



Gestión y Análisis de Políticas Públicas

ISSN: 1134-6035

ISSN: 1989-8991

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Lanaia, Andrea

Zeger van der Wal: *The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies*

Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. 29, 2022, pp. 128-130

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.11079>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281572129011>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

GAPP, número 29, julio de 2022  
Sección: RECENSIONES  
Recibido: 19-04-2022  
Aceptado: 24-04-2022  
Publicado: 14-07-2022  
DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.11079>  
Páginas: 128-130

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional



Referencia: Lanaia, A. (2022). Zeger van der Wal, *The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, 29, 128-130. <https://doi.org/10.24965/gapp.11079>

## Zeger van der Wal: *The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies*

Lanaia, Andrea  
Universitat Autònoma de Barcelona (España)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4418-7842>  
[andrea.lanaia@uab.cat](mailto:andrea.lanaia@uab.cat)

### NOTA BIOGRÁFICA

Dr. Andrea Lanaia es asistente de investigación en la Facultad de Ciencias Políticas y de Sociología de la UAB y miembro del grupo de investigación EUGOV. Sus principales líneas de investigación se centran en el diseño y funcionamiento de las instituciones de la UE, en la gobernanza multinivel dentro de la UE y en las políticas públicas en ámbito energético, climático y ambiental.

---

### RESUMEN

Recensión del libro de Zeger van der Wal, *The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies*, Palgrave, 2017, 392 pp.

### PALABRAS CLAVE

Management público; políticas públicas; recursos humanos; liderazgo; orientación al futuro.

---

### ABSTRACT

Review of the book from Zeger van der Wal, *The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies*, Palgrave, 2017, 392 pp.

### KEYWORDS

Public management; public policy; human resources; future-oriented leadership.

Imaginémonos vivir un día en la vida de un directivo público en el siglo XXI. La versión estereotipada de la actividad cotidiana se caracteriza por cuatro factores. Su rutina puede ser de repente quebrantada por crisis, escándalos y eventos que, en un mundo cada vez más conectado, se propagan rápidamente en el tiempo y en el espacio: un mundo volátil. Los cambios en el liderazgo político acarrean, en un ambiente cada vez más polarizado, la necesidad de interrumpir programas y planes para los cuales se habían invertido mucho tiempo y recursos y poner al mismo tiempo en marcha otros en un breve período de tiempo: es un mundo incierto. Los problemas por tratar son, asimismo, más interdependientes y necesitan las aportaciones de muchos grupos de interés (*stakeholders*) para asegurar su efectiva y legítima solución, al mismo tiempo que, internamente, el directivo tiene que empeñarse en la gestión de una plantilla cada vez más variada en cuanto a edad, orientaciones y bagaje profesional: un mundo complejo. Finalmente, se incrementa la presión para que cualquier solución sea “innovadora” y basada en el uso de nuevas tecnologías, aunque no existan o escaseen experiencias parecidas en las que inspirarse y a pesar de que las expectativas de proveedores, mandatarios políticos y ciudadanos sean diferentes y a menudo incompatibles: un mundo ambiguo.

El principal objetivo del libro de Zeger Van der Wal es orientar al actual y, sobre todo, al futuro directivo público en el mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) que se acaba de esbozar. En palabras del autor, se trata de una obra que aborda el nuevo rol de los niveles medio-altos de la administración pública en un mundo cuyas características se adaptan mal a quienes huyen de los desafíos intelectuales y profesionales buscando refugio en la seguridad laboral de la función pública, la rutina y la vieja ilusión de poder actuar en un ambiente previsible. Entre otros, el contenido del libro esboza un perfil de profesional que puede servir de referencia para el reclutamiento de nuevos trabajadores por parte de los responsables de recursos humanos, al igual que para la puesta en marcha de cursos especializados que mejoren las competencias del personal existente. En esta contribución, Van der Wal, profesor en las universidades de Singapur y Leiden, brinda a un público tanto académico como profesional su comprobada trayectoria a la hora de analizar los elementos que favorecen la creación de “valor público”, como demuestran el amplio abanico de publicaciones académicas y su experiencia tanto en la enseñanza en cursos de Máster especializados en gestión pública en prestigiosas instituciones como en la consultoría para grandes empresas del sector privado.

Esta obra consigue la difícil tarea de colocarse cómodamente en el punto intermedio entre el rigor que se espera de un trabajo de corte académico y la provisión de consejos e instrucciones de carácter práctico para aquellos que buscan un manual de corte profesional. Aunque el mismo autor nos advierte, al principio de su exposición, que su intención no es tanto abordar la gestión pública como disciplina académica como centrarse en la figura del directivo público en relación con los factores externos e internos que condicionan su acción, el lector interesado en la vertiente académica no será defraudado y encontrará una amplia selección de referencias bibliográficas y marcos teóricos y analíticos. Cualquier tipo de público podrá también gozar de una amplia oferta de ejemplos prácticos de carácter más cualitativo que cuantitativo y de una rica y gráficamente agradable selección de cuadros explicativos de resumen que agilizan la lectura y fijan visualmente los contenidos más relevantes. Al mismo tiempo, se evidencia que la finalidad del libro es la de ofrecer una visión prescriptiva y normativa sin ahondar demasiado en la causalidad de los fenómenos analizados.

La estructura del libro es lineal y su organización sigue un claro hilo argumental que se explica con detalle en el capítulo introductorio. El primer capítulo nos presenta un análisis crítico de la figura del directivo público del siglo XXI, es decir el arquetipo que, consciente de su papel en la administración y en la sociedad, reúne las competencias y los valores que le sirven para llevar a cabo su misión profesional y personal en diferentes contextos. Cabe remarcar como el autor no desecha el pasado como inútil y anticuado, sino que considera que ciertas competencias de los dos paradigmas precedentes que han marcado la figura del directivo (la del “burócrata” obediente al entramado legal y la del “gestor” enfocado en los resultados) deben reciclarse y complementarse con las habilidades actuales del directivo “colaborador” empeñado en la creación y en el mantenimiento de redes y de relaciones con un amplio abanico de actores. En el segundo y tercer capítulo, se ofrece una razonada conexión entre el entorno en el cual se desarrolla la acción pública y las demandas que se deducen para los directivos que la llevan a cabo. El nuevo siglo se caracterizará, de forma muy previsiblemente constante, por ocho macrotendencias, ligadas a la dimensión individual (la interconexión tecnológica, el empoderamiento del individuo y las expectativas de máxima transparencia para la administración, y el envejecimiento de la población); a la economía global (la convergencia económica entre países y el elevado riesgo de contagio de shocks negativos, el creciente freno de la deuda pública sobre la capacidad de expansión fiscal y la multipolaridad en el contexto de un deslizamiento de poder económico hacia Asia); así como al ambiente físico y medioambiental (la acelerada y desmesurada urbanización del planeta y el imperativo de la eficiencia en el uso de recursos como consecuencia de su agotamiento y para evitar daños medioambientales irreparables). A partir de las interacciones entre estas macrotendencias, el autor identifica siete demandas para la gestión pública, que se desarrollan en detalle en los siguientes capítulos empírico-prescriptivos y siguiendo la misma aproximación, consistente en describir primero la naturaleza del desafío y seguidamente proponer medidas que puedan transformarlos en oportunidades. Aquí conviene señalar el hincapié que el autor pone en la necesidad de mantener una buena dosis de realismo: el esperado ejercicio de conversión de desafíos en oportunidades no es automático, en el sentido de que requiere una ingente esfuerzo individual y colectivo para llevarlo a cabo; ni el éxito está asegurado, aun en el caso de escoger el camino considerado como más apropiado. Más que “reglas de oro”, lo que se nos propone son maneras de afrontar inevitables dilemas y encarar los compromisos entre los objetivos a veces conflictivos asociados a esos dilemas. Solo siendo el directivo consciente de encontrarse en una situación difícil podrá pensar y actuar de forma estratégica y éticamente satisfactoria. En este sentido, la prescripción que subyace a todas y cada una de las siete demandas es la de aprender a modular las soluciones generales y abstractas

en función de cada problema concreto, así como contar con un procedimiento para reflexionar sobre cómo actuar, más que unas instrucciones de pronto uso para la acción independientes del contexto.

De tal manera, el lector se verá confrontado con las respuestas a las demandas relativas a la gestión de: i) múltiples *stakeholders*, siendo necesario decidir a quiénes y cómo incluirlos en el proceso participativo y cómo gestionar la narrativa y la promoción de la acción gubernamental en la era de las redes sociales; ii) las turbulencias en el ejercicio de la autoridad (tanto como sujeto pasivo de los superiores, políticos y/o administrativos, como en calidad de sujeto activo en tanto que director y supervisor de equipos de trabajo); iii) de una nueva fuerza de trabajo cada vez más heterogénea, donde será primordial poner remedio a la creciente distancia entre las expectativas y los conocimientos de las nuevas y de las viejas generaciones, así como generar motivación; iv) la innovación, distinguiendo cada fase del proceso innovador y los distintos tipos de innovación, de la incremental hasta la radical, a sabiendas de que existe el riesgo de innovar como exigencia en sí misma sin antes tener claro el probable beneficio que se pueda esperar de ella; v) la complejidad ética, en áreas tan diversas como las relaciones con las órdenes de los superiores, la diversidad de la plantilla y de la población en general, la libertad de expresión personal durante el ejercicio de cargos públicos y el uso de la información suministrada por los *big data* frente a la igualmente necesaria protección de la privacidad; vi) la armonización de las exigencias de la inmediatez, sean crisis o la simple tiranía del presente, con la cada vez más imperiosa necesidad de planificar para el futuro a largo plazo, especialmente a través del uso de técnicas y modelos de pronóstico de escenarios; y, finalmente, vii) la vertebración de partenariados y colaboraciones de calado, que abarcan el ciclo completo de las políticas públicas con actores externos a la administración pública (empresa y sociedad civil) o adscritos a otros sectores de la misma, con particular atención a la introducción de mecanismos para la atribución de méritos y de responsabilidades en caso de fracasos.

Una pregunta que probablemente surja durante la lectura de este libro es la de la aplicabilidad de sus recomendaciones en diferentes contextos de la administración pública. El autor nos sugiere alguna idea al respecto, afirmando que hay una clara variabilidad en función de factores como el tipo de ordenamiento político (liberal-autoritario), organización del estado (centralizado-federal) y niveles de desarrollo de países y regiones. Todavía se percibe una implícita validez de las recomendaciones mayoritariamente en un contexto de elevado desarrollo económico y social, tanto por el coste que muchas de ellas pueden acarrear como por el perfil sociológico de los actores que se mencionan, por ejemplo, ciudadanos exigentes con la administración pública y altamente familiarizados con la tecnología y los medios de comunicación modernos. Aunque no falten en el libro ejemplos de buenas prácticas en contextos menos desarrollados, la sensación es que se trate de experiencias aisladas y difícilmente replicables. Quizás este sesgo en favor de administraciones que tengan que enfrentarse a “nuevos” problemas y contando con recursos de una cierta cuantía pueda mermar la identificación con el directivo público del siglo XXI de muchos administradores españoles, en cualquier ámbito de la administración, para los cuales el contexto puede ser significativamente diferente, especialmente en entornos más periféricos. Aun así, la administración española se encuentra en una fase de profunda transformación, especialmente acelerada por el reto de aprovechar al máximo la oportunidad única de los fondos *Next Generation EU*. No cabe duda de que este libro de lectura sencilla y cautivante resulte de gran utilidad para los actuales directivos que se sientan en deber, con ellos mismos y con la sociedad, de incrementar su contribución al valor público, así como para los jóvenes que quieran acercarse a la función pública desarrollando sus modernas habilidades e insuflando la necesaria dosis de dinamismo profesional, organizativo y cívico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Van der Wal, Z. (2017). *The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies*. Palgrave.