a un proceso de descentralización política y administrativa. El ejemplo más claro es el de España, que pasó de una Administración centralizada a distribuir gran parte de las competencias entre las comunidades autónomas. Al acercar los órganos de decisión a los ciudadanos, la Administración gana en eficiencia.

3. El enfoque colaborativo: en busca de la competición

En una economía global, la competitividad es esencial para mantener el estado de bienestar. Pero hoy en día no compiten las naciones, sino las "comunidades económicas" que forman los clústers empresariales, el sector público y el tercer sector (sin ánimo de lucro).

En estas unidades territoriales, los tres sectores se complementan y generan sinergias que multiplican la eficacia de cada uno por separado. Así, no es España la que compite con Italia; es la economía de la cerámica de Castellón la que compite con la del norte de Italia, por ejemplo.

4. El enfoque instrumental: mejorando las técnicas de gestión

La estrategia de las organizaciones falla muchas veces por las operaciones y el caso del Gobierno no es una excepción.

Si entendemos la Administración pública como una empresa de servicios, un factor clave que condiciona su eficiencia es el tratamiento de la información. E incorporar nuevas tecnologías contribuye a alcanzar la excelencia en su gestión, como hizo el Instituto Portugués de Oncología al implantar la licitación electrónica.

Si disponer de nuevas tecnologías es importante, aún lo es más utilizarlas de manera eficiente. Para ello es necesario implementar sistemas como la dirección por objetivos o por misiones y, sobre todo, motivar a las personas que realizan las tareas.

©IESE Business School

Según los resultados de una encuesta realizada entre altos mandos de la Policía española, la motivación intrínseca es la más fuerte entre los empleados públicos. Por tanto, se podrían mejorar los resultados sin elevar el presupuesto con, por ejemplo, un diseño de carrera que permitiese el aprendizaje continuo y una mejor comunicación sobre el impacto en los ciudadanos de las acciones que se llevan a cabo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School