



**Madrid,**  
June 16-19,  
2008

## **Driving Government Performance**

Leadership Strategies that Produce Results



University of Navarra

In association with:

**HARVARD  
KENNEDY  
SCHOOL**

# DRIVING GOVERNMENT PERFORMANCE

**Madrid,**  
June 16-19,  
2008

## INTRODUCTION

**Do you know which strategies lead to improved effectiveness of public policy?**

**How do you identify the best approach for improving performance within your organization?**

**How can you motivate and lead your teams to obtain measurable results?**

**How can you enhance the efficiency of a public organization?**

Citizens want performance. Citizens expect performance. They expect better execution from public agencies. But what are the strategies that the leadership team of a public agency can use to produce better results? Driving Government Performance introduces a number of explicit strategies that public executives can employ, in a variety of complex circumstances, to establish the specific performance improvements that are required, and then to implement these strategies.

This executive program, which is organized by IESE Business School in association with Harvard Kennedy School, examines the challenges of political leadership – how public executives can establish goals, revitalize bureaucracies, motivate people, create organizational capabilities, communicate ideas, measure results, and demonstrate that enhanced performance is a result of the effective fulfillment of their responsibilities.

## HARVARD KENNEDY SCHOOL

The Harvard Kennedy School is a global leader in public executive education.

Today, the Harvard Kennedy School has evolved into one of the world's most eminent social science research institutions – housing 15 research centers and institutes, and more than a dozen executive education and degree programs – with worldwide reach and influence. More than 27,000 Harvard Kennedy School alumni reside in 137 countries and serve in a wide range of positions in the public, private and nonprofit sectors.

## IESE BUSINESS SCHOOL

Since 1958, IESE has delivered first-rate business education programs to nearly 32,000 executives from 90 countries, and it has been ranked amongst the best graduate schools for years.

IESE has a faculty which is made up of more than 160 professors from 25 countries, holds 26 Research Centers and Academic Chairs, and teaches executive programs in 10 different countries. IESE hosts a meaningful variety of activities related to the public administration area, including, the Public Management Leadership Program (Programa de Liderazgo para la Gestión Pública), custom programs for diverse public agencies, the Public Management Leadership Forum (Foro de Liderazgo para la Gestión Pública) and the Public-Private Sector Research Center.

IESE's first strategic alliance with Harvard goes back to 1963. Harvard's professors counseled IESE during the launch of its MBA program, which proved to be such a fruitful experience for both sides that the partnership has since continued and been strengthened through a Harvard-IESE Advisory Committee.

## METHODOLOGY

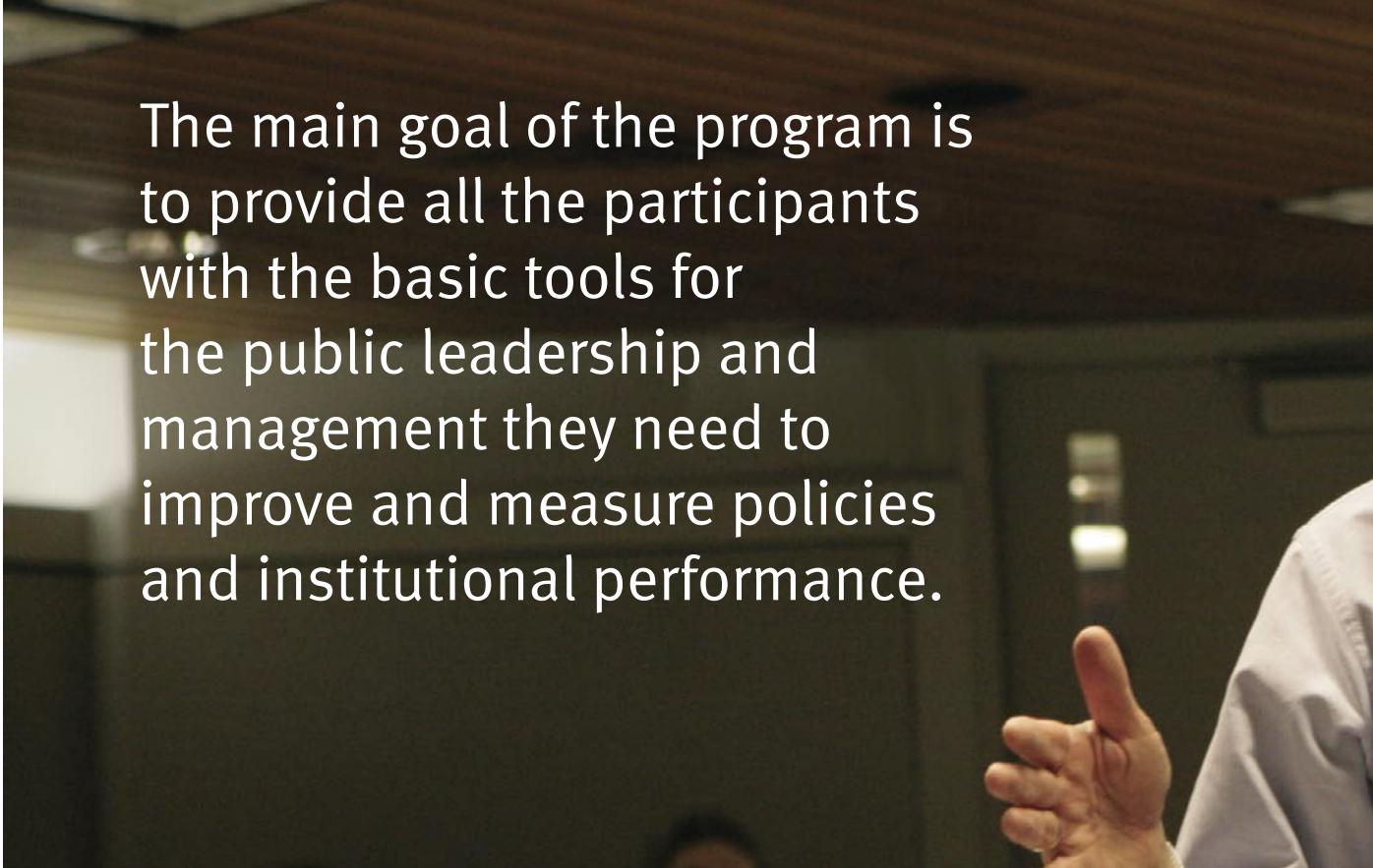
The program will essentially use the case methodology to discuss real problems that public organizations face. The proposed methodology aims to establish a bidirectional process of permanent learning, which must, at all times, be relevant to the main matters of interest.

During the program, participants study each case and pool their ideas within small working teams. Finally, everyone participates in a general session led by the professor, who steers the discussion and evaluates the different alternatives recommended by the students, outlining their potential consequences. The professor simultaneously introduces theoretical concepts and tools that round out the students' learning.

The repertory of cases employed by the faculty focuses on the basic managerial tasks that continually confront senior public executives as they seek to improve performance along with results in the fulfillment of their responsibilities. This edition of the program will feature more than 10 cases, including those about Park Plaza, Baines Electronics, Lead Poisoning, Division of Water Resources and Homestead Airforce Base.

## WHO SHOULD ATTEND

Driving Government Performance is an intensive program exclusively designed for senior public executives with responsibilities in the areas of results and performance, and proven experience of managing and establishing public policies.



The main goal of the program is to provide all the participants with the basic tools for the public leadership and management they need to improve and measure policies and institutional performance.

## CONTENTS

The program's contents and cases are built upon four main areas: leadership, strategy, motivation and results.

### LEADERSHIP

The key element in leading a public agency – what it takes to improve performance – is a leadership team. This group of top executives shares the responsibilities and tasks of leadership. They articulate a mission, foster new strategies, establish targets, generate resources, motivate people and teams, reward success, and create an environment in which every individual feels a personal responsibility for the agency's performance.

### STRATEGY

To improve accomplishment of established goals, public executives need a strategy. They must define the nature of the improved performance and set out the approach that the agency will take to achieve it. Strategy isn't just about means. It is about employing the best means for achieving results and how rethinking both results and means might create consequences that citizens truly value.

### MOTIVATION

Improved performance doesn't just happen. People make it happen. But, again, these people don't just happen to make it happen. They need direction and motivation. They need leaders who can establish an agenda that focuses on results, who can convince individuals and teams to pursue these targets energetically and intelligently.

### RESULTS

Public agencies and public executives are charged with producing results. Good intentions aren't good enough. Good decisions aren't good enough. Good analysis isn't good enough. Good planning isn't good enough. Good systems and processes aren't good enough. Even good ethics aren't good enough. All of these, by contributing to results, can be helpful. The results, however, are what count.

## OBJECTIVES

- Provide the **tools** for producing results, defining **strategies** and racheting up performance, motivating and leading public employees
- Developing the **ability** of articulating an organizational mission, establishing objectives, **measuring results**, and rewarding **performance**
- Working **through other** agencies and private organizations and non-profits, revitalizing a bureaucracy and improving citizen support
- Based on real cases, learn to **improve** the **decision-making** framework for public administration agencies



## FACULTY

### Professor Robert Behn

Lecturer in Public Policy at the Harvard Kennedy School. Professor Behn earned a B.S. in physics from Worcester Polytechnic Institute, and an S.M. in engineering and a Ph.D. in decision and control from Harvard University.

He specializes in government, leadership and public organizations management.

He has taught 'Driving Government Performance' to many public agencies and institutions in a number of countries, such as Australia and the U.S.

He has served on the staff of the Governor of Massachusetts, and on the faculty of the Harvard Business School and Duke University's Terry Sanford Institute of Public Policy. Professor Behn is a fellow of the National Academy of Public Administration.

### IESE ACADEMIC DIRECTOR FOR PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMS

### Professor José Ramón Pin

Head of the department of managing people in organizations and the director of IRCO (The International Research Center on Organizations) at IESE and academic director of the Executive MBA.

Ph.D. in Political Science and Sociology, Universidad Pontificia de Salamanca

## TENTATIVE SCHEDULE

- 09:00 Team Work
- 10:00 Session #1
- 11:30 Session #2
- 13:00 Lunch
- 14:30 Session #3
- 16:15 Session #4
- 17:30 Coffee break
- 18:00 Team Work
- 20:30 Dinner

## SPONSORED BY:



## DATES AND LOCATION

June 16-19, 2008

### IESE Madrid

Camino del Cerro del Águila, 3  
(Ctra. de Castilla, km 5, 180)  
28023 Madrid

## FEES

Registration Fee: 2,000 €  
Include: sessions, hotel accommodation (June, 16, 17 and 18), lunches and coffee breaks during the program, study materials and documentation.

## REGISTRATION DEADLINE

May, 23, 2008

Application forms must be completed online at our website: [www.iese.edu/dgp](http://www.iese.edu/dgp)  
All candidates will be considered for admission based on their merits by the program's Admissions Committee.

## FURTHER INFORMATION

IESE Madrid  
Tel.: + 34 91 211 30 91  
Fax: + 34 91 357 29 13  
[dgp@iese.edu](mailto:dgp@iese.edu)  
[www.iese.edu/dgp](http://www.iese.edu/dgp)



**Madrid,**  
16-19 de junio  
de 2008

## **Driving Government Performance**

Estrategias de liderazgo eficaces para  
mejorar y medir las políticas públicas



Universidad de Navarra

En asociación con:

**HARVARD  
KENNEDY  
SCHOOL**

# DRIVING GOVERNMENT PERFORMANCE

**Madrid,**  
**16-19 de junio**  
**de 2008**

## INTRODUCCIÓN

**¿Qué estrategias llevan a mejorar la eficacia de las políticas públicas?**

**¿Conoce el camino para mejorar la eficiencia de su organización?**

**¿Sabe motivar y liderar a su equipo para obtener resultados medibles?**

**¿Cómo puede conseguir un cambio eficiente en las Administraciones Públicas?**

Los ciudadanos quieren, y esperan, eficacia y eficiencia. Todos demandan el mejor funcionamiento posible por parte de las intituciones públicas. Pero, ¿cuáles son las estrategias eficaces de liderazgo que puede utilizar un equipo de liderazgo público para proporcionar mejores resultados? El programa Driving Government Performance –Gestionando la Eficiencia en el Gobierno– presenta una serie de estrategias de liderazgo que los directivos públicos pueden usar en una amplia variedad de circunstancias, para establecer las mejoras específicas de eficiencia en las políticas públicas y para conseguir después su implementación y medida.

Este programa, organizado por el IESE y la Harvard Kennedy School, examina los retos del liderazgo dentro de las organizaciones públicas y cómo los altos cargos políticos y los directivos públicos pueden establecer metas, revitalizar las Administraciones, motivar a las personas, crear capacidades organizacionales, comunicar ideas, medir resultados y mostrarlos como fruto del cumplimiento de sus responsabilidades.

## HARVARD KENNEDY SCHOOL

La Universidad de Harvard tiene entre sus facultades la Harvard Kenney School, Escuela de Gobierno líder mundial en la formación de directivos públicos.

Hoy en día, la Harvard Kennedy School se ha convertido en una de las más eminentes instituciones de investigación en ciencias sociales, albergando 15 institutos y centros de investigación y más de 12 programas de grado y educación de ejecutivos públicos, y teniendo un alcance e influencia globales. Hay más de 27.000 alumnos de 137 países que han pasado por la Harvard Kennedy School y que desempeñan en la actualidad un amplio abanico de posiciones en el ámbito público, privado y de las organizaciones no gubernamentales.

## IESE

El IESE posee una tradición de 50 años formando directivos de 90 países y ha sido posicionado entre las mejores escuelas de formación de directivos durante los últimos años.

Con un claustro de 160 profesores de 25 países, el IESE posee 26 centros de investigación y cátedras académicas, y tiene una notable actividad en su relación con las Administraciones Públicas, que se concreta en el Programa de Liderazgo para la Gestión Pública, Programas Especiales para distintas Administraciones Públicas, el Foro de Liderazgo para la Gestión Pública y el centro de investigación Sector Público – Sector Privado

El IESE cuenta con una sólida relación con la Business School de la Universidad de Harvard, que se remonta a hace ya más de 40 años, con el establecimiento del Comité Asesor Harvard - IESE, que sigue renovándose anualmente para analizar temas estratégicos comunes.

## METODOLOGÍA

En el programa se utilizará la metodología del caso para la discusión de problemas reales en las organizaciones. Con este método de trabajo pretendemos que exista un proceso bidireccional de aprendizaje continuo, que sea flexible a las cuestiones de mayor interés.

Durante el programa, los participantes estudian cada caso y aportan sus ideas dentro de equipos reducidos. Finalmente, tiene lugar la sesión general, liderada por el profesor que dirige la discusión de los problemas, las soluciones propuestas y las conclusiones, evaluando las alternativas propuestas y remarcando sus consecuencias. Al mismo tiempo, el profesor va presentando conceptos teóricos y herramientas útiles para el aprendizaje.

El repertorio de casos empleados por el claustro se centra en las tareas de gestión básicas que continuamente afrontan los altos directivos públicos en el ejercicio de sus responsabilidades, cuando tratan de mejorar la eficiencia de sus políticas al mismo tiempo que obtienen resultados. En esta edición del programa, se utilizarán casos como el “Park Plaza”, “Baines Electronics”, “Lead Poisoning”, “Division of Water Resources” o “Homestead Air Force Base”.

## A QUIÉN VA DIRIGIDO

Driving Government Performance - Gestionando la Eficiencia en el Gobierno- es un programa intensivo que está diseñado exclusivamente para altos directivos de primer nivel de las Administraciones Públicas con responsabilidad estratégica en la formulación y ejecución de políticas públicas, y que posean experiencia contrastada en la gestión pública.



**El objetivo del programa es proporcionar a todos los participantes las herramientas básicas para el liderazgo político y la gestión pública que son necesarias para mejorar y medir la eficacia y la eficiencia de sus programas e instituciones.**

## CONTENIDOS

Los contenidos y los casos del programa se estructuran alrededor de cuatro grandes áreas: liderazgo, estrategia, motivación y resultados.

### LIDERAZGO

La clave para mejorar la eficiencia de una organización pública es un equipo de liderazgo. Los altos directivos comparten las responsabilidades y las tareas de liderar. Articulan la misión, formulan las estrategias, establecen los objetivos, generan los recursos, motivan a sus equipos, premian el éxito y crean el entorno necesario para que cada uno sienta su responsabilidad en el éxito de la institución.

### ESTRATEGIA

Para mejorar el funcionamiento de sus instituciones, los directivos públicos necesitan una estrategia. Deben definir la naturaleza de los elementos que mejorarán su organización y establecer los pasos para lograrlo. La estrategia no es sólo una cuestión de medios, sino también de fines. Es necesario encontrar los mejores medios para lograr aquellos resultados que los ciudadanos perciban y valoren.

### MOTIVACIÓN

La mejora de la eficiencia no aparece, sino que es el resultado de la acción de las personas dentro de las organizaciones. Estas personas necesitan dirección y motivación. Necesitan líderes que puedan establecer una agenda que se centre en los resultados, y que pueda convencer a cada una de las personas y a los equipos para que desarrollen su tarea con energía e inteligencia.

### RESULTADOS

A nuestras instituciones públicas y a sus altos cargos se les piden resultados. Las buenas intenciones, los análisis, las planificaciones, los sistemas y los procesos, no son suficientes. Su contribución es una ayuda, pero al final lo que cuentan son los resultados medibles.

## OBJETIVOS

- Proporcionar las **herramientas** para definir las **estrategias** y mejorar las políticas públicas, motivando y liderando a los empleados públicos.

- Desarrollar las **capacidades** para definir estrategias, establecer objetivos tangibles, **medir los resultados** y premiar la **eficiencia**.

- Trabajar de manera **conjunta** con otros organismos o departamentos públicos y con organizaciones privadas y del tercer sector, revitalizando los procedimientos para mejorar el apoyo del ciudadano.

- Aprender, a partir de casos reales, a **mejorar la toma de decisiones** en las organizaciones públicas.



## CLAUSTRO

### Profesor Robert Behn

Profesor de la Harvard Kennedy School. Licenciado en Ciencias Físicas por el Worcester Polytechnic Institute, Master en ingeniería y Ph.D. en Decisión y Control por la Universidad de Harvard.

Está especializado en gobierno, liderazgo y gestión de organizaciones públicas.

Ha impartido el programa 'Driving Government Performance' a distintas instituciones públicas en varios países, entre otros, Australia o Estados Unidos.

Ha trabajado con el Gobernador de Massachusetts y ha formado parte del claustro de la Harvard Business School y del Instituto de Política Pública de la Universidad de Duke. Es miembro de la National Academy of Public Administration.

### COORDINADOR ACADÉMICO EN EL IESE DE PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### Profesor José Ramón Pin

Director del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y del Centro de Investigación en Recursos Humanos (IRCO), IESE y director académico del Executive MBA del IESE.

Doctor en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Pontificia de Salamanca.

## HORARIO APROXIMADO

- |       |                   |
|-------|-------------------|
| 9:00  | Trabajo en equipo |
| 10:00 | Sesión 1          |
| 11:30 | Sesión 2          |
| 13:00 | Almuerzo          |
| 14:30 | Sesión 3          |
| 16:15 | Sesión 4          |
| 17:30 | Café              |
| 18:00 | Trabajo en equipo |
| 20:30 | Cena              |

## CON EL PATROCINIO DE:



## FECHA Y LUGAR DE CELEBRACIÓN

16-19 de junio de 2008

### IESE Madrid

Camino del Cerro del Águila, 3  
(Ctra. de Castilla, km 5, 180)  
28023 Madrid

## DERECHOS DE INSCRIPCIÓN

Cuota general: 2.000 €

Incluye: sesiones, alojamiento en hotel (los días 16, 17 y 18 de junio), almuerzos y cafés de las pausas del programa, materiales de estudio y toda la documentación

Programa impartido en inglés.

## FECHA LÍMITE DE INSCRIPCIÓN

23 de mayo de 2008

Las inscripciones deberán realizarse *online* a través de nuestra página web:

[www.iese.edu/dgp](http://www.iese.edu/dgp)

Las candidaturas serán examinadas por el Comité de Admisiones del Programa para su aprobación.

## PARA MÁS INFORMACIÓN

IESE Madrid

Tel.: + 34 91 211 30 91

Fax: + 34 91 357 29 13

[dgp@iese.edu](mailto:dgp@iese.edu)

[www.iese.edu/dgp](http://www.iese.edu/dgp)