

Mariana Mazzucato

Los gobiernos no son ‘start-ups’

El País, 27 de abril de 2025.

Si los políticos imitan a los empresarios debilitarán su capacidad para enfrentarse a problemas sociales complejos.

Gobiernos de todo el mundo están tratando de reinventarse a imagen y semejanza de las empresas. La cruzada del [Departamento de Eficiencia Gubernamental \(DOGE\) de Elon Musk](#) en EE UU es bastante explícita al respecto, lo mismo que el presidente argentino de la motosierra, Javier Milei. Pero también se oye una retórica similar en el Reino Unido, donde el ministro Pat McFadden quiere que el Gobierno fomente una cultura de “experimentación y aprendizaje” y adopte un modo de gestión basado en los resultados.

El problema es que gobiernos y empresas tienen propósitos muy diferentes. Si los funcionarios públicos empiezan a imitar a los empresarios, debilitarán su propia capacidad para hacer frente a problemas sociales complejos.

Las prioridades principales para [las start-ups](#) son la respuesta rápida, la disrupción impulsada por la tecnología y la obtención de rentabilidad para los inversores. El éxito de una *start-up* depende muchas veces de resolver un problema acotado, con un único producto o dentro de una única organización. Los gobiernos, en cambio, deben enfrentar problemas complejos e interconectados como la pobreza, la salud pública y la seguridad nacional, cada uno de los cuales exige colaboración intersectorial y una cuidadosa planificación a largo plazo. La idea de obtener beneficios inmediatos en cualquiera de estos ámbitos no tiene sentido.

A diferencia de las *start-ups*, los gobiernos tienen mandatos legales que cumplir y deben garantizar la prestación de servicios esenciales y [la igualdad de trato ante la ley](#), sobre todo en estos tiempos. No sirven para ellos métricas como la cuota de mercado, porque no tienen competidores. No deben tratar de “ganar”, sino centrarse en extender las oportunidades y promover la difusión de las mejores prácticas. Deben pensar a largo plazo y al mismo tiempo lograr estructuras ágiles y flexibles con capacidad para adaptarse.

El proceso por el que los gobiernos aprenden a entregar mejores resultados es muy diferente al de una *start-up*. En vez de adoptar a ciegas la cultura de estas compañías, los gobiernos deben estudiar iniciativas anteriores de modernización y reforma de los servicios públicos. Hay en esto varias enseñanzas que extraer.

En primer lugar, es necesario cambiar los fundamentos económicos usados en el sector público. A menudo, el énfasis del modelo imperante en la “eficiencia” confunde “productos” (¿cuántos almuerzos escolares se subsidiaron?) con “resultados” (¿cuán nutritivos y sostenibles o de origen local fueron esos almuerzos?), y se basa en una dicotomía ultrasimplista entre lo público y lo privado. El resultado es una confianza excesiva en aspectos superficiales como el análisis coste-beneficio, que no mide necesariamente el avance hacia los resultados sistémicos deseados.

También hay que mejorar el cálculo del valor a largo plazo de la inversión pública. Por ejemplo, la decisión de [la ministra de Hacienda del Reino Unido, Rachel Reeves](#), de prestar menos atención a la deuda neta del sector público y más a su pasivo financiero neto es acertada, ya que este expresa mejor el rendimiento de las inversiones públicas, al incluir activos ilíquidos (préstamos estatales) y otros pasivos financieros (oro monetario). Pero el esquema de Reeves no tiene en cuenta el valor de los activos no financieros (por ejemplo, la propiedad pública de infraestructuras y viviendas), y su horizonte temporal a corto plazo le impide crear una estructura de incentivos para inversiones a largo plazo.

Una segunda enseñanza es que la diversidad es un activo, no un mero ejercicio de corrección política. Durante el siglo pasado, el sector público se esforzó por lograr universalidad y uniformidad: que los servicios fueran tan buenos y accesibles en un pueblo pequeño como en una ciudad rica. Pero la forma en que se prestan los servicios también importa. Para crear un sector público capaz de adaptarse y centrado en resultados se necesita una fuerza laboral más diversa, formación continua, una multiplicidad de perspectivas analíticas y una cartera de intervenciones (no hay una solución mágica para todo).

En tercer lugar, el sector público debe encontrar un equilibrio entre sus capacidades políticas, de formulación de políticas y de ejecución. Un Gobierno no es una mera máquina administrativa, y necesita liderazgo político, sentido de propósito y capacidad para modificar sus políticas. La reforma del sector público suele centrarse demasiado en la eficiencia tecnocrática y descuidar la necesidad de articular y ejecutar una visión que obtenga el apoyo de los ciudadanos.

En un sentido más amplio, para dotar al sector público de la capacidad necesaria para hacer frente a los problemas actuales deben cultivar seis capacidades que les permitirán aprender, adaptarse y ajustarse. La primera es la conciencia estratégica: la capacidad de identificar proactivamente los desafíos y oportunidades que van apareciendo. La segunda es la adaptabilidad de la agenda, para poder equilibrar las prioridades mientras se va dando respuesta a las crisis. La tercera es la creación de coaliciones y asociaciones, para que el sector público pueda fomentar la colaboración entre sectores y con las comunidades. La cuarta capacidad es la autotransformación: la actualización continua de habilidades, estructuras organizativas y modelos operativos de los organismos públicos. Lo que presupone una quinta capacidad: la experimentación y la resolución iterativa de problemas en la prestación de servicios públicos. Y por último, el sector público necesita herramientas e instituciones orientadas a resultados.

Para crear estas capacidades en todo el sector público hay que reconsiderar la formación de los funcionarios, los marcos de competencias y los modelos organizativos. Pero sobre todo, hay que replantearse el modo de medir y evaluar el trabajo del sector público. Por eso, en el Instituto para la Innovación y el Propósito Público (IIPP) del University College de Londres estamos creando un índice de capacidades del sector público para evaluar las capacidades gubernamentales en el nivel municipal. Herramientas como esta pueden detectar faltantes en habilidades y recursos y vincular el desarrollo de capacidades con la mejora de los resultados.

Los gobiernos no se deben dirigir como start-ups, porque sus propósitos, mandatos y horizontes temporales son muy distintos. En vez de perseguir el

espejismo de Silicon Valley, las autoridades deben centrarse en crear estructuras y capacidades que doten a los gobiernos de agilidad, resiliencia y eficacia. Además de nuestro trabajo en el IIPP, existen otros autores como Jennifer Pahlka y Andrew Greenway del Centro Niskanen que también muestran cómo podría funcionar.

La reforma del sector público debe basarse en un profundo conocimiento de su dinámica, y no en el deseo de imitar (mal y tarde) a unicornios [empresas de reciente creación que valen más de 1.000 millones de dólares] que persiguen la próxima gran disrupción. Y por cierto, estamos aprendiendo en tiempo real que la disrupción por sí sola es una receta para el desastre.