

Antonio Núñez Martín

**EL NUEVO DIRECTIVO PÚBLICO. CLAVES DE
LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA**

EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra,
Pamplona, 2010, 239 páginas, 18 euros



Hay un tipo de libros, más bien escasos, que sirven por igual al investigador y al político. Se trata de piezas que combinan un dominio pertinente de la literatura especializada y una hoja de ruta práctica, una lección concreta, sumamente útil para la persona que ejerce el poder. *El nuevo directivo público* pertenece a este género de obras.

Antonio Núñez Martín ha escrito una obra que nos facilita la comprensión de los retos a los que se enfrenta la administración pública en un entorno en el que la sociedad exige un claro reformismo sistémico (*Big Bang approach*). Núñez, actual director de Políticas Sociales del Gabinete del Presidente del Gobierno de España, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE, MPA por Harvard Kennedy School of Government y doctor por la Universidad Rey Juan Carlos. Antes de ingresar formalmente a la política, dirigió en el IESE, durante diez años, los departamentos de Programas Abiertos, Programas

In Company y Programas Especiales. Además, fue el artífice y el director ejecutivo del Center for Public Leadership and Government, un polo innovador de gran repercusión en el ámbito de la gestión pública. Su biografía explica que *El nuevo directivo público* sea una síntesis teórico-práctica válida para los académicos y también para los *policy makers* reformistas que intentan solucionar los problemas del país.

Lo propio del poder es la complejidad. Y la complejidad exige delimitar adecuadamente las funciones del directivo público para alcanzar un equilibrio de eficacia administrativa. El isomorfismo institucional ha dado paso a la necesidad del *tailoring*, lo que nos lleva a realizar un análisis *context-dependent* en el que afloran las características propias del entorno de aplicación de un conjunto de políticas concretas. Sin renunciar a establecer una estructura de incentivos adecuada, este tipo de enfoques nos ayudan a reconocer la importancia fundamental de otros factores que son imprescindibles para la reforma viable de lo público. Entre estos, hoy más que nunca, urge resaltar la variable esencial de la calidad del liderazgo.

De eso trata el libro de Núñez. De la necesidad de construir un liderazgo para el futuro, un liderazgo comprometido con el país, que desarrolle competencias y fomente un perfil del directivo público que motive, coordine y forme a su equipo en técnicas prácticas (sin recurrir al determinismo de los *toolkits*) que contribuyan a solucionar problemas internos y externos. Tal gestor será capaz de cumplir con las metas públicas que le exige la sociedad mejorando la *performance* intraestatal. Encontrar el equilibrio entre el paradigma racional weberiano-wilsoniano y las estrategias orientadas al resultado propias del

New Public Management es el gran reto para modernizar la capacidad de la estructura estatal.

Diez años de experiencia formando directivos permiten abordar el problema de la calidad de la gestión pública de manera realista y propositiva. Aunque existe un consenso global sobre la importancia de las instituciones para la consolidación de la democracia y el buen gobierno, hay un déficit en la elaboración de soluciones realistas que busquen mejorar el funcionamiento del sistema institucional. Bo Rothstein, uno de los *leading scholars* dedicados a la calidad del gobierno (*Quality of Government*), ha criticado, con razón, que en el último *Handbook of Political Economy* (Weingast y Wittman, 2006) ninguno de los 67 capítulos aborda el problema de cómo transformar un equilibrio institucional negativo en uno positivo. De allí que, para Rothstein, la pregunta importante que deben formularse los científicos sociales de nuestro tiempo (y si me apuran, también los políticos) radica en «cómo» mejorar el Estado y los servicios públicos, es decir, «cómo» crear instituciones de calidad (*high-quality institutions*). En general, tenemos bastantes datos sobre los problemas sociales, pero hacen falta académicos y políticos que propongan soluciones viables basadas en la evidencia que durante décadas hemos acumulado prolijamente. Al fin y al cabo, la *auctoritas* solo se legitima cuando cumple una función concreta: «*to speak the truth to the power*».

El libro de Antonio Núñez se aleja, por igual, de la torre de marfil excesivamente academicista como del voluntarismo que caracteriza a un sector de la política activa. En su diagnóstico y en sus propuestas prima el equilibrio que solo otorga la experiencia, algo fundamental para

cualquier hoja de ruta viable. El ejercicio del poder no es pura geometría. Strauss y Sartori, en sus furibundas críticas al determinismo unidimensional de la ciencia política estadounidense, lo señalaron de manera fehaciente. Para Strauss, una aproximación excesivamente técnica que aspire a predecir y dominar las leyes de la política no era ni maquiavélica ni neroniana («Nevertheless one may say of it that if fiddles while Rome burns. It is excused by two facts: it does not know that it fiddles, and it does not know that Rome burns»). Es preciso formar a las personas para que tomen decisiones, amparándonos en la técnica, sí, pero también en el método de casos, en la experiencia y en la prudencia política que siempre tiene algo que decir.

Ciertamente, necesitamos un marco formal adecuado, reglas de juego claras que reduzcan la discrecionalidad anárquica. Sin embargo, la pura ingeniería institucional, como lo demuestra la crisis que hoy padecemos, es insuficiente si carecemos de gestores públicos dispuestos a hacer del Estado un agente del cambio responsable. *El nuevo directivo público* analiza la formación, las características y los retos de los líderes llamados a regenerar el sistema. Se interna en el entorno de la administración pública y en las funciones del directivo con visión, experiencia y metodología. Propone cambios y avanza una política comprometida. Al fin y al cabo, convertir una democracia debilitada en una poliarquía fuerte y eficiente es tarea de todos. Pero fundamentalmente de esa élite que hoy más que nunca tiene la responsabilidad de liderar. ■

Martín Santiváñez Vivanco