

Restaurar la capacidad del sector público donde más importa



Tiempo de lectura: 5 min.

[Mariana Mazzucato](#)

[Rainer Kattel](#)

Después de años de falta de inversión, los gobiernos de todo el mundo están luchando por mantener el ritmo con las crecientes demandas. Las consecuencias son ahora evidentes, ya que las agencias públicas subfinanciadas y mal preparadas flaquean cada vez que surgen crisis. El problema no es “adelgazar” al gobierno, sino hacerlo más capaz, estratégico, orientado a resultados y un buen socio en la solución de los mayores problemas de nuestro tiempo: proporcionar vivienda adecuada para todos, fortalecer la resiliencia climática y asegurar que la tecnología mejore nuestras vidas, no solo enriquezca a unos pocos “hermanitos”.

En ningún lugar esto es más evidente que en las ciudades. Una vez vistas principalmente como centros de prestación de servicios, ahora están en la primera línea de la gobernanza moderna. También son donde las vulnerabilidades son más agudas: donde los choques climáticos golpean primero, donde se concentra la desigualdad, donde se crean o se pierden empleos, donde la democracia se fortifica o se permite erosionar, y donde la innovación emerge más rápidamente. A medida que se expanden, diversifican y adquieren importancia política, los gobiernos municipales deben, por lo tanto, aumentar su capacidad para anticipar desafíos, abrazar diversas perspectivas y actuar con rapidez.

Sin embargo, la inversión en la gobernanza municipal a menudo se considera menos importante que invertir en infraestructura, seguridad o nuevas tecnologías. Eso es

un error. Fortalecer los gobiernos municipales no es un ejercicio burocrático; es un imperativo estratégico para abordar problemas urgentes y reforzar la resiliencia democrática. Para lograr esto, las capacidades del sector público deben estar bien definidas, ser medibles y capaces de resistir choques.

Creamos el Instituto de Innovación y Propósito Público en University College London en 2018 para aprender de tales ejemplos a nivel municipal, regional y nacional. La transformación se basa en cambiar la forma en que se capacita a los funcionarios públicos: permitiéndoles verse a sí mismos como creadores de valor y formadores de mercado, no solo como redistribuidores, reparadores de mercados y gestores de riesgos. Esto implica repensar el valor, el propósito y la creatividad, y fomentar el pensamiento de diseño dentro de las instituciones públicas—los pilares clave de nuestro popular programa de Maestría en Administración Pública y programas de aprendizaje aplicado.

A través de nuestro compromiso con gobiernos de todo el mundo, hemos aprendido que la antigua economía de corrección de fallas del mercado deja a los gobiernos reactivos, fragmentados y reacios al riesgo. Las crisis entrelazadas de hoy exigen una nueva economía del sector público que considere al estado como un formador proactivo del mercado, co-creando innovación, servicios públicos y sistemas socio-técnicos para futuros inclusivos, sostenibles y resilientes. También hemos aprendido que la forma legítima de transformar gobiernos no es empuñando motosierras, al estilo Elon Musk, sino construyendo confianza y alineándose con las necesidades de los ciudadanos.

A nivel nacional, hemos colaborado con Brasil para reevaluar el uso de sus herramientas en apoyo a una transición verde. En un informe de políticas de 2024, Transformación del Estado en Brasil, nos centramos en la necesidad de rediseñar la contratación pública, las empresas estatales y la infraestructura pública digital. La contratación pública suele representar entre el 30 y el 40% del presupuesto de un gobierno, y las empresas estatales pueden formar parte del problema de la ineficiencia burocrática, o pueden ser parte de la solución al ayudar a financiar infraestructura verde y desarrollar cadenas de suministro verdes que permiten a las empresas más pequeñas acceder a mercados.

Sin embargo, gran parte de la innovación del sector público ocurre a nivel municipal, en parte porque es más fácil experimentar con nuevas herramientas y nuevas colaboraciones allí. Para aprender de estos núcleos de experimentación, hemos

estado trabajando durante los últimos dos años en desarrollar un Índice de Capacidades del Sector Público: un esfuerzo global para evaluar la efectividad con la que las ciudades aprenden, se adaptan y resuelven problemas complejos a lo largo del tiempo. El Índice se centra en preguntas prácticas: ¿Pueden los gobiernos municipales innovar de manera consistente? ¿Pueden coordinarse entre departamentos, involucrar a las comunidades y gestionar la incertidumbre? Y quizás lo más importante, ¿pueden construir confianza y entregar un valor real a los residentes?

Estas no son preocupaciones abstractas. Por el contrario, determinan si las ciudades pueden enfrentar las crisis actuales mientras se preparan para los desafíos y oportunidades del mañana. Hemos trabajado con más de 200 funcionarios municipales en 45 ciudades y más de 20 países para explorar cómo se pueden cultivar y medir estas capacidades. Nuestra investigación muestra que los gobiernos dinámicos y adaptativos no ocurren por casualidad. Son el producto de una inversión deliberada, coordinación sostenida y un aprendizaje continuo.

Ya tenemos ejemplos de ciudades que anticipan cambios y se mantienen a la vanguardia de los desafíos emergentes. En Helsinki, el equipo de Estrategia de la ciudad utiliza datos en tiempo real para identificar tendencias y modelar posibles resultados, lo que permite a los formuladores de políticas ajustar prioridades, desplazar recursos y planificar respuestas antes de que los problemas escalen a crisis.

En Ciudad del Cabo, los funcionarios rastrean lo que más importa a los residentes a través de una encuesta anual de satisfacción del cliente. Al comparar los resultados a lo largo del tiempo, pueden ver qué servicios están mejorando y cuáles requieren más atención. Esto permite al municipio recalibrar prioridades, centrarse en las necesidades cambiantes de los residentes y mejorar los servicios que no están funcionando adecuadamente.

La colaboración es otra capacidad esencial. En Madinah, Arabia Saudita, el municipio emplea un modelo de franquicia para unir a diversos actores con objetivos compartidos. Equipos interdepartamentales y socios externos co-desarrollan soluciones, aportando energía, ideas y recursos frescos a desafíos complejos.

La experimentación y el aprendizaje basado en evidencia son igualmente vitales. En Durham, Carolina del Norte, el equipo de innovación de la ciudad emite

convocatorias abiertas para ideas del personal, encuesta a los residentes y monitorea a ciudades pares para detectar oportunidades de prueba y refinamiento de servicios. Este enfoque asegura que las mejoras estén fundamentadas en un impacto real en el mundo, en lugar de en la teoría.

Las capacidades públicas no se tratan solo de procesos. Se tratan de personas. El concejo de la ciudad de Bogotá ha creado equipos flexibles, como el Laboratorio de Innovación del Sector Público y la Unidad de Entrega, que empoderan al personal para actuar rápidamente y adaptarse a medida que evolucionan los desafíos. Al fomentar una cultura que valora la experimentación, la colaboración y la capacidad de respuesta, y al construir estructuras organizativas para hacer coincidir esto, el municipio permite a los funcionarios innovar, actuar de manera decidida y ofrecer resultados significativos para la ciudadanía.

¿Equiparemos nuestras ciudades para enfrentar los desafíos que se avecinan, o permitiremos que gobiernos mal preparados sigan luchando a medida que aumentan las presiones? Cuanto más tiempo retrasemos, mayor será el precio que nuestras ciudades y sus residentes tendrán que pagar.

Traducido por AITOPÍA

1 de octubre 2025

<https://www.project-syndicate.org/commentary/why-investing-in-city-governance-matters-by-mariana-mazzucato-and-rainer-kattel-2025-10>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)