



¿Quo Vadis Sarko?

¿Qué persigue Nicolas Sarkozy poniendo nota a sus ministros y evaluándoles con arreglo a criterios “medibles” y cuantificables”? ¿Hasta dónde quiere llegar el popular presidente francés? ¿Qué pretende con este valiente proyecto? En definitiva, ¿dónde va Sarkozy?... ¿Quo Vadis Sarko?

JOSÉ MANUEL CASADO, Socio de Talent & Organization Performance de Accenture

A estas alturas de la película, seguro que todo el mundo ya conoce la iniciativa de Sarkozy: los ministros del gobierno liderado por François Fillon, tendrán un *performance appraisal*, que dirían los ingleses; es decir, una evaluación trimestral con las notas de su gestión al frente de sus respectivos departamentos. Un total de 33 altos cargos, 15 ministros y secretarios de estado y un comisario de Solidaridad, tendrán que dar cuenta de su desempeño mediante un “Cuadro de Mandos” integrado por 30 dimensiones o indicadores macro.

Con arreglo a un modelo diseñado en el Elíseo, que debe ser una especie de “Cuadro de Mandos”, los ministros recibieron el pasado verano una carta detallando con precisión su misión con objetivos medibles que permitirá evaluar sus resultados, siguiendo el esquema de la empresa privada. El Presidente de la República señaló el 8 de noviembre que pretende seleccionar unos 30 indicadores –que espera que reflejen la realidad macro del país– de entre los 450 totales de sus ministros para construir “los grandes indicadores destinados a rendir cuenta ante los franceses de las acciones emprendidas para modernizar profundamente nuestro país”. Una cita con “el Cuadro de Mando” como herramienta de gestión del Estado que cada ministerio tendrá que afrontar.

Parece que se ha elaborado una herramienta para poder pasar de “la política de los anuncios a la política de los resultados” y la oficina del primer ministro ha contratado a la consultora Mars & Co para ayudarle a realizar este inédito ejercicio de apreciación; aunque bien es cierto, que la iniciativa no es del todo nueva, ya que en el verano de 2006, el partido de Sarkozy, la UMP, encargó a la consultora *Boston Consulting Group* la redacción de su programa legislativo.

Pero además, esto no es nuevo tampoco en el ámbito público a nivel internacional. La

FICHA TÉCNICA

Autor: CASADO, José Manuel.

Título: ¿Quo Vadis Sarko?

Fuente: Capital Humano, nº 219, pág. 40. Marzo, 2008.

Resumen: El artículo defiende la postura del Gobierno francés de evaluar a sus primeros cargos como si de una empresa privada se tratase, y suscribe su postura con ejemplos empresariales e históricos. Para el autor –que dice no estar seguro de si Sarkozy quiere ayudar a la acción política para que gestione de una manera más eficiente y lograr mejores resultados, o lo que realmente desea es ensalzar su propia política, pero sea como fuere, se muestra completamente a favor señalando al presidente francés con una frase muy significativa: “bienvenidos aquellos que nos hacen replantearnos el futuro, porque de ellos depende el provenir”.

Descriptor: Medición / Resultados / Política.



evaluación del desempeño es una realidad en el contexto internacional en países como Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda; de hecho, la evaluación del desempeño es uno de los aspectos definitorios del *New Public Management*, el paradigma más extendido en el ámbito académico y que tiene en el rendimiento de cuentas, (*accountability*), uno de sus pilares fundamentales. Quizá el más importante exponente de esta corriente sea el profesor Christopher Hood, Director, ESRC Research Programme, "Public Services: Quality, Performance, Delivery".

Pero tampoco en el caso francés, esto supone una novedad total ya que desde 2006, la Administración francesa en su totalidad aplica la LOLF, una ley orgánica que reforma profundamente la gestión de presupuesto del Estado y que articula el control presupuestario de los ministerios en torno a un complejo modelo de resultados de cuyo cumplimiento depende la dotación de cada departamento. Con este mecanismo el gobierno vecino pretende modernizar su Administración Pública mediante cuatro principios:

1. Un presupuesto claro para una Administración más eficiente. Ello supone una nueva forma de presupuestación pública mediante el uso métodos que garantice la transparencia de todas las acciones del

Estado y de todo los temas financieros relacionado con la política.

- 2.** La Administración se compromete con la gestión del desempeño. Demandando a los gestores públicos programas de gestión ligados a la consecución de resultados en función de los recursos de los que son responsables, como forma de hacer un uso más eficiente del gasto público.
- 3.** Un mayor role para el Parlamento. Restaurando el balance de poder entre el Gobierno y el Parlamento, otorgando a las decisiones por votación un significado de presupuesto total por cada acción.
- 4.** El Gobierno Central establece los estándares de contabilidad y determina cómo se contabiliza y establece la dinámica de gestión.

No obstante, la medida de Sarkozy, si es novedosa en lo que respecta a la aplicación de criterios de evaluación del desempeño directamente a los máximos responsables ministeriales. La contribución a la política de apertura, los resultados obtenidos en las elecciones municipales por los ministros candidatos, su popularidad y su peso político personal contarán mucho, tanto como los resultados de la evaluación, y sólo quedará sometido al exclusivo criterio de las elecciones el propio presidente, que es el único que

estará al margen de este control de gestión. Sólo a él aprobarán o suspenderán los ciudadanos con sus votos.

Habrán defensores y detractores, auguro más de los últimos, aunque comprobarán que quien suscribe este artículo, a título meramente personal, se sitúa claramente entre los primeros. Hay gente que podrá acusar a Sarkozy de ser un “animal mediático” como ya hiciera el propio partido socialista francés en la Asamblea Nacional al calificar esta iniciativa como “grotesca y peligrosa”, otros declararon que es un modo de infantilizar la política, otros que es un juego, algunos dicen que es una forma de confundir política y gestión empresarial, que comparar el estado con la empresa es un incongruencia, etc. ¿Quieren que les de mi opinión?

MISIÓN DE LA ACCIÓN POLÍTICA

En primer lugar, creo sinceramente que a la política le viene muy bien una limpieza de cara con un buen jabón y una toalla que rasque su piel, en muchos casos manchada por las malas acciones del paso del tiempo, para que el cutis ante el ciudadano resulte más limpio y atractivo. Quizá una de las definiciones más acertada del término política –del griego πολιτικός (politikós), que significa «ciudadano, civil, relativo al ordenamiento de la ciudad»– es el que la considera como la actividad orientada, ideológicamente, a la toma de decisiones de un grupo para la consecución de unos objetivos.

Por el bien de los ciudadanos la política debería contemplarse en un su sentido más ético, y entenderse como esa actitud o disposición a obrar en una sociedad o comunidad utilizando el poder público organizado para lograr objetivos provechosos para el pueblo. Bajo esta concepción y desde un punto de vista moral, que no instrumental, la política debería ser vista como una de las actividades más nobles del ser humano, ya que implica una labor de servicio hacia los demás, viendo a éstos como la generalidad o pueblo.

Sin embargo, creo que en la actualidad lo que se trasluce es algo más instrumental, es más esa concepción según la cual la política es una actividad de quienes procuran obtener el poder, retenerlo o ejercerlo con vistas a un fin, que parece más bien ser el mero “ejercicio del poder” en relación a un conflicto de inte-

reses y casi con ese carácter fatalista, que ya señalara Karl Schmitt, de juego o dialéctica amigo-enemigo.

Estoy convencido de que el oficio de político debe ser comprender a la sociedad e intentar mejorarla mediante la consecución de los objetivos que incrementen la calidad de vida de los ciudadanos. La política debería entender perfectamente los fenómenos sociales y ofrecer la solución a sus problemas. Ésta y no otra, sería la función de la intervención de los políticos y la esencia de su trabajo.

EMPRESA Y POLÍTICA

“Francia S.A.”, ha titulado más de un periódico galo. ¿Se deben gobernar los países como las empresas?, ¿es igual administrar un estado que una empresa? Sinceramente, no me parece tan descabellado. Si el gran Arquímedes de Siracusa decía aquello de: “Dadme un punto de apoyo, y moveré el mundo”, nosotros podríamos decir: “Mide lo que haces y sabrás cuán lejos estás de donde quieres llegar”. Al margen de las evidentes diferencias que existen entre empresa y política, que incluso diríamos, que son necesarias, la política puede y debe aprender de la empresa, al igual que la empresa debe y puede aprender de la política.

Recientemente en nuestro país hemos asistido al nombramiento, como número dos de uno de los partidos políticos mayoritarios, de un hombre hecho en el mundo de la empresa. En su discurso del miércoles 17 de enero, Manuel Pizarro, comenzaba diciendo: “Vengo a ayudar a poner en valor una empresa que se llama España, para que todos sus accionistas; es decir, todos los españoles, reciban más valor por sus acciones y vivan mejor”, algo que sinceramente suena muy bien.

En el mundo de las empresas reza como máxima “lo que no se mide, no se consigue” o, si lo prefieren, “lo que no se mide no se gestiona”; y esto, amigos míos, es muy útil para mejorar las acciones de gobierno de cualquier institución privada o pública, e incluso de nuestras propias vidas o ¿Acaso no mira a final de mes el salario que su empresa le ha ingresado en el banco?, ¿revisa la factura que paga tras la comida en un restaurante?, ¿comprueba lo que paga de hipoteca?, ¿a que sí?, pues entonces,





¿qué malo tiene que exijamos a los que nos gobiernan y representan, –que administran lo que entre todos pagamos y que tienen en sus manos los designios del país,– a que ideen un sistema o un procedimiento que nos permita exigir responsabilidades y resultados en pro de una sociedad mejor? Imagino que cualquier ciudadano, le encantaría que le diesen información más objetiva y menos distorsionada sobre qué y cómo se consiguen los resultados de gobierno.

Soy un convencido de que cualquier nación, entidad o individuo debe perseguir la eficiencia; y esto también es lo que debe buscar, entre otras cosas, la acción política. La eficiencia política resulta así tan nuclear que debería a representar el fin último de la política puesto que lo que debe procurar es incrementar los niveles de bienestar de sus ciudadanos salvaguardando los principios de respeto, igualdad y libertad.

Una de las herramientas centrales para gestionar la eficiencia de una organización, –¿y por qué no, de un estado?–, es el establecimiento de un cuadro de mando que permita la implementación de su estrategia. Este cuadro de mando es el que facilita el control de gestión y nos garantiza saber si nos estamos alejando o acercando a los objetivos que inspiran nuestra misión.

Por ejemplo, una empresa implanta un proceso para sistematizar el seguimiento de mejora de la calidad de sus productos como vía para obtener clientes satisfechos. ¿Qué quiere sistematizar un país?, ¿qué resultados quiere obtener: ciudadanos más satisfechos y felices?, ¿tienen nuestros gobernantes la misión de que seamos felices?, ¿cuál es la misión de un político: hacer que su partido se perpetúe en el poder o que los ciudadanos vivamos mejor? No me responsa...

¿RESULTADOS VERSUS NÚMEROS?

Toda empresa tiene una visión y una misión, y tras ellas elaborara una estrategia

para hacerlas realidad; estrategia que pilota a través de la fijación de una serie de objetivos que siempre, siempre, deben ser medibles y cuantificables. Sarkozy tiene una visión para Francia, que señaló en su campaña electoral y que tras ganar las elecciones está legitimado para intentar hacerla realidad; y por tanto, ahora su política o misión debe dirigirse a hacerla realidad. Para que ello ocurra, los políticos deben usar todas las herramientas de gestión a su alcance, y en eso, queridos amigos y aunque a algún político le duela, en instrumentos de gestión, la empresa puede enseñar bastante a la política.

Para empezar el proceso de aprendizaje debería comenzarse por entender qué es y que no es, por ejemplo, un objetivo o un indicador que, dicho sea de paso, es siempre una imagen cifrada de la realidad y ésta puede ser cuantitativa o cualitativa; por ejemplo, el número de camas sanitarias es cuantitativo, pero la imagen que el ciudadano tiene sobre la sanidad es cualitativo, aunque por supuesto este último, se puede y debe medir, además de otorgar importancia a su gestión. En ese sentido, –aunque en estos quizás los políticos podrían enseñar bastante a los hombres de empresa,– “tan objetivo es lo que se produce como lo que la gente cree que se produce”; y sin olvidar que cuando una cosa parece real–aunque no lea– tiene consecuencias reales.

Aunque no quieran revelar los 20 ó 30 parámetros que servirán para evaluar a los altos cargos, algunos si son ya son conocidos porque fueron anunciados por el propio Sarkozy. Por ejemplo, el ministro de la Inmigración, Brice Hortefeux, deberá deportar en un año a un mínimo de 25.000 ilegales. La ministra de Universidades, Valérie Pécresse, que ha logrado aprobar una Ley de Autonomía Universitaria que concede a cada centro margen para la gestión y búsqueda de recursos; será evaluada según el numero de universidades que acepten automatizarse voluntariamente. André Santini, secretario de Estado de la Función Pública, tiene como misión reducir el número de funcionarios. El ministro de Trabajo y Relaciones Sociales, Xavier Bertrand, tendrá mejor evaluación si disminuye las huelgas y consigue que millones de trabajadores acepten recurrir a las llamadas horas extras para hacer suyo el objetivo de “trabajar más para ganar más”.

En el mundo de las empresas reza como máxima “lo que no se mide, no se consigue” o, “lo que no se mide no se gestiona”; y esto es muy útil para mejorar las acciones de gobierno de cualquier institución privada o pública

Cuando Sarkozy era Ministro del Interior lanzó la consigna de *faire du chiffre*, es decir, alcanzar las mejores cifras. Ojala que las variables que se evalúen estén orientadas realmente al resultado más que a la realización o al mero número. Esta forma de operativizar la gestión de la Administración es lo que el experto, Christopher Hood, llama *managing by numbers*; y este, es uno de los riesgos que puede existir en el enfoque de Sarkozy; es decir, que este más encaminado a las realizaciones o *"output"* que a los resultados o *"outcomes"*. Incrementar el número de personal sanitario, (realización o *output*) no garantiza la disminución de la tasa de mortalidad (resultado o *outcome*).

Permítanme que les ponga otro ejemplo, llenar la calle de policías – un *"output"* de la gestión pública– no garantiza necesariamente un descenso de la tasa de criminalidad – el *"outcome"* esperado de esa iniciativa –. Si se miden sólo los primeros, se corre incluso el riesgo de derivar en un inquietante proceso de selección adversa: cumplimiento de los objetivos "más fáciles" en términos cuantitativos aunque de menor relevancia e impacto social que otros "más difíciles". Por ejemplo, es más fácil deportar a inmigrantes sin papeles de manera expeditiva que contribuir al desarrollo de sus países de origen, evitando así la emigración por razones económicas.

CONCLUSIÓN

Instaurar una política de resultados es bueno hasta para vivir y administrar nuestras hasta nuestra propias vidas, e incluso, si me apuran, para mejorar los resultados en nuestras casas, puesto que es la forma más adecuada, no sólo para llegar a fin de mes, sino también de conseguir que las cosas se hagan en la forma y manera que se desean y deben hacerse.

Cuando leí la primera vez sobre la iniciativa de Sarkozy la pregunta que asaltó rápidamente la mente fue ¿dónde va este hombre?, o ¿Quo Vadis Sarkozy? que es una novela de 1896, del autor polaco Henryk Sienkiewicz, en la que se cuentan las peripecias y vicisitudes, en tiempo de la persecución de los cristianos por el emperador Nerón, de Marco, un importante general romano y Ligia, una hermosa cristiana.

Como el querido lector probablemente conocerá, en latín Quo Vadis significa «¿a

La evaluación del desempeño es una realidad en el contexto internacional en países como Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda; de hecho, es uno de los aspectos definitorios del *New Public Management*

dónde vas?» y hace referencia a la tradición que se contaba entre los primeros cristianos, en la cual el apóstol Pedro, que huye de Roma para ponerse a salvo de la persecución, se cruza con Jesús. Pedro le hace dicha pregunta, a la que Jesús le responde que va a ser crucificado en Roma por segunda vez, porque sus propios discípulos le abandonan. Avergonzado de su cobardía, Pedro regresa a Roma para afrontar su destino, que será el martirio.

No sé si la intención de Nicolás Sarkozy es la misma que fuera la de Sienkiewicz al escribir la novela; es decir, retratar un caso de opresión estatal similar al de la Polonia de su época. No sé si Sarkozy quiere ayudar a la acción política para que gestione de una manera más eficiente y racional sus recursos para conseguir los mejores resultados, o lo que desea el presidente francés es ensalzar la política mediante criterios más racionales o pretende ir más allá y reinventar la propia política. Sea como fuere, bienvenidos aquellos que nos hacen replantearnos el futuro, porque de ellos depende el provenir. Bienvenido todo aquel que agite y zarandee nuestras creencias más rancias e inmovilistas, todo aquel que piense que las cosas pueden hacerse de otra forma siempre que sea en "pro" de una sociedad mejor.

Estoy convencido de que la acción política, y la acción pública de las administraciones, debe orientarse hacia la medición del valor como estrategia complementaria a la evaluación del desempeño de las administraciones públicas. Una administración proporciona valor a los ciudadanos si de manera sostenida en el tiempo incrementa su nivel de provisión de *resultados sociales*, entendidos éstos como la satisfacción de sus obligaciones estatutarias, más las expectativas de los *stakeholders* (ciudadanos, estado, empresas, etc.) y de la manera más eficiente en coste. Si es esto lo que pretende Sarkozy, si este es el Quo Vadis de Sarko, si es ahí a dónde va y se dirige... "Bienvenido sea *Monsieur Sarko*". ▲

