

La Vanguardia – Dinero (Transversal), 31 de agosto de 2025¹.

Xavier Marcet

Presidente de Sarah Marlex

Gestión pública

No hay ninguno de los grandes retos de la humanidad que se puedan resolver sin el liderazgo del sector público. Pero el nivel de complejidad de estos desafíos hace que tampoco se puedan resolver sin el sector privado. Una gestión pública de calidad es fundamental. Nos jugamos mucho en conseguir que nuestras administraciones pasen a otro nivel con políticos y funcionarios que también pasen a otro nivel. Necesitamos más que nunca políticos sensatos y necesitamos directivos públicos competentes. Me temo que hacemos todo para que el talento huya de la política. Me temo que no hacemos lo suficiente para profesionalizar la dirección pública y resguardarla del sectarismo. Transformar las administraciones requiere mucho liderazgo porque solamente se cambian si se modifica el modo de captar y organizar su talento. Y estas son palabras mayores. Tenemos una administración con una cultura y unas estructuras obsoletas y no nos lo podemos permitir. Nuestra administración no es un desastre, pero no es la que necesitamos. Y los cambios que se deben impulsar no deben ser ideológicos e indiscriminados como los que Elon Musk impuso en la Administración americana. Necesitamos un modelo europeo de transformación de la administración que permita combinar equilibrio social y competitividad económica. Toca pensar en grande.

Les comparto unas notas que desde años me sirven para preparar algunas sesiones de trabajo con equipos directivos en lo público y en lo privado. Si quieren contrastar ideas, encontrarán en los libros de Carles Ramió o los textos de Antonio Arias, Mikel Gorriti o Rafael Jiménez Asensio.

1. La gestión pública sufre exceso de propósito y déficit de legión. A menudo para liderar una administración se finge no saber que se manda a quien no se puede mandar.
2. La burocracia es una creación inacabada de una obra de teatro de Ionesco.
3. El servicio público es complicarse la vida en favor de los demás, no complicarla vida a los demás.
4. No contratar para las administraciones gente incapaz de adaptarse. El impacto de la inteligencia artificial en lo público será altísimo
5. La burocracia empieza por uno mismo. Cada vez que hagamos una norma quitemos otra.
6. La primera regla del burócrata es negar su condición.
7. La burocracia deviene patología cuando la gente piensa en expedientes y no en personas.
8. Si el sentido común no cabe en un expediente, es preferible renunciar al expediente que al sentido común.
9. La solución a la corrupción nunca es crear normas que burocraticen la administración hasta el infinito.
10. La lentitud anida gracias a la fiebre de la burocracia. A menos liderazgo, menos agilidad.

¹ Posteadó por el autor en X (<https://x.com/XavierMarcet/status/1962048088953999603>)

11. Los que tienen tiempo son peligrosísimos. Hacen normas, reuniones y crean usualmente comités de coordinación interadministrativa
12. Las primeras víctimas de los funcionarios parásitos son los funcionarios comprometidos.
13. La complejidad en lo público no dejará de crecer y la burocracia sin gestionar la complejidad solo incrementará.
14. La complejidad sin simplicidad es mera ostentación de inteligencia.
15. La simplicidad es fruto de mucho talento.
16. Liderar en lo público significa servir no dar órdenes sabiendo que se puede contentar a pocos.
17. Liderar es tener miedo y dudar, pero decidir. Decidir es una forma de servir, es absorber la complejidad y devolver soluciones.
18. Cada organización pública o privada tiene un porcentaje de gente que, si no estuvieran, las cosas irían mejor. La diferencia es que el sector privado tiene un sistema de presiones y de incentivos más eficiente.
19. Talento atrae talento, mediocridad atrae mediocridad. Los directivos mediocres practican la captación adversa, solamente atraen a los peores.
20. Si el sector público solamente atrae personas en búsqueda de un puesto de trabajo para toda la vida, la captación de talento será residual.
21. Las RPT (relación de puestos de trabajo) y los silos departamentales son letales para las administraciones. Son de otro siglo. Necesitamos estabilidad con flexibilidad. Nos sobra corporativismo y rigidez.
22. Si la política es la puerta a los infiernos, el talento se acercará en cuentagotas.
23. Hay que valorar a los políticos más por su sentido de límite que por sus narrativas grandilocuentes.
24. Si la política es un espectáculo, es muy difícil que las administraciones no acaben como pasarelas.
25. Las grandes crisis se dan cuando la complejidad es exponencial y el liderazgo es residual.
26. Hacer planes en la administración es una maravillosa fórmula para eludir o socializar decisiones complicadas.
27. En la mayoría de las administraciones solamente hay tiempo para hacer planes, no para implementar planes.
28. El micromanagement en la administración es letal. El rendimiento depende de equipos de trabajo bien preparados, no de controles detallistas desde arriba.
29. La innovación en lo público es un imperativo categórico. Sin innovación el sector público tiene poco pacto real marginal.
30. Cuando una administración hace un plan de innovación, apaga y vámonos. La innovación no se hace con planes.
31. Quién hace las cosas es la clave. La estrategia son las personas, tengan el nivel administrativo que tengan.
32. Hay que evitar a toda costa que los mediocres controlen el sistema de captación y promoción profesional.
33. La administración no se transforma con la formación, se transforma con el aprendizaje.
34. La mediocridad se mide por el número de excusas per cápita.
35. Cuanta más gente hay que copie en un correo electrónico menos consistencia tiene el sistema.

36. En la administración y en todas partes, además de inteligencia artificial, más necesitamos artesanía e inteligencia natural. La IA creará una nueva artesanía en la administración.
 37. En la administración es habitual confundir humanismo con buenismo. El *management* humanista servirá para transformar las administraciones.
 38. El *benchmarking* no es copiar buenas prácticas, es inspirarse en buenas prácticas para conseguir mejores prácticas.
 39. A las administraciones no les sobra gente sensata. Les falta más sabiduría.
 40. Los funcionarios que funcionan, que por suerte son muchos, necesitan más proyección y reconocimiento. Necesitamos poblarnos de ejemplos profesionales públicos que nos ayuden a prestigiar y tener esperanza en la administración.
-