



Lecciones acerca del poder

por *Geoff Mulgan*

1. Los gobiernos no se han quedado sin poder

En general se asume que los gobiernos han perdido el poder: hacia arriba, a manos de un mercado globalizado o la Unión Europea, hacia abajo a manos del pueblo, o hacia fuera a manos del sector privado y los medios de difusión. Esta es una de las razones por las cuales los gobiernos socialdemócratas han refrenado sus ambiciones, y yo esperaba dejar el gobierno más consciente de sus limitaciones que de sus posibilidades. Pero por el contrario, he salido convencido de que la percepción de la falta de poder es una ilusión. Es cierto que hay fuerzas poderosas que limitan el margen de maniobra del gobierno: los mercados mundiales y los tratados imponen límites a la política económica, y los medios y el mundo empresarial condicionan tanto a los gobiernos, como hace algunos años lo hacían las iglesias y los sindicatos. Sin embargo, los poderes básicos de los gobiernos no han disminuido. La capacidad fiscal, por ejemplo, sigue gozando de buena salud. En toda la OCDE, la participación de los gobiernos en el PIB aumentó en las últimas décadas; incluso ha aumentado su participación sobre el impuesto a las ganancias (a diferencia de las tarifas). Muchas de las economías más competitivas del mundo son supervisadas por gobiernos relativamente grandes. Además, la ca-

pacidad de los gobiernos para resolver problemas como la contaminación y el crimen organizado ha mejorado, no disminuido, con la globalización. Y si bien los gobiernos han reducido sus funciones en las economías en marcha –las grandes burocracias que una generación atrás dirigían industrias nacionalizadas se han disuelto– esta retirada ha ido acompañada de un creciente protagonismo en la salud, la atención de los ancianos y los niños y la seguridad. La idea de que los gobiernos se han vuelto impotentes es una ilusión, si bien puede resultar una excusa útil.

2. La confianza es el activo más importante de cualquier gobierno

Cuando asumí el poder en 1997, el Partido Laborista había aprendido algunas lecciones a partir de los errores de otros gobiernos en cuanto a conservar la confianza del electorado. El Partido Laborista concluyó que debía prometer únicamente lo que podía dar y no mostrar ningún signo de tolerancia a las conductas poco éticas. Habiendo sido testigo de la correlación existente entre el conocimiento de la gente con respecto a los organismos públicos y el grado de confianza en esos organismos, el partido decidió comunicar no solamente lo que estaba ha-

Geoff Mulgan trabajó desde 1997 hasta 2004 como asesor cercano de Tony Blair, en el despacho del Primer Ministro. Entre otras responsabilidades, fue jefe de la Unidad Política y director de la Unidad de Estrategia de Downing Street No. 10. En el siguiente artículo ofrece ciertas lecciones políticas generales a partir de su experiencia en el gobierno.¹

ciendo sino también por qué, ofreciendo un comentario permanente sobre sus propias acciones.

Sin embargo, una vez en el gobierno, esas lecciones a veces fueron olvidadas. Uno de los problemas fue que el mandato que dieron los votantes en 1997 fue mayor de lo que se había pedido: la modestia de las promesas del Partido Laborista contrastó con el aparente entusiasmo de la población. Y demasiado a menudo, la diferencia entre una promesa modesta y las elevadas expectativas populares fue zanjada por una estupenda retórica ministerial. En muchas ocasiones, los anuncios de gasto fiscal fueron inflados o repetidos, con el resultado de que los impresionantes aumentos que el Partido Laborista hizo en el gasto destinados a salud y a educación fueron devaluados por la retórica previa.

Algunos proyectos piloto apenas empezados fueron proclamados como exitosos, y varios programas que dependían del lento trabajo de construir capacidad en la comunidad –como Sure Start² o los Programas de Regeneración Vecinal (NRP, por su sigla en inglés)– fueron aplicados demasiado rápidamente. La famosa máquina de las comunicaciones resultó ser experta en manejar diariamente las objeciones. Pero fue menos idónea en cambiar los corazones y las mentes a la manera de Margaret Thatcher –lamentablemente, hay escasa evidencia de algún cambio que indique un avance en los valores de la población británica en los últimos 8 años– y no sirvió para construir confianza pública. Esto importa porque no hay nada inevitable acerca de la baja confianza en el gobierno. Actualmente la opinión pública es por cierto menos deferente. Pero en numerosos países los niveles de confianza han aumentado, e incluso en el mundo de habla inglesa, donde generalmente la confianza ha caído, el escenario es desparejo. Por ejemplo, en 1975 solamente el 20 por ciento de los estadounidenses con edades entre 18 y 29 años tenía confianza en quienes dirigían a los militares, si bien un cuarto de siglo después, el ejército fue la institución pública de los Estados Unidos que gozaba de mayor confianza: en 2000, el 63 por ciento de los ciudadanos estadounidenses tenía confianza en el ejército, comparado con un 25 por ciento en el Congreso. Las razones incluían el desempeño exitoso en Granada, Panamá y la Guerra del Golfo, el

profesionalismo (en materia de integración racial y el abuso de drogas, por ejemplo) y la comunicación activa para mejorar su imagen (que ahora puede, por supuesto, estar en riesgo luego de lo de Abu Ghraib y Bagdad).

Otro ejemplo es la comida. La confianza en la capacidad del gobierno británico para garantizar la seguridad alimentaria colapsó después del trauma de la «vaca loca» o ESB.³ Aun así, la llegada de la Agencia de normas alimentarias, que ha trabajado abiertamente y reconoce la ambigüedad, ha hecho retroceder la desconfianza. La lección general es que los cambios en los grados de confianza se explican mucho más por la forma en que las organizaciones se comportan que por las tendencias. Las instituciones que son competentes, persiguen un propósito público moral claro, se vinculan frecuentemente con la opinión pública y admiten rápidamente sus errores, tienden a retener una gran confianza. Ninguno de esos atributos le llega fácilmente a los gobiernos.

3. Los gobiernos sobreestiman su poder de lograr cambios en el corto plazo, y lo subestiman en el largo plazo

Seis años después de 1997, el gabinete encomendó a la Unidad estratégica la realización de una «auditoría estratégica»; el objetivo fue evaluar cómo le iba al país y qué tan bueno era el desempeño del gobierno. Este ejercicio implicó una comparación sistemática de Gran Bretaña con otros países, evaluaciones de lo que estaba ocurriendo en cada uno de los sectores importantes en materia de políticas, y entrevistas anónimas a casi todos los ministros del gabinete y a la mayoría de los secretarios permanentes. Este examen amplio demostró los ámbitos en los que a Gran Bretaña le iba bien (crecimiento económico y empleo, por ejemplo, y reducciones de dióxido de carbono) y aquellos en los cuales todavía estamos por debajo de lo deseable (I&D, productividad, congestionamiento y desigualdad). Los países a los que les va mejor en muchos frentes fueron los más pequeños de Europa del norte, especialmente Escandinavia, más que los modelos favorecidos del pasado –Estados Unidos, Alemania, Francia y Japón. Todos encontraron nuevas formas propias de combinar

economías abiertas y sistemas políticos con altos niveles de capacidad –especialmente capital humano y social. Los países que habían tenido las mejoras más notables en la última década compartían otra característica: se centraron en el largo plazo y la estrategia. La mayoría de los países que en los últimos tiempos ocuparon los primeros puestos en materia de competitividad mundial –Finlandia (1), Suecia (3), Taiwán (4), Dinamarca (5), Noruega (6), Singapur (7)– tenían equipos de especialistas dentro de sus burocracias cuya tarea era estudiar una estrategia a largo plazo y desarticular la complacencia.

Cuando el Partido Laborista asumió el gobierno en 1997, la capacidad del aparato ministerial para pensar y actuar estratégicamente se había atrofiado. El Equipo central de evaluación de políticas (CPRS) por sus siglas en inglés –fundado por Edward Heath en 1970– había desaparecido más de una década atrás. Con las esmirriadas mayorías de mediados de la década de 1990, el Primer Ministro y su gabinete pensaron en términos de días en lugar de décadas, y el tesoro mejoró poco, marcados por no entender, mucho menos manejar, los ciclos abruptos de la década de 1980 y principios de 1990.

Después de 1997, Tony Blair se movió sistemáticamente para construir capacidad en el CPRS. La Unidad de exclusión social, que ayudé a instalar, estableció algunos de los principios: un énfasis en el análisis, un proceso abierto en donde se publicaran la mayor cantidad posible de los trabajos realizados, una división 50 a 50 entre colaboradores de dentro y de fuera y movimientos rápidos para aplicar conclusiones y seguirlas bajo la égida de los comités del Gabinete. Después de 1998, la Unidad estratégica (originalmente la Unidad de ejecución e innovación) esparció esos principios a otros sectores de política y pronto se convirtió en parte de la máquina del gobierno. La mayor parte del trabajo fue encargado por los ministros, más que por el Primer Ministro, y recibió la ayuda de una estructura de gobierno que reunió cuidadosamente a las oficinas del Primer Ministro y del Canciller.

En los últimos años ha tenido lugar una revolución en calma, en gran medida ignorada por los medios, que están aburridos de la mecánica del gobierno. Cada departamento ha creado un equipo estratégico, a menudo dirigido por

una figura principal de fuera del gobierno. Las estrategias de cinco años publicadas por los principales departamentos a los largo de los últimos nueve meses marcan un paso decisivo hacia un enfoque más serio de la actividad gubernamental, y ha generado gran interés en todo el mundo, desde Brasil y China hasta Rusia y Japón.

Adoptar un enfoque estratégico es difícil en cualquier gobierno –uno debe moverse entre presiones de tácticas y políticas, y los choques de personalidad pueden socavarlo. Pero una combinación de análisis racional, rigor en cuanto a las prioridades y realismo acerca de las capacidades de ejecución, da buenos resultados. Esto es evidente a escala internacional, pero también resulta claro a partir de la historia británica reciente. El mensaje que surge con mayor claridad de una comparación de la auditoría estratégica de 2003 con una similar realizada en 1971 es que los temas principales que alguna vez parecieron inabordables, pudieron ser resueltos o al menos tratados. Nuestros predecesores se habían desesperado porque problemas como la alta inflación, el desempleo y las huelgas no podían resolverse a través de políticas. Sin embargo, como comentó el *Times* acerca de la auditoría estratégica: «Lo que parece insoluble para una generación, puede ser resuelto más completamente de lo que se hubiera creído posible ... pero los gobiernos sobreestiman su influencia e impacto en el corto plazo y lo subestiman en el largo plazo».

4. El gobierno debe recurrir al conocimiento independiente

Este cambio parcial hacia un estilo de gobierno más estratégico refleja un cambio en la relación entre gobierno y conocimiento. Los gobiernos anteriores se inspiraron principalmente en la ideología, el instinto o los cálculos políticos para definir qué hacer. Pero ahora que hay mucha más evidencia de qué es lo que tiene posibilidades de funcionar en sectores tan diversos como la política penal y la macroeconomía, el arte de gobernar se ha convertido un poco más en algo parecido a una ciencia. Este conocimiento reside en las universidades, en organizaciones internacionales como la OCDE o la Unión Europea, y en el propio gobierno. Gran parte de esta eviden-

cia es trivial, pero con frecuencia puede mostrar resultados bastante contrarios a la intuición: como que existe una escasa correlación entre el gasto en la educación y los resultados, por ejemplo, o que el gasto en el cumplimiento de las normativas con respecto a las drogas generalmente fortalece el crimen organizado.

Los mayores éxitos del gobierno han sido generalmente en sectores en los cuales la base de conocimiento es más fuerte y donde la validación independiente del conocimiento, como la Comisión de auditoría, es más poderosa. Fue así que la decisión de pasar el poder al Banco de Inglaterra fue posible en función de decisiones acerca de que las tasas de interés se hicieran abiertamente sobre la base de la evidencia y el conocimiento económico, con revisión por pares y un alto grado de franqueza acerca de las incertidumbres implicadas. En materia de política social, mi principal centro de atención entre 1997 y 2000, casi todo lo que hicimos se apoyó en una firme base de conocimiento: el «Nuevo Acuerdo» extraído de la experiencia de programas de bienestar de Escandinavia, América del Norte y Australia, muchos de los cuales habían sido evaluados rigurosamente. El programa Sure Start surgió de una montaña de pruebas acerca del impacto del apoyo de los primeros años. Estudios piloto concebidos para generar conocimientos nuevos se convirtieron en moneda corriente, a partir del principio de que generalmente es mejor probar una idea en un sector pequeño que en toda la población, de una sola vez.

Este énfasis creciente en el conocimiento no excluye la importancia que tienen los valores o los ideales. La base del conocimiento suele ser desperejada y por más que sea enorme, no puede decirle a ningún gobierno qué es lo que debe hacer o a qué debe dar mayor valor. Sin embargo, puede apartarlo de errores estúpidos y esfuerzos inútiles. Y en algunos ámbitos, la evidencia puede tener un gran poder para reforzar valores, como en el caso del cambio climático.

5. Los gobiernos tienen que renovarse o morir

Todos los gobiernos corren el riesgo de estancarse. Hay ciclos naturales de crecimiento y decadencia. Las admi-

nistraciones que comienzan su vida con lozanía y llenas de entusiasmo tienden a perder esas características a medida que los políticos comienzan a creerse su propia propaganda, quedan atrapados por viejos supuestos y se juntan solamente con los aduladores. Aun así, algunas administraciones se han renovado a lo largo de varias décadas. Durante el primer periodo del Partido Laborista, visité varios países en los que los partidos o coaliciones gobernantes habían permanecido en el poder durante largos periodos, entre ellos Canadá, Japón, Holanda y Suecia, e intenté aprender algunas lecciones de eso. Resultó bastante sencillo. En primer lugar, la renovación dependía de gente nueva: a determinada altura debieron introducirse cambios generales de personal, a veces incluso en la dirigencia. No hay nada mejor que simbolice la renovación que una selección de rostros más jóvenes para reemplazar a la guardia vieja. En segundo lugar, tuvo que haber historias nuevas, nuevas formas de describir lo que los partidos trataban de lograr y por qué. En tercer lugar, tuvo que haber políticas nuevas que encarnaban esas historias. Y en cuarto lugar, hubo que crear una nueva forma de comunicación, ya que los métodos que originalmente ayudan a un partido a lograr el poder enfrentan una lógica de decaimiento en los resultados.

En los últimos años, el Partido Laborista ha intentado aplicar esas lecciones. No ha habido, con pocas excepciones, gran cambio en el personal. Pero el partido ha estado tratando de establecer un nuevo discurso en torno a los niños, el empoderamiento y la movilidad social, y ha trabajado mucho para renovar las políticas, consciente de que la inadecuada evolución de éstas previo a las elecciones del año 2001 no preparó debidamente el terreno para algunas de sus iniciativas más polémicas en los sectores de atención a la salud y educación. En contraste, los planes quinquenales publicados en 2004, que han expuesto gran parte del manifiesto laborista mucho antes de la elección, representan una renovación de largo alcance de la política. Y el proceso de la «Gran conversación» –un programa iniciado en 2003 para comprometer al público en un diálogo permanente con el gobierno, basado en una página web con el objetivo de dar a la gente la oportunidad de expresar sus opiniones en torno a las políticas– representa un modesto avance

hacia una nueva forma de hablar con la opinión pública. Después de solamente cinco años de función, el primer gobierno laborista mayoritario durante Clement Attlee (1945–1951) terminó siendo considerado por gran parte de la opinión pública como falto de ideas. Uno de los grandes logros tanto de Blair como de Brown es que lograron mantener el impulso y a menudo son criticados más bien por su excesivo celo.

6. Los gobiernos dinámicos permanecen permeables

Rara vez la renovación proviene solamente desde la interna. Una de las ilusiones ópticas del gobierno es que los que están en él se ven a sí mismos como los conductores del cambio. Los dirigentes enérgicos engatusan, aguijonean y persuaden. Sin embargo, las ideas y cambios de más largo alcance provienen de afuera, de los movimientos sociales y los movimientos de ideas. Los gobiernos son a menudo, más que iniciadores, vehículos. Cumplen una función en cuanto a incluir esos cambios, pero suele ocurrir que se involucran recién al final. El consumismo en los servicios públicos, el activismo acerca de la deuda del Tercer mundo y la ayuda que se le presta, y los nuevos conceptos acerca del desarrollo infantil, todo eso se ha producido por fuera del gobierno o en las márgenes del mismo, antes de que fuera incluido en su pensamiento oficial. Es por eso que es tan importante que el gobierno permanezca permeable, abierto a las opiniones e ideas del sector empresarial y las ONG, los funcionarios públicos y la opinión pública –y por qué a veces es necesario para los políticos incluso más poderosos, hacerse tiempo para escuchar y aprender. Por las mismas razones, los gobiernos más listos del mundo se dan cuenta de que necesitan dar lugar a la innovación en su trabajo diario: a través de zonas y pilotos experimentales, de fondos competitivos y recompensas para las ideas nuevas y promisorias. Y las nuevas ideas necesitan tiempo para evolucionar –preferiblemente lejos de las luminarias. Por todo lo que se habla en cuanto a la obsesión por el control, el Nuevo Laborismo ha tratado de tener un estilo de gobierno de mayor diálogo, en el cual se ofrecen mucho más que antes proyectos de políticas para discutirlos y comentarlos con los demás. La

Unidad de estrategia, por ejemplo, a menudo ha publicado en detalle sus planes de trabajo, papeles internos y nuevas ideas, y ha alentado a todos quienes deseen participar en el cambio, a tomar parte del diseño de las políticas –bastante distante de la insalubre combinación de secreto y falta de profesionalismo que fue tan característica de la política de las décadas de 1970 y 1980. Sin embargo, en algunos aspectos el gobierno ha sido menos permeable de lo que debería haber sido. La tendencia al secreto continúa siendo fuerte, y se refuerza por la amenaza de que se filtre información a una prensa sensacionalista. Una consecuencia es que a menudo el trabajo se realiza en equipos pequeños, sin la adecuada participación de expertos o profesionales, y mucho menos de la población en general.

7. Los gobiernos necesitan ideología; una filosofía de gobierno

En gran parte todo avance implica cierto cambio de un poder absoluto a un poder relativo. Exige que los gobiernos se encarguen de los intereses creados, utilicen la astucia y la influencia para vencerlos, y se nutran de la energía que brota de una visión y valores rectores. En algunos aspectos, el Nuevo Laborismo ha sido deliberadamente no ideológico, poniendo énfasis en lo que funciona y evitando una definición ideológica demasiado abrupta por temor de perder partes de la amplia coalición que logró reunir. Llegó al poder no con un fuerte consenso en torno a la reforma, sino luego de un periodo en el que los confiados (y autoengañados) ideólogos del thatcherismo habían derrotado rotundamente a sus oponentes de la izquierda.

Sin embargo, los dirigentes del Nuevo Laborismo se dieron cuenta de que sin una filosofía rectora sería difícil dar coherencia a la flotilla de órganos que conforma un Estado moderno. De manera que el Nuevo Laborismo ha destinado gran esfuerzo en articular su filosofía de gobierno. Las numerosas cumbres, seminarios y publicaciones sobre el Tercera Vía son un testimonio de esto. La conferencia de líderes progresistas sobre la gobernanza, realizada en 2003 en Londres, reunió a 13 jefes de gobierno y a cientos de políticos e intelectuales de todo el

mundo. Se trató de un ejercicio de exportación ideológica sin precedentes en la historia británica.

Pero el trabajo de redefinición ideológica estuvo restringido. Los partidos políticos existen sobre todo para ganar las elecciones, y durante la década de 1980 el Partido Laborista había sido increíblemente malo en esto. Los principales ideólogos del Nuevo Laborismo surgieron de los ámbitos de la comunicación y la propaganda. Hicieron un trabajo fino de modernización del partido, reformulando sus mensajes y políticas para atenerse de la mejor manera a las preocupaciones de los votantes volubles. Pero lo que se ofrecía no era una ideología o una estrategia de transformación. Era principalmente una forma de ganar las elecciones. Lamentablemente, los mismos factores que le dieron éxito como proyecto electoral, inevitablemente lo debilitaron como un proyecto de gobierno transformador. A pesar de los avances sustanciales en la reducción de la pobreza y la apertura de oportunidades, el vasto enfoque político hizo difícil poder atender los intereses más poderosos –los medios de prensa londinenses, el sector más rico, la gran empresa y el sector financiero– que a menudo obstaculizaron las reformas progresistas. Las políticas en sectores tan variados como la reforma de la currícula, la reglamentación ambiental y la fijación de impuestos a las pensiones de los sectores ricos, fueron limitadas innecesariamente. Esta cautela también dificultó la labor de construir nuevas instituciones. Más sutilmente, el deseo de atender a todas las partes significó que no hubo principios suficientemente claros para guiar a los funcionarios públicos en una situación dada, dejando que muchos se basaran en restos de la filosofía del régimen anterior (una versión genérica de la economía neoclásica).

El Nuevo Laborismo evitó los peores errores de Bill Clinton, cuyo anhelo de «triangular» redujo en gran parte su impacto de largo plazo. Pero mucha de la gente joven involucrada en el Nuevo Laborismo consideró que los viejos políticos y asesores estaban demasiado imbuidos de la herencia thatcherista, eran demasiado reverentes con el pensamiento neoliberal, tenían demasiado temor de la prensa y no prestaban suficiente atención al grado en que la opinión pública había cambiado. Se han hecho diversos esfuerzos por brindar mayor definición ideológica sin caer en la trampa ya sea de definir al Nuevo

Laborismo en términos de adaptación a un programa de derecha o de volver a un izquierdismo obsoleto. Parte del trabajo se ha hecho en universidades y *think tanks*, parte en el gobierno. Por ejemplo, la Unidad estratégica trabajó sobre la idea de «valor público» para brindar un sustento teórico a la reforma de los servicios públicos; trabajó en la teoría y en la práctica en torno a cómo mantener la universalidad y la equidad junto con mayores opciones y la personalización de los servicios públicos; sobre la naturaleza y el grado de responsabilidad personal; sobre el cometido del gobierno en la procura de la felicidad y las opciones de políticas para la movilidad o la pobreza social. Pero probablemente ha habido menos interés por el trabajo teórico que en los periodos anteriores de dominio del Partido Laborista o los *tories* (conservadores).

Sospecho que si los ministros tuvieran nuevamente una oportunidad, esto es algo que quizás hubieran cambiado. Una mayor claridad ideológica habría tenido, tal vez, algún costo electoral, pero le hubiera dado al gobierno mayor margen e impacto y hubiera mantenido al partido más unido.

8. Todas las ideas deben encarnarse en organizaciones

Vivimos en un mundo de organizaciones. Las ideas y valores que no están arraigadas en organizaciones, tienden a debilitarse. Es por eso que la creación de instituciones es esencial para cualquier partido político interesado en un cambio radical. Tanto el Partido Laborista después de la elección que le dio la victoria en 1945, como los *tories* después del triunfo de Margaret Thatcher en 1979, entendieron que los nuevos hábitos y valores debían estar expresados en instituciones. En algunos aspectos, el laborismo ha sido radical con relación a las instituciones: ha introducido los cambios constitucionales de mayor alcance en muchas generaciones; ha creado nuevos órganos regionales y toda una gama de servicios públicos nuevos. Reconoció que los departamentos y organismos existentes no funcionan bien para resolver temas como la pobreza enquistada, y que las estructuras verticalistas no responden adecuadamente a

una situación de ciudadanos más exigentes. También propició cambios a la clásica administración del siglo XIX, basada en departamentos, por algo más parecido a un gobierno conjunto, con presupuestos transversales y una combinación más flexible de equipos de proyectos temporales y estructuras permanentes. Pero en retrospectiva, el Nuevo Laborismo no llegó lo suficientemente lejos. Sus dirigentes tenían escasa experiencia en materia de dirección de organizaciones y tendieron a creer que si tan solo se ponía a la gente correcta a cargo, todo andaría bien. Toda vez que ocurrió un choque entre las viejas formas de poder basadas en las principales profesiones públicas (doctor@s, maestr@s, policía) y surgieron nuevas formas de poder, tendió a ganar lo viejo, ayudado por sus paladines en la administración pública. El resultado es que a pesar de algunos experimentos exitosos, Gran Bretaña todavía aguarda un reformador radical que pueda remodelar el Estado de manera que éste pueda hacer frente de mejor manera a los grandes temas como el cambio ambiental, la pobreza o el localismo.

La reforma política no transcurre con facilidad. Depende del análisis, la estrategia y la aplicación, así como también de la suerte. Pero debajo de la superficie a menudo depende aun más del compromiso y la energía de grupos bastante pequeños. Todas las reformas más radicales recientes fueron impulsadas por redes estrechas, rara vez de más de una media docena de personas, incluso algunos ministros, asesores, funcionarios públicos y personas de afuera importantes. Cuando un grupo así comprende claramente lo que intentan lograr, es mucho lo que se puede hacer. En departamentos en los que faltaba esa convergencia, tal vez hubo mucha actividad y anuncios, pero el total arrojó menos que la suma de sus partes. Los registros históricos de la reforma de la administración pública o la educación a mediados del siglo XIX en Gran Bretaña, o la reforma de la atención médica de mediados del siglo XX, hablan de historias similares

de grupos pequeños que tienen efectos desproporcionados mediante una combinación de sueños ambiciosos y escasa ingeniosidad, estructuras formales y redes informales, y una declaración de pasión por el cambio con realismo desapasionado acerca de cómo puede hacerse. Muchos dejaron el gobierno desilusionados acerca de su capacidad de lograr el cambio, y escépticos acerca de las motivaciones de los políticos. Yo lo dejé con lecciones más bien opuestas. El gobierno conserva un poder enorme, para bien, y la amplia mayoría de los ministros y funcionarios que he observado, son tan impresionantes y éticos como sus colegas de cualquier otro sector.

Como cualquier emprendimiento humano, el gobierno puede estar lleno de errores, inexactitudes y arrogancia. Pero hoy, el mayor peligro para los gobiernos no es el exceso de arrogancia sino que puedan sucumbir a la pérdida a menudo propagada por una prensa escéptica de que no tienen poder, de que están condenados a la falta de confianza y a la futilidad. Si sucumben a eso, no lograrán estar a la altura de los grandes retos, desde el cambio climático a la desigualdad, que sólo ellos pueden encarar.

Notas

¹ Este artículo fue publicado por primera vez en el número de mayo de 2005 de la revista «Prospect», con sede en Londres.

² Sure Start es un programa estatal creado por el Gobierno Laborista en 1999, que aspira a lograr mejores resultados para niños, padres y comunidades, aumentando la disponibilidad de atención médica para todos los niños, mejorando la salud y el desarrollo emocional de jóvenes y apoyando a los padres tanto en su función de tales como en sus aspiraciones de conseguir empleo.

³ BSE = EBB o Encefalopatía Espongiforme Bovina o «enfermedad de las vacas locas». Los primeros casos de animales enfermos se declararon en el Reino Unido en 1986.