

50. Charles E. Lindblom, «The Science of "Muddling Through"», *Public Administration Review*, 19, primavera de 1959, págs. 79-88, reeditado en Shafritz y Hyde, *Classics*, págs. 168-269.

51. Mark H. Moore, «What Makes Ideas Powerful?» en Robert B. Reich (comp.), *The Power of Public Ideas*, Cambridge, Mass., Ballinger, 1988, págs. 55-83.

52. *Ibíd.*, págs. 55-57. Para una discusión más amplia de esta idea, véase Mark H. Moore y Dean L. Gerstein, *Alcohol and Public Policy: Beyond the Shadow of Prohibition*, Washington, D.C., National Academy Press, 1981.

53. Moore, «What Makes Ideas Powerful?», págs. 57-60.

54. Moore y Gerstein, *Alcohol and Public Policy*.

55. Richard E. Neustadt y Ernest R. May, *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*, Nueva York, Free Press, 1986, págs. 34-36.

56. *Ibíd.*, págs. 34-57.

57. Robert Martinson, «What Works? Questions and Answers about Prison Reform», *Public Interest*, 35, págs. 22-54.

58. James Q. Wilson (comp.), *Urban Renewal: The Record and the Controversy*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1966.

59. Erwin C. Hargrove y John Glidewell (comps.), *Impossible Jobs in Public Management*, Lawrence, University Press of Kansas, 1990.

60. Al hacer esta declaración, me baso en años de experiencia dando clases a directivos del sector público en activo en los programas ejecutivos de la Kennedy School.

61. Recuérdese la observación de James Q. Wilson: «Los directivos que no sólo mantienen organizaciones, sino que las transforman, hacen mucho más que simplemente conseguir el apoyo político; proyectan una visión convincente de las tareas, la cultura y la importancia de sus organizaciones. Los mejores directivos infunden valor a sus organizaciones y convencen a otros de que estas tareas no sólo son útiles para la agencia, sino también para el gobierno». Wilson, *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*, Nueva York, Basic Books, 1989, pág. 217. Para una relación de los directivos que triunfaron comprometiéndose en política, véase Jameson W. Doig y Erwin C. Hargrove, *Leadership and Innovation: A Biographical Perspective on Entrepreneurs in Government*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1987. Herbert Kaufman también observó que los directivos públicos dedican una tercera o cuarta parte de su tiempo a la gestión política, y aun más si se incluye sus actividades de «obtención de información» como parte de la gestión política, cosa que considero que debe realizarse. Kaufman, *The Administrative Behavior of Bureau Chiefs*, págs. 77-78. Finalmente, quería señalar que parece que existe una mayor tendencia en las organizaciones públicas a desarrollar departamentos especializados encargados de las relaciones externas con el legislativo, la prensa y otros grupos con los que la organización debe relacionarse. Esta tendencia ha sido documentada en relación con las oficinas de prensa. Véase Stephen Hess, *The Government/Press Connection: Press Officers and Their Offices*, Washington, Brookings Institution, 1984, págs. 1-3.

62. Karl Deutsch dijo una vez que el poder es la capacidad que tiene un individuo de imponer al mundo sus modelos preferidos; por consiguiente era la «capacidad de permitirse no aprender». Mahoney, al perder parte de su poder, tuvo la ocasión de revisar sus visiones de lo que significa el valor público. Deutsch, *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*, Nueva York, Free Press, 1966, pág. 111.

Capítulo 5

PROMOCIÓN, NEGOCIACIÓN Y LIDERAZGO: LAS TÉCNICAS DE LA GESTIÓN POLÍTICA

Los directivos públicos deben implicar a los actores del entorno político externo para conseguir apoyo político, ganarse la legitimidad y movilizar a los actores que están fuera del ámbito directo de su autoridad.¹ Pero ¿cómo hacerlo?

Lo que, inicialmente, puede parecer una cuestión puramente técnica, es también una cuestión ética. La manera en que los directivos públicos implican a su entorno político determina la calidad de la gobernabilidad democrática de que gozan los ciudadanos. Afecta a la convicción que tenemos de que los directivos públicos persiguen propósitos genuinamente colectivos en lugar de su interés personal o sus propias concepciones del bien público.² Las técnicas que se utilizan para que los directivos dominen o perviertan el juego democrático en su propio interés deben rechazarse por ser incompatibles con la mejora práctica de la gestión pública. Hablar de «mejora práctica» significa hablar de la necesidad de que las técnicas sean a la vez éticas y eficaces.³

Para explorar las mejores prácticas de la gestión política, consideremos las respuestas que Mahoney y Sencer dan a las situaciones a las que se enfrentan. La última vez que hablamos de Mahoney estaba considerando su decisión sobre Park Plaza. Por su parte, Sencer buscaba una manera de movilizar a la nación para responder a la amenaza de una epidemia.

LAS INICIATIVAS DE MAHONEY

Para Mahoney parece que el momento oportuno para la gestión política ya ha pasado. Capítulos atrás lo dejamos defendiendo en solitario un proyecto que había adquirido un apoyo político considerable. Las pocas opciones que estaban a su alcance ponen de manifiesto el precio que hay que pagar por no haber pensado antes en una

gestión política eficaz. Sin embargo, al revisar su actuación, un observador imparcial debería señalar tanto los resultados negativos como los positivos.

Inicialmente, Mahoney cumplió con la tarea central de la gestión política: consiguió el apoyo del gobernador para rechazar el plan Park Plaza. De hecho, el apoyo del gobernador fue tan sólido que vetó la enmienda que le hubiera quitado a Mahoney sus competencias. Este tipo de apoyo es más bien excepcional, y Mahoney supuso que se mantendría. Sin embargo, visto con perspectiva, el apoyo del gobernador no tenía una base muy sólida. De hecho, emergió del proceso de decisión ordinaria del gabinete. Un nuevo subordinado político, en este caso Mahoney, presenta una cuestión complicada a su jefe, el gobernador Sargent. El jefe se muestra de acuerdo con la decisión que el subordinado quiere tomar. El subordinado toma la decisión y se olvida del tema.⁴

El problema es que el tema no se acabó ahí. Al contrario, Mahoney se vio inmerso en continuas negociaciones con la BRA y los promotores, que no iban por el buen camino. Mahoney continuaba insistiendo en que los promotores debían asegurar la financiación y mostrar un mayor compromiso con el desarrollo de la zona de combate. Los promotores se negaron a hacer dichas concesiones. Ocho meses más tarde, el estado de las negociaciones llevó al gobernador Sargent a convocar una rueda de prensa. Aunque el nuevo plan no difería en casi nada del anterior, Sargent lo aceptaba.

En su lucha por encontrar el apoyo necesario para rechazar Park Plaza, Mahoney debía haber pensado en dos cuestiones que le hubieran hecho ver su equivocación y las opciones de que disponía. En primer lugar, ¿por qué las negociaciones con los promotores no fueron bien? Y, en segundo lugar, ¿por qué el gobernador cambió de opinión?

Las dificultades de las negociaciones se pueden achacar, en parte, a la personalidad de los protagonistas. Mahoney, el director de la BRA y los promotores, todos hombres decididos y obstinados, están acostumbrados a actuar por su cuenta. Dichas actitudes a menudo hacen fracasar las negociaciones.⁵ El fracaso también se puede atribuir a problemas técnicos en el proceso negociador. Mahoney debía negociar con los promotores a través de la BRA, y no directamente.⁶

Pero el conflicto provenía de una concepción errónea: ambas partes asumieron que podían conseguir lo que querían sin negociar. Mahoney, confiando en que el gobernador continuaría apoyándole, pensó que si se mantenía firme, podría paralizar el proyecto o dictar

los términos de su aprobación. Los promotores, apoyados por la ciudad de Boston, que tiene una larga historia de enfrentamiento con el DCA, creían que podían ganar. Así, ninguna de las partes tenía demasiado interés en negociar.⁷

Mahoney tenía que haberse percatado de que si los promotores se habían mostrado reticentes a ceder en el pasado cuando el gobernador le apoyaba, estarían aún menos dispuestos a ceder si el gobernador le retiraba su apoyo. Para mantener su capacidad negociadora Mahoney debía volver a conseguir el apoyo del gobernador.

¿Por qué dejó el gobernador de apoyar a Mahoney y de manera tan abrupta? Podemos considerar tres posibilidades. Primero, el precio político por apoyar la posición de Mahoney puede que fuera simplemente demasiado elevado. Sargent estaba dispuesto a apoyar a Mahoney durante un tiempo, pero cuando las manifestaciones de oposición crecieron y no aparecía ninguna muestra de adhesión, no podía seguir manteniendo la misma posición.

Segundo, el gobernador pudo convencerse de que el proyecto de Park Plaza era valioso. A pesar de sus dudas sobre la viabilidad financiera y la legalidad del proyecto, pudo haber decidido que, al juzgar el valor del proyecto para la ciudad, debía respetar las opiniones de los representantes de la ciudad, antes que las de su ministro, incluso aunque lo hubiera nombrado él.

Tercero, Sargent pudo haber cambiado de parecer debido a que las repercusiones políticas de la decisión de Park Plaza limitaban sus opciones en la gestión de una cuestión más importante en otro ámbito. Mientras Mahoney lidiaba el tema de Park Plaza, el gobernador y su ayudante, Al Kramer, consideraban la posibilidad de aparcarse el proyecto de construcción de la autopista que iba a pasar cerca de Boston. Estaban dispuestos a hacerlo, pero sabían que si lo hacían deberían pagar un precio político considerable, principalmente a la industria constructora. Desafortunadamente, este colectivo era el mismo que se vería negativamente afectado por el rechazo al Park Plaza. Rechazar ambos proyectos en el mismo espacio de tiempo podría considerarse como una declaración de guerra contra el sector de la construcción, con consecuencias electorales para la administración de Sargent. Denegar el proyecto de las autopistas y aceptar Park Plaza calmaría un poco los ánimos de los constructores. Sargent necesitaba la aprobación de Mahoney al proyecto Park Plaza para darle la posibilidad de decir no al proyecto de la autopista.⁸

Es significativo que ni Sargent ni Kramer se lo explicaran a Mahoney. Lo normal en una reunión del ejecutivo sobre la estrategia global de la administración en un proceso de planificación, es que dichos temas se comenten.⁹ No se analizan los temas sólo por su importancia intrínseca sino por su interrelación. Dicha interrelación no sólo se analiza en términos técnicos, es decir en la medida en que afectan al funcionamiento y la disponibilidad general de recursos financieros y gerenciales, sino también en términos políticos.¹⁰

Pero diseñar y poner en marcha dichos sistemas de planificación se requiere capacidad y no poca confianza entre los actores principales.¹¹ En este caso, el ingrediente crucial, la confianza construida a partir de experiencias y valores comunes, parece ausente. Sargent y Kramer no pueden estar seguros de que Mahoney considerará el problema como suyo. Probablemente verá el dilema como un problema político que no le concierne.¹² Mahoney puede incluso ir a la prensa para quejarse de la existencia de presiones políticas que le llevan a tomar una decisión errónea sobre el proyecto Park Plaza. Cualquiera que sea la razón, esta discusión crucial nunca tuvo lugar.

Hay que destacar que la ausencia de confianza obligó a Mahoney a esforzarse más para obtener apoyo político para su decisión. No pudo conseguir ni el tiempo ni el espacio psicológico para defender su posición ante el gobernador.

Pero la falta de confianza también perjudica al gobernador. Después de todo, Sargent tiene el mismo problema que Mahoney. Sargent necesita tanto a Mahoney como Mahoney a Sargent. Como Mahoney, el gobernador desea dar por resuelta la decisión de Park Plaza y que el proyecto se resuelva de manera satisfactoria para todo el mundo. Hubiera sido perjudicial para el gobernador que Mahoney se quejara públicamente de la presión política sobre la decisión del Park Plaza. En resumen, el gobernador quería que Mahoney aprobase el proyecto de manera entusiasta y aportara así su credibilidad, conocimiento y reputación moral al proyecto. Sin esto, los objetivos del gobernador podían verse frustrados. El hecho de que el gobernador necesitara la aprobación de Mahoney, le otorgaba a éste alguna capacidad de influir sobre Sargent y un cierto margen de negociación. Pero Mahoney debía utilizar esta capacidad sutilmente si no quería ser acusado de deslealtad o insubordinación.

Habiendo perdido el apoyo del gobernador, Mahoney debía reevaluar su posición y calcular cómo mejorarla. Al hacer este cálculo,

Mahoney se dio cuenta de que sólo disponía de una semana o dos para actuar. El plazo era corto por tres razones.

Primero, tal y como hemos señalado más arriba, el anuncio de Sargent de que el plan «se iba a convertir en realidad» generó un torrente de llamadas de los periodistas.¹³ Mahoney recibía llamadas diarias para saber si ya había tomado una decisión. Si posponía su decisión demasiados días, aquellos que deseaban una rápida aprobación, y entre ellos los promotores, podían quejarse del retraso.

Segundo, Mahoney había dedicado ocho meses al problema, y con escasos resultados. Su reputación como directivo competente estaba en cuestión, y cualquier petición de mayor tiempo para estudiar el plan hubiera sido percibida como poco creíble.

Tercero, el plazo para la decisión sobre la autopista se acercaba. El gobernador y su equipo, que querían que el tema del Park Plaza se resolviera favorablemente antes de que decidieran aparcir la construcción de la autopista, presionaron a Mahoney para tomar la decisión.

La inminencia de la fecha tope eliminaba muchas opciones que en otras circunstancias Mahoney podía haber considerado, como la movilización de un colectivo que apoyara su decisión. Era demasiado tarde para reformular el tema y transformarlo de una cuestión de desarrollo económico y competencia local en una cuestión de justicia y legalidad, ya que los periódicos ya habían mostrado su apoyo al proyecto. Debido a que Mahoney llevaba ya varios meses considerando el tema, también era demasiado tarde para constituir un panel consultivo de expertos para estudiar el tema.

Probablemente Mahoney hubiera tenido que pedir al gobernador más tiempo o la retirada de su entusiasta declaración sobre el nuevo plan. Esto hubiera dado a Mahoney mayor poder de negociación ante los promotores. Existía alguna posibilidad de que Mahoney pudiera convencer al gobernador de la necesidad de retractarse de su declaración pública. Mahoney tenía un poder limitado, a pesar de que tanto él como el gobernador sabían que aún podía perjudicar el proyecto Park Plaza, y de esta manera al gobernador y a la decisión sobre la autopista. Sargent se anticipó a la necesidad de negociar con Mahoney comprometiéndose previamente a apoyar el proyecto Park Plaza.¹⁴

Esencialmente, Mahoney no tenía otro apoyo para rechazar el plan que sus poderes formales y su convicción de que era ilegal y poco valioso para la población, por lo que no estaba justificado el

uso del poder sobre el dominio público. Podía haber rechazado el proyecto otra vez y haber esperado las consecuencias. Podía aprobar el proyecto y dedicarse a otros temas. O podía dimitir discretamente y dejar que el nuevo ministro aprobara el proyecto. Todas las opciones eran malas. Y revelaban el precio de una gestión política poco inteligente.

Mahoney acabó dimitiendo y criticando duramente al gobernador. Sus críticas al proyecto fueron lo suficientemente duras y convincentes como para que los promotores retiraran el plan. En esa área no se construyó nada durante años. La estrategia de Mahoney para desarrollar y utilizar el DCA con el fin de defender un desarrollo económico socialmente responsable languideció sin su liderazgo. Al fin y al cabo, el resultado no fue muy bueno.

LAS INICIATIVAS DE SENCER

La situación en la que dejamos a Sencer era más favorable que la de Mahoney. El proceso de decisión tan sólo había empezado. El consejo asesor para los programas de vacunación se había reunido para discutir el brote de Fort Dix y había decidido, casi por unanimidad, que el país se enfrentaba a un «riesgo sustancial» de una gripe y que se requería una «acción heroica». La única cuestión para Sencer era determinar la mejor manera de que el gobierno emprendiera dicha acción. Las acciones que llevó a cabo responden al clásico estilo del emprendedor político.¹⁵

El 10 de marzo de 1976, inmediatamente después de la reunión del consejo, Sencer llamó a Cooper, su inmediato superior y viceministro de Sanidad, para informarle sobre las conclusiones del consejo: 1) que existía la posibilidad de una epidemia; 2) que aunque no se podía estimar la gravedad del problema, existían razones para estar preocupado; 3) que las definiciones tradicionales de grupos de alto riesgo no eran apropiadas en este caso porque los jóvenes también eran vulnerables a esta enfermedad; 4) que consiguientemente la respuesta debía ser universal y no un programa de vacunación selectivo; 5) que la complejidad logística para la producción y la distribución de la vacuna requería que el gobierno actuara inmediatamente para garantizar una respuesta eficaz para la próxima temporada; y 6) que la posibilidad de que la enfermedad se expandiera rápidamente y de manera imperceptible a través del *jet spread* hacía necesario que todo

el mundo se vacunara tan rápidamente como fuera posible, necesariamente antes del otoño.

Cooper escuchó a Sencer y le comunicó que debía ausentarse del país diez días. Sin embargo, Cooper consideró que el tema era suficientemente urgente y le pidió a Sencer que elaborara un informe y lo llevara a Washington para su discusión. Éste era el primer paso necesario para Sencer. Le llevó dos días redactar el informe. Dado que se trata de un documento clave y es un componente importante de las técnicas de gestión política utilizadas por Sencer, vale la pena que nos detengamos para describirlo con detalle.¹⁶

El informe escrito para ser firmado por Cooper y luego enviado a David Mathews, ministro de Sanidad, Educación y Bienestar, formulaba la cuestión de la siguiente manera: «¿Cómo debería responder el gobierno federal al problema causado por el nuevo virus?». Para ayudar a Mathews y su equipo así como a sus superiores en la Casa Blanca a diagnosticar el problema, Sencer destacó, entre otros, los siguientes «hechos»:

2. El virus tiene relación con el antígeno causante del virus de la gripe que causó la muerte de 450.000 personas en la epidemia de 1918-1919, es decir, más de 400 de cada 100.000 americanos...
3. Toda la población americana menor de 50 años es susceptible de contraer dicha enfermedad...
7. Se puede desarrollar una vacuna para dicha gripe antes de la próxima temporada. Sin embargo, la producción en masa requeriría un esfuerzo extraordinario por parte de los productores farmacéuticos.

También presentó los siguientes datos a tener en cuenta a la hora de decidir sobre la respuesta gubernamental:

1. [...] La evidencia actual y pasada indica una alta probabilidad de que se declare una gripe en el país en 1976-1977. La gripe representa un cambio radical en relación a anteriores virus y la población menor de 50 años puede verse afectada. Éstos son los ingredientes de la pandemia.
2. Las medidas rutinarias en relación a la gripe [...] no serían capaces de evitar la pandemia.

3. La situación es crítica. La respuesta debe ser «o todo o nada». Si se toman medidas extraordinarias, no hay casi tiempo para asegurar la producción suficiente de vacunas y para movilizar el sistema nacional de vacunación. Se debe tomar una decisión ahora.
4. Una acción de sanidad pública de esta envergadura no puede llevarse a cabo sin el liderazgo, patrocinio y financiación del gobierno federal.

Así, Sencer propuso y analizó cuatro alternativas:

1. *No actuar*: se puede argumentar la inexistencia de razones para tomar decisiones extraordinarias [...]. Hasta la fecha, sólo se ha producido un brote. El virus de la gripe ha estado presente desde 1930 pero no ha afectado a los seres humanos.
2. *Respuesta mínima*: bajo esta alternativa, se confía en los sistemas de vacunación ya existentes y la acción espontánea de la sociedad.
3. *Programa gubernamental*: la responsabilidad para un programa nacional de vacunación corresponde casi totalmente al gobierno.
4. *Programa combinado*: [...] el plan se basaría en la capacidad financiera, técnica y de coordinación del gobierno federal, en la experiencia en la implementación de programas de vacunación y capacidad de distribución de las agencias estatales de sanidad, y en el sector privado para los recursos médicos y de otro tipo que deben ser movilizados.

Después de una breve discusión reiterando los principales puntos, Sencer concluía recomendando que el «ministro adopte la alternativa 4 como la estrategia del departamento, que los servicios de sanidad pública sean responsables de la implementación del programa y que ésta se inicie inmediatamente».

Como se puede ver, dicho memorándum aparece ingeniosamente redactado para que Sencer consiga implicar a sus superiores en el esfuerzo heroico de inmunizar a la población entera contra la amenaza de una gripe. Sin llegar a distorsionar los hechos, Sencer hace palpable la amenaza de una epidemia, básicamente a través de las reiteradas referencias a la pandemia de 1919 y a la vulnerabilidad de

la gente joven. También argumenta convincentemente que la elección es «todo o nada». La decisión no se puede graduar o retrasar sin sacrificar su eficacia. De sus palabras se deduce que cualquier gobierno que se inhiba ante tal riesgo será juzgado como negligente. Dicho esto, facilita la toma de la decisión presentando su alternativa preferida entre la opción irresponsable de «no hacer nada» y la ideológicamente inaceptable de una «respuesta exclusivamente pública».

Así, como un participante en dicho proceso observó, el informe fue como apuntar con una pistola en la cabeza de los decisores a quienes Sencer debía persuadir para conseguir sus objetivos.¹⁷ Ante la urgencia de preparar el país para responder a tal amenaza para la sanidad pública, Sencer dejó de lado varias consideraciones: el coste económico, los efectos secundarios de la vacuna, incluso la reputación personal e institucional de los responsables a los que pedía que lideraran el proyecto.¹⁸

Armado con dicho informe, el 13 de marzo Sencer viajó a Washington para entregarlo a sus superiores en el ministerio. Aunque Cooper había abandonado el país, había dejado preparado el encuentro. Había ordenado a su asistente, James Dickson, que preparara una reunión entre Sencer y el ministro Mathews, y avisó a James Cavanaugh, asesor del presidente Ford en materia de sanidad.

La visita de Sencer a Washington alertó a otros directivos cuyo consejo debía tomarse en cuenta.¹⁹ Ya que la respuesta propuesta requeriría un mayor gasto federal, tanto el secretario de Estado para la planificación y evaluación del ministerio de Sanidad, como el interventor fueron avisados. De manera similar, P. O'Neill y James Lynn, de la oficina de gestión y del presupuesto, fueron advertidos. Debido a que la acción requeriría el liderazgo presidencial, el personal de la Casa Blanca también fue informado.

Aunque algunas personas dudaban sobre la urgencia del problema y la pertinencia de la propuesta, sus dudas fueron ignoradas ante la sólida base que Sencer había sabido construir en torno al problema y su solución. Lo que hizo irrefutable la posición de Sencer fue su dominio de dos recursos políticos clave: la importancia esencial de la protección de la sanidad pública y la reputación del CDC como organismo experto y neutral. Esto permitió a Sencer saltarse el proceso ordinario de decisión de Washington con la misma facilidad de quien corta la mantequilla con un cuchillo.

La primera visita de Sencer llevó la cuestión a las mismas puertas de la Casa Blanca, pero el presidente aún debía decidir si se implica-

ba personalmente. Sin embargo, Sencer, gracias a su influencia, consiguió ser recibido en el Despacho Oval. El informe de Sencer en el ministerio llevó a Mathews a escribir un informe a James Lynn, el director de la oficina presidencial, poniendo de manifiesto que «Existe evidencia de que este otoño se declarará una gripe», mencionando la comparación con la epidemia de 1919.²⁰ Esto hizo que la cuestión fuera tomada en consideración por el entorno del presidente. Los informes de Cavanaugh y de su asistente, Victor Zafra, influyeron en la toma de posición del Consejo de Política Doméstica, el único canal de acceso al presidente. Ford conoció por primera vez el tema en la reunión de la tarde del 15 de marzo consagrada exclusivamente a esta cuestión. Se decidió convocar una reunión con el equipo asesor del presidente el lunes 22 de marzo.

El domingo 21, la perspectiva de Sencer se benefició de un artículo del *New York Times* sugiriendo que el presidente Ford estaba a punto de tomar una decisión. El artículo mencionaba a Sencer, a algunos de sus colegas que controlaban la producción y distribución de las vacunas, y a científicos externos que ponían de manifiesto que la única respuesta posible era poner en marcha un programa nacional de vacunación. Tal y como dijo Harry Meyer, director de la oficina encargada de la supervisión de la producción de las vacunas, «la elección estaba entre jugar con dinero o jugar con vidas».²¹

En este contexto, era natural que los ayudantes del presidente vieran el problema a través de la perspectiva de Sencer. Tal y como explica Paul O'Neill, director adjunto de la oficina del presupuesto: «Al final, en nuestra opinión —en la mía y la de James Lynn— el presidente no tenía elección».²²

El lunes 22, sólo doce días después de que Sencer avisara a Cooper, y nueve días después de viajar por primera vez a Washington, tuvo lugar la reunión en la Casa Blanca en la cual se debía decidir la respuesta a la amenaza de una gripe. David Mathews, Theodore Cooper, quien había vuelto del viaje a Egipto el día antes, y James Dickson del ministerio de Sanidad asistieron, junto a James Lynn y Paul O'Neill de la oficina del presupuesto, y James Cannon, James Cavanaugh, Spencer Johnson y Richard Cheney, el jefe del gabinete presidencial de la Casa Blanca.

Mathews presentó la cuestión y la conversación versó sobre los aspectos que ya se habían tratado antes. Nadie se opuso sustancialmente a los puntos clave del informe de Sencer. El único punto vulnerable de Sencer hacía referencia al procedimiento. A Ford le preo-

cupaba el grado de amplitud del proceso de consulta a la comunidad científica. Cuando descubrió que en su opinión no era lo suficientemente amplia, pidió que se organizara una segunda reunión con expertos externos.

A la reunión que tuvo lugar dos días después asistieron científicos del prestigio de Jonas Salk y Albert Sabin, los héroes de la lucha contra la polio. La reunión se diseñó expresamente para que afloraran las diferencias de opinión en la comunidad científica para así asegurar un análisis definitivo de la cuestión. Pero el *staff* de la Casa Blanca, seguros de que el presidente decidiría llevar adelante la propuesta de Sencer, antes de la reunión redactaron la nota de prensa anunciando la decisión. Estaban en lo cierto, ninguno de los científicos contradujo el análisis ni las recomendaciones.

Ante el consenso científico, la decisión parecía sencilla. A las 16,50 de aquella misma tarde, el presidente Ford apareció en la sala de prensa flanqueado por Salk y Sabin y explicó que ante el aviso de «personalidades científicas muy distinguidas» de que existía la posibilidad real de una gripe, pedía «al Congreso que destinará 135 millones de dólares antes del receso parlamentario de abril para vacunar a cada hombre, mujer y niño de los Estados Unidos [...] Estoy pidiendo que cada americano se asegure de vacunarse antes del otoño».²³

La opción de Sencer había sido adoptada. La alegría era mayúscula en el CDC. Habían conseguido movilizar al poder ejecutivo, el primer paso para movilizar al país entero. Con el presidente y toda la administración comprometida con el programa nacional de vacunación, muchos de los problemas restantes, tales como conseguir probar, producir y distribuir las vacunas, parecían más fáciles de resolver. El programa nacional de vacunación acababa de empezar.

Diez meses más tarde, en enero de 1977, no tenían tantos motivos de alegría. De hecho, el esfuerzo había sido un fiasco. Los problemas empezaron con la resistencia de las compañías aseguradoras a cubrir el riesgo de los productores contra los daños que podían ser atribuidos a la nueva vacuna aún por probar. Sin el seguro, los productores retrasaron el proceso, y se fue incumpliendo el calendario de los test y la producción. Finalmente, el problema se resolvió cuando el Congreso decidió indemnizar a las compañías de seguros y el gobierno federal asumió los riesgos financieros de las demandas asociadas al programa. Esta decisión estableció un importante precedente en cuanto a la gestión de los riesgos de la vacunación y comprometió al

gobierno a pagar lo que más tarde supondría una factura de 11 millones de dólares.²⁴

Las dificultades en la producción y la distribución pronto condicionaron el resultado del programa. Aunque Sencer había declarado urgente que se vacunara la población antes del otoño, las primeras vacunaciones no tuvieron lugar hasta el primero de octubre. Habiendo afirmado que los niños serían los primeros en ser inmunizados, los productores sólo produjeron vacunas para uno de cada 12 niños. Finalmente, se inmunizaron cuarenta millones en el transcurso de diez semanas, un período bastante corto, pero más largo de lo que se había prometido o considerado necesario para una protección adecuada. Además la vacuna no fue distribuida tan equitativamente como se había prometido.²⁵

Dicha cobertura hubiera sido apreciada si la epidemia hubiera brotado. Pero el esfuerzo resultó inútil al no aparecer más casos de virus porcino en humanos durante el verano, el otoño o el invierno. Sin embargo si que se produjeron muertes a causa de las vacunas. Algunas de ellas fueron casuales: en un programa que afectaba a 40 millones de personas, murieron algunas poco después de recibir la vacuna. Pero, gradualmente, se vio que la vacuna tenía un efecto particularmente nocivo, el síndrome Guillain-Barre que causa la parálisis. Finalmente, entre los vacunados aparecieron 54 casos, 30 de los cuales quedaron paráliticos a los treinta días de ser vacunados.²⁶ Y, cuando empezó el invierno, el virus Victoria amenazó las vidas de la gente mayor y obligó a muchos a permanecer en sus casas. Desafortunadamente, no se disponía de ninguna vacuna para este virus debido a que la producción de las vacunas para el virus porcino había acaparado toda la capacidad.

El programa nacional de vacunación consiguió proteger a muy pocas personas de una enfermedad que nunca apareció. También causó la parálisis y la muerte de gente que se vacunó y expuso a la población a las consecuencias de otra epidemia que sí apareció. Costó más de 130 millones de dólares en costes directos, expuso al gobierno a futuras demandas por daños y perjuicios, y sentó un precedente para el gobierno como responsable de daños similares en el futuro. Aparte, el programa perjudicó a la vacunación y la medicina preventiva, la credibilidad del CDC y la propia reputación de Sencer. También alimentó la percepción que el presidente Ford era un inepto en cuestiones políticas y le ayudó a perder las elecciones. La oficina del presidente también vio su credibilidad mermada.

EVALUACIÓN

El desenlace de estos casos muestra tanto la necesidad y la oportunidad de la gestión política como sus riesgos, que afectan tanto a los directivos como al conjunto de la sociedad.

En el caso de Mahoney, éste perdió una oportunidad excelente al no gestionar su entorno político de manera eficaz. A lo mejor existía un grupo de interés latente que hubiera apoyado sus razones para rechazar el proyecto de Park Plaza. A lo mejor, Mahoney hubiera podido utilizar su influencia para negociar un plan mejor, apoyado por este grupo. Posiblemente, una decisión favorable al proyecto hubiera fortalecido la posición de Mahoney en la administración de Sargent y le hubiera permitido llevar a cabo su estrategia para el DCA. Probablemente, todo esto hubiera sido más beneficioso para la sociedad que el abandono del proyecto del Park Plaza junto con los planes de Mahoney para el DCA. En cualquier caso, la resistencia de Mahoney a hacer algo más que cultivar el apoyo del gobernador dejaron estas posibilidades sin continuidad. Y también le llevaron al fracaso. Una mejor gestión política hubiera podido recomponer la situación.

En cambio, en el caso de Sencer, éste aprovechó una oportunidad a través de una gestión política ingeniosa y determinada. Sin embargo, visto con perspectiva, Sencer hubiera deseado, tanto como nosotros, no ser tan hábil como gestor político. Naturalmente, dicha conclusión se puede discutir. Se puede argumentar que Sencer obró correctamente al preparar al país para una peligrosa epidemia, y si la epidemia se hubiera producido, ahora sería considerado un héroe en lugar de un cabeza de turco. Pero la crítica a la opción preferida por Sencer va más allá de la crítica fácil por no haberse producido la epidemia. Podemos criticar a Sencer por no responder adecuadamente a la incertidumbre sobre la epidemia y no preparar al país para aceptar la posibilidad de que la epidemia no se produjera.²⁷

Una respuesta adecuada a menudo requiere dos elementos: primero, un esfuerzo continuado para recoger información que permita reducir la incertidumbre, y segundo, una respuesta equilibrada, es decir, una respuesta que puede no ser la mejor para una determinada eventualidad, pero que es la mejor considerando todas las posibles eventualidades.²⁸

En este caso concreto, la respuesta del gobierno a la amenaza del virus porcino podía mejorarse de dos maneras. Primero, el gobierno

hubiera podido analizar la experiencia internacional durante el verano y el otoño, para obtener un juicio experto sobre la posibilidad de una epidemia.²⁹ La temporada vírica en Sudamérica tiene lugar meses antes que la norteamericana, por tanto hubiera aparecido antes en Sudamérica. Si la epidemia no aparecía allí, se hubiera podido disminuir los esfuerzos del gobierno y reducir así el riesgo de efectos secundarios en los vacunados.

Segundo, el gobierno podía dar una respuesta intermedia pero no la dio: la estrategia de almacenaje. Dicha estrategia consiste en ordenar la producción inmediata de la vacuna, pero esperar hasta que se disponga de mayor información sobre la probabilidad de la epidemia y los efectos secundarios para administrarla.

Desde luego, esta respuesta hubiera sido menos eficaz para proteger a la población que la estrategia de «a por todas» que fue adoptada. Pero esto sucede siempre con las estrategias intermedias. Una estrategia intermedia nunca es tan buena para resolver una eventualidad cuando aparece, como aquella diseñada para atajar tal eventualidad una vez ya ha aparecido. La opción por una estrategia intermedia sólo es mejor cuando se conoce qué eventualidad se producirá.

Se puede argumentar que en la primavera de 1977 la estrategia de almacenaje hubiera sido mejor ya que nadie podía estar seguro de que brotaría la epidemia.³⁰ Dado que existía la posibilidad de que no ocurriese, el gobierno hubiera debido considerar el coste y los riesgos de vacunar a todo el mundo para una epidemia inexistente, así como la probabilidad de que no todo el mundo estaría protegido adecuadamente si la epidemia brotaba. De hecho, dicha estrategia hubiera sido considerada más favorablemente a medida que se acercaba el verano y el otoño, al ver que no aparecían nuevos brotes. En este sentido la estrategia recomendada por Sencer fue errónea y costosa. El seguro que contrató para el país fue simplemente demasiado caro para el riesgo que cubría.

En el caso de Sencer, es particularmente interesante destacar que existían voces que, de haber sido consideradas seriamente, hubieran conducido a una respuesta más prudente. Cuando se reunió por primera vez, el consejo asesor para los programas de vacunación propuso separar las dos decisiones y aplazar la segunda, pero el consejo rechazó tal propuesta al considerar que la epidemia podía expandirse rápidamente y de manera imperceptible y que se necesitaba dicho tiempo para que la vacuna surtiera efecto. Dichos supuestos jamás fueron comprobados. Al parecer, todo el mundo consideró que era

necesario tomar medidas heroicas, y que era incoherente retrasar las operaciones. Las medidas intermedias no serían suficientes para generar un sentido de urgencia y compromiso.³¹

La estrategia de almacenaje pudo también haber ganado adeptos si alguien hubiera analizado detalladamente la capacidad operativa para producir y administrar la vacuna.³² Dicho análisis hubiera revelado lo que después sucedió: incluso con supuestos optimistas, sólo una pequeña fracción de la población vulnerable podía ser vacunada antes del otoño. Si la logística iba a reducir la protección de cualquier manera, ¿por qué no hacer de la virtud necesidad y esperar hasta que se hubieran acumulado más datos sobre la posibilidad de la epidemia? Esta línea de razonamiento fue también rechazada porque parecía incoherente con el espíritu necesario.

Así, el contexto de urgencia y heroísmo creado parcialmente por la interpretación que Sencer hizo del problema y de sus habilidades y esfuerzos para imponer dicha concepción, bloqueó el uso de información que hubiera llevado a una respuesta pública más acertada. Éste es el precio que se paga por determinado tipo de gestión política, y nos advierte de que no todos los enfoques para la gestión política son apropiados ni útiles. Por esta razón, creo necesario iniciar el análisis de las técnicas de la gestión política con una discusión ética.

LA ÉTICA Y LAS TÉCNICAS DE LA GESTIÓN POLÍTICA

En una democracia liberal, el liderazgo ejercido por Mahoney y Sencer es moralmente reprobable. Afirmar que se conoce el interés público es un acto de arrogancia. Ocultarse detrás de dichas convicciones puede ser tan sólo una muestra de ambición y codicia, o de ideas inadecuadas e infundadas sobre el valor o el interés público. Más aún, dichos casos no nos inspiran mucha confianza en la gestión política. Un gestor fracasa por no realizar una gestión política correcta; otro fracasa por hacerla demasiado bien. Alguien podría pensar que lo mejor es abandonar el tema por completo.

Sin embargo, un análisis más detallado nos revela una lección ética importante para los directivos públicos: es erróneo y peligroso que los directivos lleguen a ser tan arrogantes que no se preocupen de contrastar sus ideas sobre lo que tiene valor público con los ciudadanos y sus representantes. La arrogancia de Mahoney le lleva a olvidar

su entorno legitimador, mientras que en el caso de Sencer, esto le lleva a dominar y manipular el entorno político.

Los dilemas éticos a los cuales se enfrentan los directivos públicos los discutiré con detalle en el capítulo 8. Para mi propósito aquí es suficiente observar que, desde una perspectiva ética, la gestión política virtuosa parece basarse en el espíritu con el cual uno entra en contacto con la política. Un primer tipo de espíritu está cerrado al aprendizaje, ignora las opiniones de sus oponentes, manipula sus colegas, y está decidido a explotar cada oportunidad para conseguir su propósito. Esto es la promoción agresiva de una opción política.³³

En el otro extremo, encontramos un segundo tipo de espíritu, abierto al aprendizaje. Los directivos están dispuestos a cambiar sus objetivos particulares, incluso sus valores más profundos, como resultado del diálogo con sus oponentes. Este tipo de gestión política empieza con el respeto a las diferencias. Después de todo, incluso tus propios enemigos pueden defender valores importantes o disponer de información valiosa. En esta concepción la cuestión consiste en que los directivos estén dispuestos a aprender a través del proceso de deliberación.³⁴

Los promotores agresivos pueden llegar a conseguir sus propósitos, pero corren el riesgo de no aprender y de comprometer al gobierno en un proceso de actuación que se demuestre incorrecto.³⁵ Tal y como explicó Karl Deutsch: «En lenguaje sencillo, tener poder significa no tener que ceder, y forzar al entorno o a la otra persona a hacerlo. Esta definición estrecha del poder prioriza el dar en lugar del recibir, la habilidad de hablar en lugar de la de escuchar. En cierto sentido, es la capacidad de permitirse no aprender».³⁶ Hasta cierto punto, éste fue el destino de Mahoney y Sencer.

Los directivos que entran en el debate político dispuestos a aprender pueden conseguir educarse. Pueden incluso conseguir articular el propósito o valor público susceptibles de recibir amplio apoyo y, consiguientemente, convertirse en líderes eficaces. Pero se arriesgan a sacrificar su propio interés en aras de su liderazgo. Desde luego, muchas personas lo considerarán una virtud democrática ya que la gobernabilidad democrática se basa en la realización de las aspiraciones colectivas a través de la actuación gubernamental, en lugar de la imposición de la visión particular de determinado individuo. Una de las técnicas más eficaces de la gestión política es conseguir convertirse en el agente de los propósitos de otros. Pero otras personas dirán que el sentido de la gestión política es encontrar maneras para legitimar su propia concepción del interés público.

Probablemente, la síntesis de estas dos concepciones opuestas consiste en reconocer simultáneamente el deber del directivo público de defender su propia concepción del interés público y de aprender de los demás.³⁷ Los directivos deben ser conscientes de que el liderazgo implica a veces insistir en la importancia de algún valor ignorado o la relevancia de alguna acción ignorada, y otras veces abandonar la propia posición en favor de una nueva síntesis de posiciones enfrentadas. Al gestionar políticamente, uno no puede sustraerse al placer y la obligación de tener que articular su punto de vista; tampoco se puede uno sustraer a la obligación de aprender e integrar los puntos de vista ajenos. Las mejores oportunidades para encontrar y perseguir determinado valor público se encuentran probablemente en ese diálogo; las técnicas de la gestión política deberían cultivar dicho potencial.

Más adelante, reviso cinco técnicas de la gestión política que se están desarrollando en la literatura profesional y académica sobre gestión pública. Por «técnica», entiendo un conjunto de ideas que operan a un nivel de abstracción mayor que el consejo sobre lo que uno debería decir o hacer cuando intenta influir en otros. Me refiero a marcos analíticos que 1) definen el problema central de la gestión política y que, implícita o explícitamente, establecen la orientación normativa de dichas tareas; 2) desarrollan un conjunto de categorías que permiten diagnosticar la situación e identificar las piezas importantes del trabajo que se debe hacer; 3) ofrecen recomendaciones más o menos explícitas sobre cómo los directivos políticos deben proceder para conseguir la legitimidad y el apoyo para sus iniciativas. Las cinco técnicas son: la promoción empresarial, la gestión del desarrollo de la política, la negociación, la deliberación pública, el aprendizaje social y el liderazgo, y el marketing público y la comunicación estratégica.

Al presentar estos conceptos como respuestas a la pregunta de cómo los directivos públicos deben adentrarse en el entorno político aparecen tres problemas. Primero, no todos estos conceptos fueron desarrollados para responder a los retos que plantea específicamente la gestión política. En algunos casos sí: la promoción empresarial, la gestión del desarrollo de la política, y la deliberación pública y el aprendizaje social. En otros, como la negociación y el marketing público, no. Sin embargo, los incluyo porque parecen tener cosas importantes que decir sobre cómo los directivos públicos pueden movilizar el apoyo para sus iniciativas. Segundo, no todas estas ideas han sido desarrolla-

das con el propósito de guiar a los directivos públicos en sus esfuerzos de la gestión política. Esto produce inevitablemente cierto desequilibrio en su presentación. Tercero, al sintetizar los conceptos, hago un tratamiento algo superficial y elemental de algunas ideas.

A pesar de dichas dificultades, considero importante tratar conjuntamente las diferentes ideas para que así podamos observar como se trata de respuestas diferentes y plausiblemente útiles a la cuestión sobre cómo se puede ejercer la función de la gestión política. Esto, a su vez, puede acelerar el desarrollo de cada una de las ideas y su síntesis en una concepción coherente de esta función directiva.³⁸

PROMOCIÓN EMPRENDEDORA*

Probablemente, el enfoque más desarrollado específicamente para la gestión política podría ser llamado la promoción o el impulso emprendedor.³⁹ Esta aproximación se centra en lo que el directivo público necesita hacer para maximizar la probabilidad de que su opción sea adoptada y apoyada. Mahoney promueve el rechazo del proyecto de Park Plaza. De manera similar, Sencer es un encendido defensor del compromiso del gobierno de EE.UU. a vacunar la población ante el virus.

El supuesto implícito en la promoción emprendedora consiste en que a través de la gestión política el directivo debe reunir una coalición suficientemente poderosa para asegurar que su propuesta sea apoyada por el gobierno. Con esta finalidad, la habilidad esencial en el diagnóstico consiste en identificar quién puede o debe jugar un papel en la toma de la decisión. La habilidad táctica básica consiste en encontrar maneras de movilizar el apoyo y neutralizar la oposición para las opciones específicas que los directivos quieren tomar.⁴⁰

Primer diagnóstico: ¿quién estará implicado?

El primer paso de la promoción emprendedora consiste en generar una lista de los actores que pueden apoyar o oponerse a una iniciativa. Mahoney debe averiguar cuáles son los mecanismos formales e informales que se requiere para bloquear el proyecto Park Plaza. Sencer debe

* El término *entrepreneurial advocacy* se ha traducido como «promoción emprendedora». Y el actor que desarrolla tal técnica (*entrepreneurial advocate*) se denominará emprendedor, promotor o impulsor de políticas, según el contexto. (N. del t.)

determinar qué apoyos formales o tácitos son necesarios para lanzar la campaña nacional de vacunación. En nuestro complejo sistema político este primer paso es sorprendentemente difícil. El grupo de actores no está predeterminado ni es fijo. Algunos actores deben actuar; otros pueden hacerlo si así lo desean, y otros pueden verse obligados a intervenir. Los directivos públicos no pueden determinar exactamente quién *estará* implicado, sólo pueden señalar a aquellos que *pueden* implicarse.

Para que la tarea de identificar a los posibles actores sea exhaustiva, los directivos deben confiar en dos métodos diferentes.⁴¹ El primero analiza la estructura y los procesos formales de toma de decisión para determinar qué actores pueden aprobar determinada iniciativa. El segundo examina el contenido sustantivo del tema y la manera en que será presentado para determinar qué intereses están en juego y con qué intensidad determinados actores querrán participar. En otras palabras, el primer método analiza a los actores en sus posiciones, y el segundo analiza sus intereses.

La posición de los actores

A veces parece que la autoridad formal para una determinada cuestión política se encuentra al alcance del propio promotor. Desde un punto de vista formal, la firma de Mahoney como titular del departamento de Asuntos Sociales determinará si el proyecto Park Plaza se aprueba y si se autoriza a los promotores privados a iniciar un proceso de urbanización beneficioso para ellos. De manera similar, Sencer dispone de recursos e influencia informal sobre una red público-privada de productores de vacunas, médicos y clínicas públicas que pueden llevar a cabo gran parte de la vacunación de la población estadounidense contra el peligro de la epidemia.

Sin embargo, a menudo, incluso cuando los directivos tienen la autoridad formal para llevar a cabo las iniciativas, reconocen que es insuficiente. Sin un mayor esfuerzo político, su decisión puede muy bien ser revocada por alguno de sus superiores. La decisión de Mahoney de rechazar el proyecto Park Plaza puede ser revocada por el gobernador o el parlamento estatal. La decisión de Sencer de vacunar toda la población con una vacuna no probada puede ser revocada o modificada por el viceministro de Sanidad, los asesores en materia de sanidad de la oficina presidencial de gestión y del presupuesto, la oficina ejecutiva del presidente, el mismo presidente o el Congreso.

Esta observación subraya el hecho de que, aunque los directivos públicos ocupan cargos que les invisten de poder, en definitiva no lo

poseen: el poder para actuar sólo se les concede bajo determinadas condiciones.⁴² Se les pueden revocar los poderes y descalificar sus acciones si sus superiores piensan que han obrado incorrectamente. Más aún, la mayoría de directivos considera que las atribuciones formales vinculadas a sus cargos son insuficientes para conseguir los objetivos de los cuales deberán rendir cuentas.⁴³ Consiguientemente, los directivos más prudentes y responsables intentan basar sus decisiones en otras fuentes de apoyo y legitimidad, más allá de su poder formal.

Dado que la constitución norteamericana divide el poder del Estado, un directivo público puede conseguir apoyo y legitimidad a través de diferentes vías.⁴⁴ A menudo, el lugar más obvio para conseguir la autorización es simplemente la cúspide de la cadena burocrática de mando. Así, es lógico que Mahoney piense en obtener el apoyo del gobernador Sargent; y es natural que Sencer piense en acceder al viceministro Cooper, al ministro Mathews y al presidente Ford.

Generalmente, a medida que uno avanza en la cadena jerárquica de mando, y consigue la aprobación en cada estadio del proceso, la decisión no sólo adquiere mayor legitimidad, sino también otro tipo de legitimidad. Una iniciativa burocrática nace con la legitimidad que deriva del conocimiento técnico y legal del burócrata.⁴⁵ Mahoney y su equipo deciden resistirse al Park Plaza porque el plan parece técnicamente erróneo y legalmente cuestionable. Sencer y su equipo deciden movilizar al país contra la amenaza de gripe ya que su conocimiento experto les alerta del peligro.

A medida que la decisión alcanza niveles superiores en el sistema, se obtiene mayor legitimidad política. En una democracia, todas las rutas burocráticas llevan finalmente a la autoridad política.⁴⁶ La razón es, obviamente, que las democracias unen la legitimidad que procede del apoyo público a la legitimidad que procede del cumplimiento de la ley basado en el conocimiento experto. Añadir legitimidad política a la legitimidad técnica y legal es importante en términos normativos para asegurar a los directivos y a los ciudadanos que los juicios de los directivos sobre el interés público sean correctos. En la práctica, también es importante para los directivos, que a menudo necesitan construir plataformas políticas y desarrollar habilidades como directivos políticos, ejercer influencia sobre las personas cuyo apoyo necesitan para conseguir sus objetivos operativos.

Así pues, probablemente, Mahoney intentará que su rechazo al plan Park Plaza sea autorizado por el gobernador, sabiendo que si no

lo consigue, puede ser cesado. Sencer intentará conseguir la autorización del viceministro de Sanidad, del ministro y, finalmente, del presidente, no sólo porque formalmente necesita su aprobación para proseguir el trámite burocrático a la escala y con la urgencia necesarias, sino también porque su posición política, acceso a los medios y conexiones políticas pueden ayudar a movilizar los esfuerzos privados que Sencer necesita para llevar a buen puerto su empresa.

Los directivos públicos pueden encontrar en el legislativo otra fuente de apoyo y legitimidad.⁴⁷ A veces, esto conlleva conseguir del legislativo estatutos específicos que autoricen u obliguen a los directivos a emprender las acciones que desean ejecutar. Otras veces supone ganar la aquiescencia de las comisiones parlamentarias en una decisión que los directivos están autorizados a tomar, pero que el Parlamento puede revocar en base a una norma. Finalmente, a veces comporta intentar obtener apoyo político para una decisión que los directivos desean tomar con el fin de incrementar su ámbito de influencia.

Si Mahoney, por ejemplo, desea resistirse al proyecto del Park Plaza tal y como ha sido concebido, debe evitar que el Parlamento apruebe la enmienda que le quitaría el poder de revisar los planes de reurbanización de Boston. Una vez fue suficiente, pero ahora no puede confiar que el gobernador haga frente a otra oposición pública y use el derecho de veto otra vez. Sencer, por su parte, puede optar por dirigirse directamente a los comités parlamentarios que le son propicios y proponerles un programa de vacunación nacional. O, si sus superiores políticos en el ejecutivo se muestran dubitativos, puede, de manera implícita, amenazarles con que el Congreso puede tomar la iniciativa y actuar de manera unilateral si el ejecutivo no actúa por su cuenta, que es, de hecho, lo que hizo en su informe.

La última vía, menos utilizada pero a pesar de ello importante, supone recurrir a los tribunales.⁴⁸ A menudo, los tribunales intervienen inesperadamente en decisiones políticas: ciudadanos insatisfechos con la acción que se ha tomado, demandan al gobierno; el gestor público trata de defender su acción intentando ganar la demanda en el tribunal, y así validar la autoridad que ha empleado al tomar inicialmente la decisión. Sin embargo, cada vez es mayor el número de directivos que buscan ser demandados para que las sentencias les fueren a tomar las acciones que querían llevar a cabo. Es como si entraran en una conspiración con sus clientes y los tribunales para obtener algo más de lo que el legislativo o el ejecutivo estaban dis-

puestos a otorgar a sus clientes.⁴⁹ Por ejemplo, una estrategia que Mahoney podría seguir es aprobar el proyecto Park Plaza invitando simultáneamente a un propietario a demandarlo por uso indebido de los poderes sobre el dominio público. Dicho acto es eficaz porque da peso político a los requerimientos legales de la ley que Mahoney administra.

Desde la perspectiva de un impulsor de políticas, la importancia de estos diferentes «canales de acción» radica en que cada camino supone la participación de un conjunto diferente de actores, con diferentes perspectivas sobre la política preferida del empresario y, consiguientemente, cada canal ofrece más o menos potencial para asegurar la adopción de esa política.⁵⁰ La elección del canal a utilizar se convierte en una decisión táctica de importancia capital que debe de tomar el empresario.

Actores con intereses

El segundo método para identificar los actores relevantes consiste en detectar los intereses en lugar de las posiciones formales. Desde luego, a menudo existe un solapamiento entre aquellos que tienen un papel formal en la toma de decisión y aquellos que están interesados en el resultado de dicha decisión. En la medida en que el gobierno está razonablemente bien organizado, las personas con intereses sustanciales en un área, serán incluidos en las estructuras y los procesos formales de deliberación o se habrán convertido ellos mismos en integrantes de la «red temática» informal que sigue la política gubernamental.⁵¹

Sin embargo, analizando el tema y preguntándose por los intereses que podrían verse afectados por una potencial resolución del tema, los directivos pueden identificar algunos actores que no disponen actualmente de una posición formal para intervenir. Entre éstos incluimos a los actores que se pueden preocupar lo suficiente por el tema como para verse forzados a intervenir en el proceso o aquellos que pueden ser persuadidos a tomar parte activamente en la discusión, a pesar de que actualmente están mal posicionados para hacerlo.⁵²

Desde luego, la mayoría de las decisiones políticas más importantes producen múltiples consecuencias, afectando potencialmente a muchos actores. La decisión sobre el Park Plaza, por ejemplo, afecta a los contribuyentes de la ciudad de Boston, a los trabajadores del sector de la construcción, al conjunto de bancos e inversores que invierten en el proyecto, a los futuros planes de los negocios que hoy

ocupan la zona del proyecto Park Plaza, y, si Mahoney se sale con la suya, incluso a la oferta de pornografía dura en la ciudad. Obviamente, grupos muy diferentes se interesan por los distintos aspectos de la decisión.

La mayoría de decisiones también se convierten en precedentes para otras decisiones o para el proceso de resolución de otros temas. Una de las razones que hace que la oposición de Mahoney al proyecto Park Plaza sea importante es que podría servir para incrementar la influencia del DCA sobre las decisiones de reurbanización local, incluyendo las de Boston, un efecto que la BRA también ha detectado, lo que la ha llevado a buscar el apoyo del legislativo para oponérsele.

Al analizar qué actores intervendrán, un empresario debe determinar cómo los diferentes aspectos sustantivos y procedimentales de la decisión están vinculados con intereses clave de actores potenciales. Esto determinará la probabilidad de que intervengan, el grado de agresividad y de qué manera intentarán influir en el proceso.

Hacer este tipo de análisis es difícil y consume mucho tiempo. Sin embargo, dichos esfuerzos no serán inútiles incluso si el análisis se demuestra incapaz de identificar a nuevos actores, ya que el análisis de los intereses de los actores individuales ayuda al gestor a decidir qué camino de actuación debe seguir; asimismo, mejora la apreciación del gestor del grado de implicación de los actores que ya han sido identificados en el proceso y cuál es la posición que probablemente adoptarán. Y también puede permitir identificar algunas de las características básicas de la elección que se pueden enfatizar o aprovechar para persuadir o negociar con otros actores.

Segundo diagnóstico: valorar la postura de los actores

Cuando el emprendedor ya ha identificado a los actores implicados en la decisión, debe anticipar su posible posición.⁵³ La manera más directa para hacerlo es descubrir qué posiciones han defendido en el pasado.⁵⁴ La historia deja huellas en las mentes de los actores así como indicios sobre lo que valoran. Ambas cosas ayudan al emprendedor a intuir su posible posición.

Si un emprendedor no se puede basar en la historia, puede intentar intuir la manera en qué los intereses de los actores se verán afectados. Esto depende, a su vez, del conocimiento que tenga de la manera en qué el tema les será planteado a los actores.

Los actores políticos raramente se orientan hacia todos los aspectos sustantivos y procedimentales de un asunto. Simplemente hay demasiados aspectos. Además, la mayoría de ellos son irrelevantes para determinados individuos. Consiguientemente, determinados actores verán la elección a tomar a través de un ángulo determinado. En este sentido, los temas aparecen con una determinada «cara» ante los actores.⁵⁵

Lo que es cierto para los individuos también lo es para el conjunto de actores y para la manera en que el tema se presenta y discute en foros públicos. De todos los posibles temas que una decisión puede abarcar, sólo unos cuantos serán analizados por todos o la mayoría de los actores, y aún menos se discutirán públicamente. Éstos se convertirán en la «faz pública del tema».

Tanto la cara pública como la privada del tema pueden moldearse por el contexto en el que aparecen. A veces, el contexto histórico de un tema particular puede ser importante. Sencer, por ejemplo, concibe el tema de la gripe en el contexto histórico de la epidemia de 1918,⁵⁶ un contexto que exagera la amenaza asociada a la epidemia.

A veces, la imagen pública del tema se moldea por lo que sucede simultáneamente en relación a otros temas. La decisión sobre el Park Plaza, por ejemplo, se ve afectada por la decisión sobre la construcción de una autopista. El contexto transforma el tema: una cuestión menor sobre si el Park Plaza supone un uso apropiado de la autoridad pública, se convierte en una cuestión política de mayor calibre sobre si el gobierno de Sargent se muestra en contra o a favor del desarrollo económico y de los trabajadores de la construcción.

Estas claves ayudan al emprendedor a intuir las posibles posiciones de los actores. Los directivos pueden lógicamente ir más allá y realizar análisis detallados de todos los actores potenciales: por ejemplo, sus posiciones en las organizaciones que representan, su historia, las conferencias que han dado sobre el tema en cuestión u otros relacionados, sus posicionamientos ideológicos. Pero a menudo no se dispone del tiempo suficiente o de datos accesibles para elaborar diagnósticos detallados. Los directivos, entonces, se verán obligados a reducir el alcance del análisis a la revisión de la historia del tema o a intuir los intereses de los actores y su posible percepción del tema.

Primera táctica: elegir las vías para la decisión

Las tácticas del emprendedor se pueden dividir en tácticas a corto plazo, que toman como referencia la situación política, y tácticas a largo plazo, que consideran la posibilidad de realizar cambios en la situación política actual.⁵⁷

La existencia de rutas alternativas para tomar decisiones otorga al emprendedor la oportunidad de escoger su táctica. En cualquier circunstancia, algunas rutas serán más favorables para la causa del emprendedor que otras. Algunas alinearán a los actores partidarios de la posición del emprendedor, otras a los oponentes. Algunas rutas habrán sido engrasadas por relaciones pasadas, otras estarán oxidadas por desuso. Obviamente, si todo sigue igual, el emprendedor deberá escoger aquellas rutas de actuación que sean más favorables a su causa y más convenientes para ser implementadas.

Desgraciadamente, no todo va a seguir igual. Las diferentes rutas para tomar una decisión pueden variar según la habilidad de producir un mandato durable y sólido. Distintos procesos de deliberación serán percibidos de manera diferente por los actores afectados por la decisión, pudiendo parecer más o menos frágiles. Por ejemplo, una ley que ha sido ampliamente debatida, es percibida de manera muy diferente a una decisión que toma un comité *ad hoc* creado temporalmente por el ejecutivo para decidir sobre una cuestión. Al emprendedor le puede interesar tomar una camino de actuación más escabroso, si con ello consigue un mandato más sólido y duradero para esa acción.⁵⁸

Los emprendedores también pueden alterar los procesos de decisión a través de acciones que amplíen o reduzcan el grupo de actores, o que amplíen o reduzcan el tiempo disponible para considerar el tema.⁵⁹ Los instrumentos más comunes para conseguir estos objetivos son la gestión del grado de transparencia con el que se considera un tema y la creación de un mayor o menor clima de crisis en torno al tema. En general, cuanto mayor es la cobertura mediática que se da a un tema, más personas participarán. Cuanto mayor sea el clima de crisis generado, el tiempo para la deliberación será menor. Así pues, las crisis secretas generarán posiblemente las decisiones menos transparentes; los temas ampliamente difundidos por los medios que no han adquirido la proporción de una crisis probablemente serán los más ampliamente discutidos.

La decisión sobre qué tipo de proceso es más ventajoso para el emprendedor es compleja. Debe predecir de qué manera los cambios

en el proceso de decisión afectarán la identidad de los actores y cómo el tema será debatido y resuelto. Debe aquilatar la posible ventaja de controlar el tema de cerca con la desventaja de un proceso de deliberación limitado, y que consiste en la falta de legitimidad y calidad que a menudo provocan la reconsideración de estas decisiones así como la cancelación de su puesta en práctica.

En el caso de Mahoney, parece adecuado seguir un proceso relativamente cerrado para alcanzar su propósito, ya que el gobernador puede verse implicado en dicho proceso, e inicialmente el gobernador le apoya. Después, cuando el apoyo del gobernador se desvanece, parece que sería más conveniente seguir un proceso más participativo. A lo mejor debería haber creado una comisión consultiva de expertos para revisar el plan Park Plaza o haber solicitado la opinión del fiscal general sobre la legalidad de tal proyecto. El hecho de que estas opciones nos parezcan valiosas *a posteriori*, sugieren que hubiera sido valioso que Mahoney llevara a cabo dichas acciones y apuntalara el apoyo inicial del gobernador.

En el caso de Sencer, parece claro que éste necesita seguir un proceso abierto desde el comienzo porque su objetivo no es sólo asegurar una determinada decisión, sino también establecer un contexto más amplio en el cual otras opciones se pueden escoger e iniciar un proceso de movilización social. En estas empresas que escapan de los límites de la autoridad directa de los directivos, sólo funcionarán los procesos abiertos y que impliquen a responsables de alto nivel.

Segunda táctica: formular los temas a discutir

Determinar cuál es la mejor formulación de un tema se convierte en una decisión táctica importante para los emprendedores, porque la manera en qué se formula un tema puede decidir el foro que lo considerará y qué actores participarán en él. La tarea del emprendedor se facilita si éste formula los temas de manera que aumenten la probabilidad de que sean tratados en su foro preferido, de movilizar sus partidarios y de evitar la aparición o el enfrentamiento con sus oponentes.⁶⁰

Desgraciadamente existen límites a la capacidad de los directivos para formular temas en el debate público. A menudo, aunque no siempre, la gente sabe cuáles son las características genuinamente importantes de una decisión, y por tanto, no aceptarán cambios sus-

tanciales. Si uno transciende dichos límites, la manipulación se hace evidente, y esto socaba, en lugar de impulsar, la causa del empresario. Dos ejemplos notorios son los esfuerzos de la administración Reagan para enfatizar la capacidad de disuasión nuclear para asegurar la paz llamando al nuevo misil «asegurador de la paz»,⁶¹ y el hecho de justificar la decisión de la agencia tributaria (Internal Revenue Service) de permitir a las escuelas raciales reclamar la exención fiscal no como fruto de una decisión sobre derechos civiles sino como resultado de la autoridad de la agencia.⁶²

La formulación de problemas es también un área en la que las luchas con la prensa pueden ser importantes.⁶³ Los impulsores de un determinado tema intentan moldearlo para obtener una ventaja táctica. Los periodistas también buscan moldear un tema desde un determinado «ángulo». Pero el ángulo del periodista mezcla la exactitud con un juicio sobre el interés público intrínseco. Si los empresarios pueden reconciliar su formulación con el ángulo del periodista, tendrán más oportunidades de éxito. Muy a menudo, sin embargo, la prensa da al tema una perspectiva diferente. Generalmente lo simplifican.⁶⁴ Se centran en algunas dimensiones que atraerán la atención, porque son emotivas o están vinculadas a valores importantes o conectadas con algún otro tema polémico del momento. Desde el punto de vista de los responsables públicos, esta práctica representa una distorsión tan profunda como sus propios esfuerzos de formulación del problema. Pero la expectativa de que la tarea periodística debe ser exhaustiva e imparcial es claramente errónea. La gente no sólo quiere leer noticias expresadas en términos sencillos sino que también quiere actuar políticamente en base a simples principios.

Al resistirse al proyecto Park Plaza, Mahoney tiene dificultades para formular el proyecto como una elección errónea. Aunque aduce los desplazamientos de los arrendatarios pobres y las preocupaciones medioambientales, el proyecto propuesto no afecta directamente a estos temas. Pocos residentes se verán obligados a mudarse, y parece que el entorno mejorará. Además, el proyecto no requiere ninguna inversión pública. Mahoney sólo puede argumentar que se utiliza incorrectamente el poder sobre el dominio público. En consecuencia, el gobernador pide que el plan sea legal. Pero la formulación del problema que Mahoney hace no le permite ir más lejos. Las dificultades de Mahoney para encontrar una formulación satisfactoria podrían haberle hecho preguntarse sobre si estaba protegiendo realmente algún valor público al resistirse al Park Plaza.

En cambio, una de las ventajas de Sencer es que existe un marco muy poderoso y eficaz sobre este tema: la analogía con la epidemia de 1918.⁶⁵ No importa que la analogía sea sólo parcialmente válida; cumple con el objetivo de captar la atención de la gente y persuadirlos de la necesidad de adoptar una estrategia concreta.

Tercera táctica: esperar el momento favorable

Las tácticas exploradas hasta aquí —la elección del camino para la toma de decisiones y la manera de formular el problema— dibujan el «guión» para la gestión política en un escenario particular en beneficio de los empresarios.⁶⁶ Sin embargo, si los empresarios pueden esperar sin actuar, entonces pueden utilizar otras tácticas.

Una táctica importante disponible para los empresarios es simplemente esperar el momento adecuado para considerar el tema. El entorno político autorizador cambia constantemente. Un tema político puede verse influido por su propio desarrollo y también por otras cuestiones y acontecimientos del entorno. Dichos cambios pueden mejorar o empeorar las posibilidades para la consecución de la causa del emprendedor. Los emprendedores expertos esperan que surjan oportunidades para pasar a la acción.⁶⁷

Estas observaciones también nos ayudan a entender por qué Sencer tiene más éxito que Mahoney en la consecución del apoyo para su curso preferido de acción. En el caso de Mahoney, el momento de decidir sobre Park Plaza es cada vez menos propicio. A medida que la decisión sobre la construcción de la carretera se avecina, el entorno político se vuelve menos favorable para Mahoney. Seguramente, se encontraba en una mejor posición al inicio del caso, y su error fue no reconocer este hecho y no tomar la mejor decisión en ese momento. En el caso de Sencer, la dimensión temporal es favorable, en parte porque Cooper se encuentra de vacaciones y, en parte, porque Ford y sus asesores pueden estar buscando una oportunidad para que el presidente ejerza su liderazgo competente y decidido y elimine su imagen pública como inepto. En este contexto, el informe de Sencer describiendo la necesidad de una acción heroica es muy persuasivo.

Cabe destacar que la idea de que uno debe esperar la aparición de una oportunidad para intervenir cambia la orientación sobre la gestión, ya que reconoce la falta de control que el directivo tiene sobre determinados temas políticos. Tener una agenda fija puede ser con-

traproducente, si lleva a diseñar un plan concreto para alcanzar un objetivo particular de la agenda. Dicho esfuerzo puede hacer que un directivo dedique mucho tiempo trabajando en temas que aún no están suficientemente maduros.⁶⁸

Una estrategia muy diferente consiste en que el directivo mantenga en mente muchos temas que son dignos de su consideración, dejando que las circunstancias dicten aquellos que deben ser abordados en primer lugar. El que los temas se sitúen en lo alto de la agenda depende de la posibilidad de actuar, no necesariamente de su importancia. El estilo de dirección adquiere un carácter oportunista e improvisado en lugar de planificado. Y las habilidades gerenciales más importantes son el diagnóstico y el seguimiento en lugar de la planificación y el control.

Cabe señalar que este tipo de gestión funciona mejor cuando uno ocupa una posición en la que se pueden discutir muchos temas. Entonces, los temas se pueden detectar en el acto y agruparse,⁶⁹ de tal modo que cada decisión apoye la siguiente. Así, a menudo es más importante ser flexible y estar bien posicionado que haber detallado planes y ambiciones, dado que raramente uno puede intentar conseguir todos los ítems de la agenda.

Cuarta táctica: cambiar el escenario

Desde luego, la aceptación del oportunismo puede dar excesiva importancia a los directivos presuntuosos a expensas de los más calmados y constantes que tienen propósitos a largo plazo y que trabajan duramente durante largo tiempo.⁷⁰ Si los emprendedores están preparados para jugar a largo plazo, y ser activos y oportunistas, pueden hacer muchas cosas para cambiar el entorno político en el cual operan. Cosas que parecen restricciones a corto plazo pueden ser alteradas a través del esfuerzo sostenido a largo plazo.

Por ejemplo, se puede alterar el proceso cambiando las posiciones de los actores clave, bien persuadiéndolos del acierto del punto de vista del directivo o bien implicándolos en nuevas relaciones que les hagan cambiar de opinión y aceptar la del directivo. Algunas veces, los directivos son capaces de sustituir a sus oponentes por partidarios. Alternativamente, los emprendedores pueden a veces cambiar el foro en el cual se considera el tema, o incluso construir nuevos mecanismos para debatir el tema. La creación de nuevos comités legislativos, comisiones o grupos especiales puede ser una herramienta útil

para los emprendedores con el fin de dar al tema un tratamiento más favorable al que recibirían a través de los procesos existentes.⁷¹

En términos sustantivos, si uno está preparado para seguir en el tema a largo plazo, puede cambiar su formulación o el conocimiento convencional sobre la mejor manera de dar respuesta a una determinada situación. Un directivo puede desarrollar y empezar a utilizar un concepto que transforma la manera en la cual se percibe el tema. Un ejemplo excelente es la cruzada de Stanley Surrey en favor de la concepción de la exención fiscal y las deducciones en los intereses como «gastos fiscales» para así poderlos equiparar con el presupuesto asignado.⁷²

Los emprendedores pueden aportar información sobre determinadas características de la realidad que centran la atención en un valor ignorado. Por ejemplo, la creación de los Informes Unificados sobre la Violencia callejera tendieron a focalizar la atención pública en el crimen callejero en lugar de en los delitos;⁷³ la esponsorización de una encuesta regular para determinar cuántas personas hambrientas hay en América afectó inevitablemente la política agrícola y social.⁷⁴

Los emprendedores también pueden esponsorizar evaluaciones de programa o investigación básica que cambien la percepción social sobre la eficacia de determinadas políticas públicas. La investigación acumulada acerca del éxito de la reinserción, cambió gradualmente la concepción pública sobre los objetivos del encarcelamiento.⁷⁵ La investigación acumulada sobre la educación preescolar también alteró la perspectiva pública del programa Head Start en beneficio de sus defensores.⁷⁶

Por último, a largo plazo, los emprendedores pueden construir relaciones personales a través de las cuales aumentar su credibilidad, para así poder intervenir en discusiones políticas con mayor conocimiento, mayor capacidad para llegar a un acuerdo sostenible basado en compensaciones, y mayor credibilidad personal para utilizar en la defensa del tema. Esta aproximación parece funcionar tanto en el sector privado como en el público. De hecho, según John Kotter, uno de los principales recursos que los directivos privados aportan a su trabajo es la red acumulada de contactos, conocimiento y credibilidad personal.⁷⁷ Este recurso parece ser el que explica mejor las diferencias en la consecución de resultados, más que el conocimiento abstracto o las habilidades.

Críticas

Aunque el concepto de promoción o impulso emprendedor parece una manera natural y apropiada de pensar sobre la gestión política, el

análisis detallado del concepto y de las tácticas recomendadas plantea cuestiones éticas importantes. Parece plausible que con suficiente intuición y determinación, los emprendedores, de hecho, pueden ser capaces de manipular las decisiones del gobierno para conseguir sus propósitos. Y esto parece incorrecto en una sociedad democrática. Tanto la mentalidad unidimensional como la manipulación parecen erróneas, de la misma manera que la aparente voluntad de buscar atajos para así desarrollar la mínima coalición. También son inaceptables la indiferencia sobre la sostenibilidad a largo plazo de las decisiones tomadas y la indiferencia hacia la veracidad sustantiva sobre los problemas y respecto el análisis de las opciones. Es demasiado superficial.

Así, mientras que las técnicas de la promoción emprendedora ofrecen un buen consejo sobre cómo analizar y diagnosticar el entorno político, las tácticas recomendadas carecen del espíritu que uno querría encontrar en la elaboración de políticas en una democracia, ya que estimulan a los directivos a defender sus propias convicciones sin considerar las de los otros. De hecho, les estimula a actuar de tal manera que reducen la influencia potencial de esas otras perspectivas y sus propias oportunidades de aprender.⁷⁸

GESTIONAR EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA

Estas críticas llevaron a desarrollar una aproximación alternativa a la gestión política: la gestión del desarrollo de la política.⁷⁹ Este enfoque se distingue del impulsor de políticas por una característica crucial. Los directivos que operan como impulsores tienen un modelo en mente; su deseo es que se adopte su opción política. Por contra, los directivos que actúan como «gestores de políticas» están comprometidos con la consecución de una decisión de calidad, no con una particular decisión; su objetivo consiste en gestionar un proceso que otorgue legitimidad, poder y coherencia a la decisión finalmente tomada.

Las técnicas de gestión de la política* se utilizan en dos contextos bastante diferentes. En un primer contexto, los directivos, preocupados por llegar a una sola decisión política importante, implican a per-

* El autor utiliza dos términos muy parecidos para referirse a dos conceptos diferentes: *policy management* que aquí hemos traducido como «gestión de la política», y *political management* cuyo significado es «gestión política». (N. del t.)

sonas fuera de sus organizaciones. Toman la iniciativa de organizar un proceso participativo de deliberación sobre un tema importante que implica a personas que no trabajan para ellos, incluyendo a sus colegas y superiores. Sencer, por ejemplo, podía concebir su reto como la organización de un proceso de deliberación eficaz que afectara a todo el gobierno, incluyendo el Congreso, expertos externos y ciudadanos, para llegar a una decisión ampliamente debatida y considerada sobre la respuesta nacional más adecuada a la amenaza de la gripe.⁸⁰

En un segundo contexto, la gestión de la política consiste en el diseño, desarrollo y gestión de un proceso continuo de decisión política para tratar eficazmente un amplio espectro de decisiones que se deben tomar dentro del ámbito de responsabilidad y autoridad del directivo. Así, por ejemplo, el consejo de política interior del presidente Ford representa una estructura diseñada para decidir ordenadamente cientos de cuestiones importantes que el presidente debe tratar, y no sólo la decisión sobre la gripe.⁸¹

Aunque estos contextos para la gestión de la política son bastante diferentes, tanto las técnicas como el espíritu son similares: en ambos contextos, el objetivo es gestionar un proceso que produzca decisiones de alta calidad, en lugar de una decisión específica. Los pilares básicos son las etapas concretas necesarias para llegar a decisiones «bien tomadas». Para mí, las decisiones bien tomadas son aquellas en que los directivos trabajan con personas fuera del ámbito de su autoridad; es por esta razón que me ocupé del diseño de sistemas organizativos que permitan tomar decisiones de calidad en el ejercicio del amplio abanico de responsabilidades directivas que tienen la mayoría de participantes con capacidad directiva.

Primer diagnóstico: ingredientes para la toma de decisiones de calidad

Ya que la gestión de políticas se centra en la toma de decisiones de calidad, la primera etapa del diagnóstico es la identificación de los ingredientes de una decisión de calidad. Generalmente, una decisión de calidad es aquella que contiene buena medida de virtudes procedimentales y sustantivas.⁸² Una decisión adquiere virtudes procedimentales en la medida en que emerge de un amplio proceso de consulta en el cual todas las partes interesadas han tenido la oportunidad de ser consultadas, y se cumplen todas las normas formales que gobiernan el

proceso de toma de decisiones.⁸³ Una decisión adquiere legitimidad sustantiva en la medida en que es posible aportar en el proceso de elaboración de las políticas todos los hechos relevantes disponibles, dispuestos en un marco analítico que presenta de manera precisa los valores en juego de la decisión, las principales alternativas que los decisores pueden escoger, y las consecuencias previsibles de las alternativas, estimadas en función de la importancia para los decisores.⁸⁴

Primera táctica: amplio proceso de consulta

Dados estos objetivos, para investir una elección con la legitimidad de proceso y sustantiva, un directivo debe llevar a cabo un proceso de amplia consulta, implicando a responsables públicos en varias posiciones y, a menudo, incluso a meros ciudadanos. El fundamento de esta recomendación es que la consulta nutre el proceso de elaboración de políticas con diferentes tipos de legitimidad representados por los diferentes directivos públicos y ciudadanos consultados.

Por ejemplo, para otorgar legitimidad política a una decisión, se debe incluir a responsables que hayan sido elegidos: es decir, a jefes electos del ejecutivo, legisladores y, en menor medida, directivos de confianza política. Así, el apoyo que el gobernador otorga inicialmente a Mahoney, le asegura que su decisión de rechazar el proyecto Park Plaza goza del apoyo político y técnico necesario, y esa confianza le da ánimo para continuar resistiéndose. Más tarde, la erosión del apoyo del gobernador le sitúa en un atolladero, al intentar resistirse a una decisión políticamente popular con sólo la ley en la mano, que puede ser modificada, y el apoyo de la opinión profesional, que tiene poca influencia. De manera parecida, Sencer es consciente de que la legitimidad de la decisión sobre la gripe aumentaría inconmensurablemente si fuera apoyada por el presidente y no sólo por los expertos del CDC.

Los directivos pueden aumentar la legitimidad política de una decisión invitando a los ciudadanos a participar en el proceso de consulta. Mahoney podía haber fortalecido su posición en el proyecto Park Plaza si hubiera convocado una comisión parlamentaria sobre el proyecto y hubiera invitado a las asociaciones de vecinos.

De manera parecida, se puede investir un proceso con legitimidad legal si se consulta a los gabinetes jurídicos de los departamentos o del departamento de Justicia, o los mismos tribunales. Mahoney podía haber pedido un informe sobre la legalidad del proyecto de

sonas fuera de sus organizaciones. Toman la iniciativa de organizar un proceso participativo de deliberación sobre un tema importante que implica a personas que no trabajan para ellos, incluyendo a sus colegas y superiores. Sencer, por ejemplo, podía concebir su reto como la organización de un proceso de deliberación eficaz que afectara a todo el gobierno, incluyendo el Congreso, expertos externos y ciudadanos, para llegar a una decisión ampliamente debatida y considerada sobre la respuesta nacional más adecuada a la amenaza de la gripe.⁸⁰

En un segundo contexto, la gestión de la política consiste en el diseño, desarrollo y gestión de un proceso continuo de decisión política para tratar eficazmente un amplio espectro de decisiones que se deben tomar dentro del ámbito de responsabilidad y autoridad del directivo. Así, por ejemplo, el consejo de política interior del presidente Ford representa una estructura diseñada para decidir ordenadamente cientos de cuestiones importantes que el presidente debe tratar, y no sólo la decisión sobre la gripe.⁸¹

Aunque estos contextos para la gestión de la política son bastante diferentes, tanto las técnicas como el espíritu son similares: en ambos contextos, el objetivo es gestionar un proceso que produzca decisiones de alta calidad, en lugar de una decisión específica. Los pilares básicos son las etapas concretas necesarias para llegar a decisiones «bien tomadas». Para mí, las decisiones bien tomadas son aquellas en que los directivos trabajan con personas fuera del ámbito de su autoridad; es por esta razón que me ocupo del diseño de sistemas organizativos que permitan tomar decisiones de calidad en el ejercicio del amplio abanico de responsabilidades directivas que tienen la mayoría de participantes con capacidad directiva.

Primer diagnóstico: ingredientes para la toma de decisiones de calidad

Ya que la gestión de políticas se centra en la toma de decisiones de calidad, la primera etapa del diagnóstico es la identificación de los ingredientes de una decisión de calidad. Generalmente, una decisión de calidad es aquella que contiene buena medida de virtudes procedimentales y sustantivas.⁸² Una decisión adquiere virtudes procedimentales en la medida en que emerge de un amplio proceso de consulta en el cual todas las partes interesadas han tenido la oportunidad de ser consultadas, y se cumplen todas las normas formales que gobiernan el

proceso de toma de decisiones.⁸³ Una decisión adquiere legitimidad sustantiva en la medida en que es posible aportar en el proceso de elaboración de las políticas todos los hechos relevantes disponibles, dispuestos en un marco analítico que presenta de manera precisa los valores en juego de la decisión, las principales alternativas que los decisores pueden escoger, y las consecuencias previsibles de las alternativas, estimadas en función de la importancia para los decisores.⁸⁴

Primera táctica: amplio proceso de consulta

Dados estos objetivos, para investir una elección con la legitimidad de proceso y sustantiva, un directivo debe llevar a cabo un proceso de amplia consulta, implicando a responsables públicos en varias posiciones y, a menudo, incluso a meros ciudadanos. El fundamento de esta recomendación es que la consulta nutre el proceso de elaboración de políticas con diferentes tipos de legitimidad representados por los diferentes directivos públicos y ciudadanos consultados.

Por ejemplo, para otorgar legitimidad política a una decisión, se debe incluir a responsables que hayan sido elegidos: es decir, a jefes electos del ejecutivo, legisladores y, en menor medida, directivos de confianza política. Así, el apoyo que el gobernador otorga inicialmente a Mahoney, le asegura que su decisión de rechazar el proyecto Park Plaza goza del apoyo político y técnico necesario, y esa confianza le da ánimo para continuar resistiéndose. Más tarde, la erosión del apoyo del gobernador le sitúa en un atolladero, al intentar resistirse a una decisión políticamente popular con sólo la ley en la mano, que puede ser modificada, y el apoyo de la opinión profesional, que tiene poca influencia. De manera parecida, Sencer es consciente de que la legitimidad de la decisión sobre la gripe aumentaría inconmensurablemente si fuera apoyada por el presidente y no sólo por los expertos del CDC.

Los directivos pueden aumentar la legitimidad política de una decisión invitando a los ciudadanos a participar en el proceso de consulta. Mahoney podía haber fortalecido su posición en el proyecto Park Plaza si hubiera convocado una comisión parlamentaria sobre el proyecto y hubiera invitado a las asociaciones de vecinos.

De manera parecida, se puede investir un proceso con legitimidad legal si se consulta a los gabinetes jurídicos de los departamentos o del departamento de Justicia, o los mismos tribunales. Mahoney podía haber pedido un informe sobre la legalidad del proyecto de

Park Plaza al jefe del gabinete jurídico del gobernador, o al ministro de Justicia.

Los directivos pueden conseguir la legitimidad sustantiva para un proceso de decisión consultando a las personas que gozan de conocimiento sustantivo en la materia. En este grupo incluye a los funcionarios de carrera, expertos externos, académicos, científicos y analistas de políticas.⁸⁵ De hecho, es precisamente este tipo de legitimidad la que tanto Mahoney como Sencer aportan a sus respectivos procesos de toma de decisión porque tienen conocimiento y experiencia sustantiva. Ésta es la base desde la cual empiezan. Como gestores políticos, añaden nuevas formas de legitimidad a las decisiones que están tratando que se tomen.

Segunda táctica: conseguir el consenso en las decisiones

Sin embargo, hay que pagar un precio por el proceso de consulta. A menudo genera conflicto, desacuerdo, retrasos y, finalmente, un compromiso en lugar de la resolución más satisfactoria. De hecho, a menudo el proceso llega a un punto muerto o se prolonga indefinidamente.⁸⁶ Básicamente, sólo existen dos maneras para que un proceso de consulta llegue a su conclusión. O bien una autoridad superior resuelve el debate o se impone una fecha límite.⁸⁷ A menudo, las dos son necesarias para forzar una decisión.

El corolario evidente es que si alguna de estas dos condiciones no se da, entonces el gobierno se puede paralizar. Si la autoridad está tan dispersa en las instituciones existentes que los actores no pueden cooperar eficazmente, o si el proceso de decisión se ha desacreditado y no se ha podido encontrar una solución, o si no existe ninguna crisis que fuerce una resolución, puede ser difícil para cualquier actor organizar un proceso que llegue a un fin. De hecho, esta situación ocurre más a menudo de lo que los ciudadanos desearían.⁸⁸

Tercera táctica: usar las comisiones

Algunos directivos a veces intentan resolver esta situación creando una comisión especial. Según Nancy Altman Lupu, el presidente Reagan utilizó este mecanismo para resolver temas tan difíciles como

la financiación del sistema de la seguridad social o el despliegue del misil MX.⁸⁹ En ambos casos, encargó a una comisión la resolución de un problema específico que había adquirido carácter de urgencia. La comisión generalmente incluía responsables que ocupan una posición prominente en el debate y cuya autoridad combinada era suficiente para resolver el asunto de manera definitiva. En efecto, la comisión se convirtió en un canal de comunicación, educación y negociación para responsables que anteriormente habían estado en desacuerdo. En otros casos, el presidente Reagan utilizó las comisiones para fines más familiares e incluso cínicos: para aparcarse un tema difícil, argumentando la necesidad de estudiarlo hasta que la presión política para tomar una decisión hubiera disminuido.⁹⁰

Cuarta táctica: dar relevancia al análisis de políticas

Lo que contribuye a que una decisión adquiera legitimidad sustantiva está menos claro. En principio, los estándares se conocen bien. El análisis debería ofrecer una definición precisa del problema, información factual sobre su dimensión y carácter, y un razonamiento preciso sobre las consecuencias de la elección.⁹¹ Estos estándares aconsejan el uso de las ciencias sociales y del análisis de políticas en el proceso de decisión. Pero la realidad es que se ha demostrado que resulta bastante difícil cumplir con estas expectativas en los procesos reales de decisión.⁹²

Los analistas de políticas a menudo se olvidan de las cuestiones sustantivas que preocupan a los decisores. Las consecuencias que se derivan de las predicciones que los analistas pueden hacer, y hacen, no son siempre las consecuencias que más preocupan a los decisores.⁹³ Consiguientemente, gran parte del análisis de políticas se considera irrelevante. De manera similar, el análisis de políticas tiende a centrarse en las alternativas más difíciles, e incluso a veces inviables, para que sean adoptadas e implementadas por el gobierno.⁹⁴ Aunque estas cualidades tienen la virtud de agudizar la mente y la imaginación de los políticos y los responsables públicos que implementan las políticas, contribuyen a la percepción de que el análisis de políticas es irrelevante.

Así, por ejemplo, la evaluación sustantiva que Mahoney hace del proyecto del Park Plaza considerándolo un plan que no genera suficiente valor público como para justificar el uso del poder sobre el

dominio público es sospechoso a los ojos de los políticos, y no simplemente porque estén más interesados en conseguir votos que en generar valor público. Los políticos no pueden ignorar que la mayoría de la gente, particularmente las personas más afectadas por el proyecto, creen que el proyecto es valioso. Además, se dan cuenta rápidamente de que incluso un proyecto a medio terminar sería valioso a largo plazo para Boston al aumentar su base impositiva y generar perspectivas futuras de reurbanización. De alguna manera, Mahoney parece no darse cuenta de dichos valores. La posición de Mahoney será sólida si consigue mostrar que el proyecto es ilegal. Pero su base será mucho menos sólida si argumenta que el proyecto no es sustantivamente valioso, ya que está imponiendo a la ciudad su propio juicio sobre lo que Boston debería valorar, y el tipo de riesgos que está dispuesta a aceptar. Los métodos que utiliza para sustentar su argumento no son suficientemente sólidos frente a los argumentos que se defienden en los procesos deliberativos de Boston.

Quinta táctica: gestionar la incertidumbre

La mayor dificultad para conseguir legitimidad sustantiva se debe al abismo entre los temas a considerar al tomar la decisión y el conocimiento necesario para apoyar las predicciones adecuadas sobre las consecuencias relevantes. Generalmente, la base científica es siempre insuficiente para justificar decisiones. Y esto supone que los decisores deben enfrentarse a una situación incierta, y jugársela. A pesar del poder de la economía para predecir el comportamiento de los actores empresariales, Mahoney no puede estar seguro de que los promotores urbanizarán la zona de combate. Y, a pesar del poder de la epidemiología moderna, Sencer no puede asegurar que la epidemia se extenderá. De hecho, no puede ni calcular las probabilidades con precisión.⁹⁵

Dicha incertidumbre crea un problema para la relación entre directivos y científicos sociales.⁹⁶ Los directivos preferirían no jugar con los recursos públicos. Ésta es la razón por la cual contratan a analistas de políticas, para que les digan de forma más precisa cuáles pueden ser las consecuencias de varias alternativas. Más aún, esto es lo que a menudo los científicos sociales prometen que pueden hacer. De hecho, según ellos, los decisores sólo deberían tomar una decisión tras los resultados de los científicos alcanzados con mucho esfuerzo.

En principio, entonces, ambas partes pueden estar de acuerdo en que la elaboración de políticas debe basarse en las ciencias sociales.

Sin embargo, los científicos sociales generalmente no pueden eliminar la incertidumbre. Nunca parece haber suficiente evidencia empírica que les permita predecir las consecuencias relevantes de las opciones políticas con cierto grado de certeza. El resultado es que los directivos se sienten traicionados por los científicos. Y lo sienten más intensamente cuando las circunstancias les empujan a seguir adelante y tomar una decisión a pesar de la incertidumbre, y los científicos tildan críticamente de irresponsables a los políticos porque a menudo actúan con información incompleta.

Desde luego, existe una manera intelectualmente responsable de gestionar la incertidumbre.⁹⁷ Las técnicas requieren que los analistas estimen la probabilidad de diferentes consecuencias y evalúen las posibles opciones en función de las diferentes posibilidades, ponderadas por la probabilidad de que sucedan. Ésta es la lógica utilizada para valorar la actuación de Sencer respecto de la amenaza de la epidemia.

Pero esta lógica es compleja y poco familiar. Parece que los ciudadanos, incluso los decisores y los científicos sociales, no puedan aceptar la idea de que una buena decisión puede llevar a malos resultados. Tampoco pueden acostumbrarse a la idea de que la mejor decisión ante la incertidumbre nunca puede ser mejor que la diseñada para gestionar el problema tal y como ocurrió. Nadie, ni directivos, ni científicos sociales, ni ciudadanos, pueden dejar de desear eliminar cualquier incertidumbre. Se sienten frustrados ante la necesidad de comprometerse en determinadas acciones no óptimas con relación a ciertos escenarios. No les gusta desconocer lo que sucederá o conocer que la resolución de la situación incierta puede hacer que buenas decisiones sean vistas como erróneas. Encontrar una manera para tomar buenas decisiones que, sin embargo, produzca malos resultados que sean aceptables para el entorno político continúa siendo un reto para aquellos que desean diseñar procesos de gestión de políticas.⁹⁸

Segundo diagnóstico: sistemas de gestión de políticas

Hasta ahora, he considerado el diseño de un proceso para orientar la toma de una única decisión política fuera de los márgenes de la organización del directivo. De hecho, dichas situaciones abundan en

el sector público. Tanto Mahoney como Sencer se enfrentan a problemas de este tipo en los casos discutidos en este capítulo.

Pero los directivos del sector público también deben tomar decisiones en otros contextos. Como responsables de las operaciones de sus organizaciones, deben tomar muchas decisiones políticas. Mahoney, por ejemplo, recibe propuestas tanto de Boston como de Springfield y Worcester. Además, debe decidir sobre los nombramientos de los miembros de los consejos de urbanismo locales y averiguar si es mejor contratar a su propio equipo o confiar en consultores externos el óptimo uso de sus recursos. Debe también intentar pensar cómo puede imponer en las operaciones del DCA su interés en la promoción de la vivienda pública.

Para tomar estas decisiones intraorganizativas, los directivos intentan establecer sistemas internos de toma de decisión.⁹⁹ Lo hacen informalmente al indicar a sus subordinados qué tipo de decisiones desean revisar y cuáles les delegan; al convocar reuniones del equipo para conocer qué temas están tratando los mandos intermedios; y al formar equipos de asesores y planificadores para identificar los temas que la organización debería tratar y para mejorar la calidad de la información disponible. Sin embargo, muchos directivos tratan de ir más allá de esta aproximación informal y desarrollan un enfoque sistemático para la toma de decisiones. Estos sistemas generalmente se denominan sistemas de planificación estratégica, de apoyo a la decisión o de gestión de políticas.¹⁰⁰

Primera táctica: utilizar el proceso presupuestario

En muchas organizaciones públicas, los directivos confían en la presupuestación como el principal instrumento no solamente para asignar recursos sino también para proveer un marco en el cual todas las decisiones importantes para una organización deben analizarse sistemáticamente.¹⁰¹ Este enfoque llegó a su punto álgido (cenit) en la época en que la planificación y presupuestación por programas, el presupuesto en base cero, y la gestión por objetivos, se convirtieron en los sistemas de gestión clave para las agencias del gobierno federal.¹⁰²

Gradualmente, sin embargo, se fue haciendo evidente que dichos sistemas no podían tratar la gran variedad de las decisiones políticas que los directivos públicos deben tomar. Los calendarios fijos hicieron difícil tratar cuestiones que emergían sobre la marcha.¹⁰³ Debido

a que dichos sistemas forzaban a los directivos a revisar sistemáticamente todos los aspectos de las operaciones de sus organizaciones, no podían centrar su atención en aquellas en las cuales había que hacer esfuerzos importantes para aumentar la eficacia futura de las organizaciones.¹⁰⁴ Al final, había muchos temas que no implicaban el uso de recursos financieros pero que, sin embargo, eran estratégicamente importantes. La EPA y la administración para la seguridad en las autopistas nacionales, por ejemplo, descubrieron que necesitaban sistemas especiales para supervisar el cumplimiento de sus regulaciones, en las cuales no empleaban dinero pero si la autoridad del Estado.¹⁰⁵ Los directivos públicos necesitaban sistemas de planificación estratégica que estuvieran en cierta medida separados de las demandas sistemáticas de planificación, gestión y control financieros.

Segunda táctica: planificación centralizada, adhocracia y defensa múltiple

Roger Porter propone tres maneras diferentes de organizar un sistema de gestión de políticas.¹⁰⁶ El primer enfoque lo denomina «gestión centralizada».¹⁰⁷ En dicho sistema el máximo directivo político no es sólo el cliente del sistema sino el principal decisor.¹⁰⁸ Un amplio equipo de apoyo selecciona temas, asigna subordinados a las agencias para obtener la información relevante, supervisa la calidad de ese trabajo, aconseja al máximo directivo sobre las decisiones a tomar y supervisa la puesta en práctica de dichas decisiones. Dicho sistema está centralizado en la medida en que está diseñado para maximizar la influencia y el control del máximo directivo político.

Porter caracteriza el segundo enfoque como la «adhocracia».¹⁰⁹ En este enfoque, los temas se tratan a medida que se presentan. Se crean equipos especiales de trabajo, compuestos por los individuos más capacitados para tratar el tema. A menudo, no existe un mecanismo formal para asegurar la calidad de la información o para supervisar el proceso de puesta en práctica.

Al tercer enfoque lo denomina «defensa múltiple».¹¹⁰ En este enfoque el trabajo básico del equipo lo realizan los directivos de línea cuyas responsabilidades se ven afectadas por la decisión bajo consideración. El equipo nuclear está en un segundo plano y juega el papel de «broker honesto», en lugar de decidir o controlar la calidad de la

decisión, para asegurar que se toman en cuenta todas las perspectivas y que el tema está listo para tomar una decisión.¹¹¹

Aunque Porter describe las ventajas e inconvenientes de cada uno de los enfoques, parece preferir la defensa múltiple. Dicho enfoque tiene suficientes cualidades «sistémicas» para asegurar que identificará adecuadamente las decisiones importantes, que el máximo directivo será capaz de tomar la decisión si así lo desea y que las decisiones se debatirán suficientemente y se aplicarán de manera fiable. Al mismo tiempo, la transparencia del sistema aumenta la probabilidad de que las agencias interesadas e implicadas aportarán la información disponible y se mostrarán más dispuestas a poner en práctica las decisiones finales, que en el típico contexto en el cual están sometidas a controles rígidos e incluso insultantes que se asocian a la gestión centralizada.

Sin embargo, Porter no trata explícitamente la cuestión sobre si un sistema particular de toma de decisión analiza de la misma forma todas las decisiones o no. Por ejemplo, ¿existen algunos temas que un sistema de decisión centralizada pudiera gestionar de manera *ad hoc* o en base al modelo de defensa múltiple? Si pudiera ser, ¿tomaría usted esa decisión?

Una manera de tratar esta cuestión consiste en concebir la gestión de políticas como un proceso de producción diseñado para tomar decisiones adecuadas. Desde esta perspectiva, los directivos pueden preguntarse si consideran el sistema de gestión de políticas como una «cadena de montaje», en la cual se toman todas las decisiones de la misma manera, o si es más bien un «taller», en el cual cada decisión se toma a través de un proceso diseñado específicamente para cada decisión.

El tema es importante, ya que determina cuanto esfuerzo se debe dedicar a diseñar el proceso para cada decisión y quien deberá hacerlo. Si, por un lado, los directivos conciben el proceso como una cadena de montaje, entonces el sistema puede diseñarse al inicio del mandato del directivo y luego utilizarlo rutinariamente. De hecho, puede ser importante disponer de procedimientos sistemáticos para ayudar a los participantes en el proceso a aprender a gestionar la toma de decisiones y a enseñarles el manejo de las técnicas adecuadas.

Si, por otro lado, conciben el proceso como un taller artesanal, entonces se encuentran ante la necesidad constante de diseñarlo. De hecho, los directivos deberán confiar en que el honesto *broker* del que disponen les diseñará el proceso adecuado para cada decisión que la organización deba tomar.

Tercera táctica: un «sistema de sistemas»

En trabajos posteriores al de Porter, Richard Darman ha analizado los sistemas de gestión de políticas en función de un conjunto abstracto de funciones que dichos sistemas deben ser capaces de realizar, no sólo en relación a un tema particular sino al conjunto de temas que una organización debe tratar.¹¹² Su lista de funciones incluye las siguientes:

1. Identificación del tema.
2. Valoración de la importancia y urgencia del tema.
3. Análisis político del tema.
4. Análisis sustantivo del tema.
5. Controles de proceso para garantizar un «proceso justo» a los *stakeholder*.
6. Relacionar los temas entre sí y con la estrategia global.
7. Seguimiento del tema.
8. Supervisión y evaluación de la puesta en práctica.

Al igual que Porter, Darman también rechaza los sistemas de toma de decisión altamente centralizados gestionados por grandes unidades centrales y se muestra a favor de sistemas más descentralizados. De hecho, como Porter, insiste en distinguir entre la función de «control de calidad» y la de «control de proceso». Y enfatiza la preeminencia del «control de proceso» que garantiza el comportamiento correcto de todos aquellos en la organización que tienen interés en el tema. Sus razones para preferir estos sistemas abiertos, como Porter, tienen que ver con el hecho de que los sistemas descentralizados favorecen la colaboración de los mandos intermedios cuya información y control sobre la puesta en práctica los convierte en valiosos participantes en cualquier proceso de elaboración de políticas.

Sin embargo, Darman hace una posible excepción a esa regla. Reconoce que cuando una organización está considerando un cambio radical de su estrategia global, un sistema que confíe en los directivos actuales puede no identificar o resolver adecuadamente los temas estratégicos.¹¹³ Al menos en el corto plazo, muchos de los actuales directivos probablemente se van a oponer a un cambio estratégico radical.¹¹⁴ Así, las decisiones estratégicas básicas deberán identificarse, resolverse y ponerse en práctica por un nuevo equipo directivo.¹¹⁵

Otra de las contribuciones clave de Darman consiste en señalar que los sistemas de gestión de políticas no sólo aseguran que cada decisión se tomará correctamente, incluyendo un amplio proceso de participación, un buen análisis de la política, y análisis de viabilidad política y administrativa, sino que también identifican las relaciones entre las diferentes decisiones para que se tenga en cuenta el efecto de una decisión sobre otra.¹¹⁶ También señala que los temas pueden estar relacionados entre sí a través de vínculos familiares como la necesidad de plantear dilemas presupuestarios o asegurar la coordinación operativa, y a través de vínculos menos comunes como el impacto de determinadas decisiones en varios colectivos y su tolerancia a que nuevas decisiones sean consideradas, o la capacidad simbólica de una decisión para aumentar o reducir la credibilidad del compromiso directivo con una estrategia. Uno puede imaginar fácilmente que si el gobernador Sargent hubiera diseñado, desarrollado y puesto en práctica un sistema parecido, Mahoney probablemente hubiera entendido mejor la relación entre el Park Plaza y la decisión sobre la autopista y hubiera sido capaz de responder más eficazmente a los propósitos del gobernador.

Críticas

Las ideas que rigen la gestión del desarrollo de una política no están exentas de críticas. Para muchos, estas recomendaciones tienen un carácter demasiado formal y mecánico, y se muestran escépticos sobre la capacidad de las estructuras y los procesos para resolver los conflictos profundos que generalmente subyacen en los debates políticos en una democracia.¹¹⁷ Estos autores se preguntan si solamente el diseño del proceso puede conseguir que personas inicialmente en desacuerdo acaben llegando a un acuerdo. Para buscar una respuesta, tienden a mirar al pasado e intentan reconstruir el proceso a través del cual se forjaron los intereses y se llegó a un acuerdo. Dichas críticas tienden a concebir las decisiones políticas como un acuerdo entre actores y el proceso político como la creación de un clima gracias al cual se pudo llegar al acuerdo. Para estos analistas, el paradigma fundamental de la gestión política es la negociación multilateral.

NEGOCIACIÓN

La negociación es valiosa cuando un directivo necesita a alguien para conseguir su propósito.¹¹⁸ Éste es el problema paradigmático de la gestión política. Los directivos públicos quieren que se adopte una determinada política, pero, dado el sistema de separación de poderes, no pueden conseguirlo sin persuadir a otros. En principio, parece que el análisis de la negociación puede enseñar muchas cosas a los gestores políticos.

A pesar de su importancia potencial, el análisis de la negociación ha sido durante mucho tiempo ignorado como guía potencialmente útil para los gestores políticos, por tres razones. Primero, los analistas que estudiaron la negociación generalmente asumieron, explícita o implícitamente, que los individuos negocian sólo por su propio interés material.¹¹⁹ Se referían al ejemplo paradigmático de la negociación sobre el precio de una casa o un coche.

El interés propio no está ausente de la política; de hecho mucho de lo que ocurre probablemente se basa en él.¹²⁰ Pero muchos personajes activos en la política dicen estar, y efectivamente lo están, motivados por objetivos más altruistas como la defensa del interés público, o como mínimo su particular concepción de éste. Algunos están solamente interesados en que el proceso de decisión sea justo.¹²¹ Además, la mayoría de los gestores políticos quieren creer que es posible cambiar o reorientar los intereses de la gente más allá de su inmediato interés propio para abarcar el bien público o la justicia procedimental.¹²² Incluso piensan que dichas arengas en el pasado han conseguido generar acuerdos políticos.¹²³ Pero el paradigma tradicional de la negociación parece no dejar mucho espacio para ese tipo de esperanzas. En la medida en que se ignoran dichas preocupaciones, no es extraño que los gestores políticos tengan poco interés en el marco conceptual de la negociación. Éste parecía no ocuparse de su problema, ni reconocer sus tácticas.

En segundo lugar, los estudiosos de la negociación estaban más interesados en predecir y evaluar los resultados de la negociación que en sugerir a los negociadores tácticas concretas. Desde luego, debían establecer supuestos sobre las tácticas de los negociadores para poder hacer sus predicciones sobre cómo acabarían los «juegos de negociación». Pero las tácticas que asumían eran abstracciones de las circunstancias concretas a las cuales se enfrentaban los verdaderos negociadores. Gran parte de la teoría de juegos tradicional parecía no

querer responder a la inquietud de la mayoría de los gestores políticos sobre qué tácticas seguir.¹²⁴

En tercer lugar, los primeros analistas se centraron en situaciones relativamente sencillas, en las cuales dos partes negocian sobre un solo tema, y los intereses de cada parte son fáciles de identificar.¹²⁵ Esta abstracción parecía muy alejada de las complejas situaciones que la mayoría de gestores políticos debía afrontar, y en las cuales intervienen múltiples actores, cada uno con intereses complejos, haciendo frente a múltiples temas en los cuales los resultados de cada decisión son difíciles de evaluar.

Recientemente, sin embargo, los estudiosos de la negociación han centrado su atención en situaciones mucho más realistas, intentando ofrecer consejo a los negociadores.¹²⁶ Este cambio ha aumentado sustancialmente su capacidad para interesar y asesorar a los gestores políticos. Los mayores avances se han producido en tres áreas.

Primero, los nuevos paradigmas no sólo admiten sino que también estimulan a los negociadores a reconocer la variedad de intereses y objetivos que las personas pueden tener.¹²⁷ Este cambio es crucial para que el análisis de la negociación sea aplicable a la gestión política porque gran parte de lo que se negocia en este ámbito afecta al interés público, los procedimientos adecuados para la toma de decisiones, y la reputación y el prestigio personal más que a los intereses materiales de los actores privados.¹²⁸ Así, por ejemplo, el nuevo marco de la negociación reconocería los intereses de Mahoney por conservar la competencia sobre el dominio público para situaciones en las cuales se crea algo de valor público, y su interés en convertir el DAS en un contrápoder de los promotores urbanísticos locales. También reconocería los intereses de Sencer para tomar medidas heroicas con el fin de proteger la población y así hacer progresar la causa de la prevención de la sanidad pública.

Segundo, los nuevos analistas de la negociación subrayan que algunas de las jugadas más importantes que determinan el resultado de la negociación tienen lugar «fuera de la mesa».¹²⁹ Delimitar el marco y el alcance de la negociación, es decir, determinar el contexto de la negociación, los temas a negociar y las partes negociadoras, es a menudo mucho más determinante que lo que sucede «en la mesa». El análisis tradicional asumía que el marco básico del juego estaba definido, y consiguientemente hacía abstracción de muchas tácticas importantes que los gestores políticos podían utilizar. Por el contrario, los analistas contemporáneos de la negociación conciben

los movimientos que tienen lugar fuera de la mesa, así como el desarrollo de las alternativas a la negociación,¹³⁰ o la entrada de nuevas partes y temas en la negociación, como instrumentos útiles para que los negociadores obtengan ventajas.¹³¹

Así, los nuevos analistas de la negociación reconocerán y aprobarán las tácticas de los promotores de Boston para persuadir al legislativo de Massachusetts con el fin de aprobar una enmienda que retire la autoridad a Mahoney, y con ella, su poder negociador. También pueden entender los esfuerzos de Sencer para hacer pública la amenaza de la gripe y relacionarla con la epidemia de 1918, e incrementar así la probabilidad de que el Congreso actúe independientemente y oblique al presidente Ford a tomar partido. Estas jugadas fuera de la mesa amplían significativamente el repertorio de tácticas al alcance de los negociadores y hace que el consejo que los analistas de la negociación ofrecen sea mucho más relevante para los gestores políticos.

Tercero, la perspectiva contemporánea sobre el análisis de la negociación añade nuevos elementos sobre cómo se pueden alcanzar acuerdos. La posibilidad de llegar a un acuerdo aumenta simplemente por el mero hecho de ampliar el abanico de intereses que los negociadores pueden tener. Si se acepta que los negociadores pueden estar preocupados por el valor público, los procesos de toma de decisión y la reputación, entonces estos intereses pueden convertirse en la base para conseguir acuerdos cuando no parece posible. Aún más, los analistas constatan que las diferencias entre las perspectivas de los negociadores pueden ser utilizadas para llegar a acuerdos que no serían posibles si compartieran la misma perspectiva.¹³²

Así, los nuevos analistas de la negociación ofrecen una vía nueva y potencialmente útil para aproximarse al problema de la gestión política. Para captar las posibilidades de este enfoque, veamos cómo recomiendan analizar las situaciones de negociación y qué tipos de tácticas proponen a los gestores políticos.

Primer diagnóstico: temas

Los negociadores inician su diagnóstico de la misma manera que los impulsores de políticas: identificando el tema y los intereses que pueden conformar la base para la negociación. Por definición, un tema a negociar es aquel en el cual dos o más actores pueden salir más beneficiados si llegan a un acuerdo que si no lo hacen.¹³³

Considere el conflicto entre Miles Mahoney y la Autoridad de Desarrollo de Boston por la necesidad de ésta de que Mahoney apruebe su plan. Mahoney se niega a aprobarlo tal y como ha sido presentado, pero probablemente no se opondría a un plan que incluyera un compromiso de urbanización de la zona de combate. Y esto no es completamente imposible para los promotores.

Existe un tema para negociar cuando se puede generar valor a través del acuerdo. Si esto no fuera cierto, si no existiera interdependencia entre los actores, o si cada uno pudiera conseguir mejores resultados por su cuenta, no existiría una base para la negociación.

Segundo diagnóstico: intereses

El análisis procede entonces a identificar los intereses de los actores en relación al tema concreto.¹³⁴ Al analizar los intereses de la BRA, Mahoney hubiera podido darse cuenta de que la agencia preferiría aumentar la base fiscal de la ciudad a través de la reurbanización, de que existen intereses organizativos para incentivar tanta reurbanización como sea posible, de que el plan en cuestión puede ayudar al Ayuntamiento de Boston, de que incluso un pequeño compromiso para reurbanizar la zona de combate es mejor que nada, y de que, en cualquier caso, el proyecto es barato bajo el punto de vista de la BRA.

En cuanto a sus propios intereses, Mahoney quiere establecer un precedente para que el DCA sea un actor influyente en los proyectos de reurbanización local y utilizar esa influencia para conseguir un mayor compromiso de los promotores para urbanizar la zona de combate. Mahoney puede querer también promocionar su reputación como persona competente e íntegra. Cualquier resolución de la controversia sobre el Park Plaza será evaluada en relación a estos intereses, y es en estos términos que las resoluciones pueden reconfigurarse para complacer más o menos a una parte o a la otra.

Tercer diagnóstico: la mejor alternativa al acuerdo negociado

En la tercera fase, los negociadores analizan «la mejor alternativa al acuerdo negociado» de cada parte (BATNA; *best alternative to a negotiated agreement*).¹³⁵ La BATNA establece la cantidad mínima que

cada parte debe obtener durante la negociación del acuerdo para que después quiera participar. Si el acuerdo no les aporta el mismo beneficio que obtendrían sin negociar, no se sentarán a la mesa.

Tal y como he indicado más arriba, al inicio Mahoney tiene pocos incentivos para negociar, dado que piensa que la mejor alternativa al acuerdo negociado con la BRA pasa simplemente por rechazar el proyecto Park Plaza. Mahoney piensa que la ley, su propia experiencia, el apoyo político del gobernador y su propia concepción moral le otorgarán el suficiente poder como para parar el proyecto. Recíprocamente, los promotores tienen pocos incentivos para negociar con Mahoney, dado que piensan que el apoyo político del alcalde y de los sindicatos será suficiente para desbancar a Mahoney. Más tarde, cuando los promotores consiguen el apoyo del gobernador, tienen aún menos motivos para negociar, ya que pueden estar aun más seguros de que obtendrán lo que quieren sin negociar. El gobernador o el parlamento se encargarán de que Mahoney ceda.

Primera táctica: negociación «dura» versus negociación «blanda»

Dado que hay un tema a negociar, y que las partes negociadoras pueden beneficiarse del acuerdo, el gestor político debe reflexionar sobre las tácticas de negociación. En este punto, nos enfrentamos a un importante cisma en la literatura.¹³⁶ Por un lado, nos encontramos a aquellos que defienden las tácticas de negociación duras, que consiste, por ejemplo, en ocultar los propios intereses, encastillándose irrevocablemente en posiciones que reclaman la mayor parte de los beneficios del acuerdo dejando lo justo para que la otra parte siga negociando, y haciendo lo imposible para debilitar la BATNA de la otra parte.¹³⁷ Por otro lado, están los que recomiendan un enfoque más suave y tácticas transparentes, como desvelar los propios intereses, proponer diferentes maneras de resolver el tema, o intentar encontrar una posición común sobre un acuerdo justo que pueda servir de base para el principio de acuerdo, entre otras.¹³⁸ El contraste entre las tácticas propuestas es tan grande que uno sospecha que ambos enfoques son erróneos.

De hecho, David Lax y James Sebenius argumentan que estos dos enfoques prescriptivos emergen de un dilema fundamental.¹³⁹ Así, ponen de manifiesto que todas las negociaciones inevitablemente

comportan, a la vez, la creación de valor a través de la acción conjunta y la distribución del valor creado entre las partes, ya que todos los acuerdos reparten el valor creado por la acción conjunta al mismo tiempo que crean las condiciones para producirlo. Cuando uno analiza los aspectos de creación de valor, se da cuenta de que los esfuerzos de cooperación son beneficiosos para todos. Cuando en cambio uno se fija en la distribución del valor, tiende a pensar de manera natural en tácticas agresivas que le permitan obtener como mínimo una parte justa, y si puede, más. Lax y Sebenius no encuentran solución para este dilema. La única cosa que se puede hacer es que cada parte tenga en mente ambos aspectos del problema al responder a las tácticas y actitudes de los otros actores.¹⁴⁰

Cabe señalar que la negociación sobre el futuro del proyecto Park Plaza empezó como una negociación dura para la distribución del valor. Al consultar al gobernador en un inicio, y obtener su apoyo para rechazar el plan Park Plaza, Mahoney fortaleció enormemente su posición negociadora respecto al Ayuntamiento de Boston. Desde esta posición, Mahoney pensó que podría evitar que la ciudad continuara con sus planes, inaceptables para él. Y, dado que prefería paralizar el Park Plaza en lugar de aprobar una propuesta que no incluyera un claro compromiso con la reurbanización de la zona de combate, rehusó negociar.

Por su parte, los promotores, de común acuerdo con el Ayuntamiento de Boston, empezaron inmediatamente a hacer su labor política para debilitar la posición de Mahoney. Influyeron al legislativo para que éste aprobara la enmienda sobre la competencia local de Mahoney. Dado que pensaron —correctamente— que finalmente sería aprobada, tenían pocas razones para negociar. Como resultado, las conversaciones auspiciadas por el gobernador no avanzaron. De hecho, estas tácticas ilustran dos ideas clave más sobre la negociación que han pasado a ocupar el centro de la discusión académica.

Segunda táctica: añadir temas y actores

Primero, los gestores políticos pueden incrementar el valor creado, pedir una mayor parte, o conseguir un acuerdo con facilidad, si añaden nuevos temas o actores en la negociación.¹⁴¹ Esta teoría se parece a la técnica de la promoción asociada con el cambio del marco de la decisión o la ampliación del ámbito del conflicto. Convirtiendo

la cuestión inicialmente técnica donde se analiza si el proyecto Park Plaza cumple o no con los criterios estatutarios en una cuestión sobre competencia local de Mahoney, e incorporando al legislativo en el debate, el Ayuntamiento de Boston aumenta sensiblemente su capacidad para imponer su decisión preferida.

Tercera táctica: influir en las alternativas a la negociación

Segundo, los gestores políticos pueden reclamar una mayor parte del valor potencial del acuerdo si mejoran su BATNA y erosionan el de su oponente.¹⁴² Mahoney obtiene una ventaja táctica inicial al negociar primero una versión mejorada del plan Park Plaza e inesperadamente rechazar la propuesta con el apoyo del gobernador. En ese momento, su BATNA es simplemente rechazar el proyecto y establecer el precedente demostrando que tiene un poder con el que hay que contar. Pero pronto sufre una pérdida significativa cuando los representantes del ayuntamiento consiguen persuadir a casi todo el mundo de que la decisión de Mahoney es arbitraria y va en contra de los intereses legítimos de los actores más afectados por el proyecto. En ese momento, la BATNA de los promotores consiste en esperar que Mahoney apruebe el plan o sea cesado, y Mahoney parece no tener otra opción.

Críticas

El paradigma de la negociación, aunque hace valiosas aportaciones y supone una guía útil, levanta críticas. Los críticos generalmente consideran, al igual que en el enfoque de promoción, que tiene una concepción demasiado individualista y cínica del proceso colectivo de toma de decisiones. Dichas críticas han sido acalladas hasta cierto punto gracias al reconocimiento de que los negociadores pueden tener objetivos idealistas, como el servicio al interés público o la participación en un proceso de decisión justo y competente.

Pero, a pesar de ello, la base individualista del análisis continúa ahí. Es como si cada persona decidiera individualmente cual es su interés particular o incluso el social, sin tener en cuenta lo que los otros piensan. Esta perspectiva puede ser adecuada tanto para el análisis del comportamiento individual como del electoral. Sin embargo,

deja de lado la posibilidad de que los conflictos sociales entre actores que intentan llegar a decisiones colectivas puedan, de hecho, moldear las concepciones individuales sobre lo que es importante y valioso hacer. Esta crítica no sólo pone de relieve la existencia de intereses sociales o colectivos más allá de los individuales, ni trata de otorgarles mayor importancia en la decisión última, sino que evidencia que estos conflictos pueden de hecho cambiar lo que los individuos valoran como importante para ellos y la sociedad en conjunto.¹⁴³ En resumen, los críticos arguyen que los individuos pueden pensar y actuar como ciudadanos en lugar de como clientes con un interés meramente individualista en las decisiones políticas, o como personas con nociones mezquinas e idiosincrásicas del valor público.¹⁴⁴ Aquellos interesados en aprovechar estas ideas tienden a considerar la «deliberación pública», el «aprendizaje o el liderazgo social» como guía para la gestión política.

DELIBERACIÓN PÚBLICA, APRENDIZAJE Y LIDERAZGO SOCIAL

Hasta ahora, las técnicas de la gestión política que he expuesto adoptan un enfoque limitado. Según ellas, el objetivo básico de la gestión política consiste en influir sobre las decisiones políticas formales. Por consiguiente, han centrado la atención en un número relativamente reducido de personas que ocupan posiciones de autoridad formal. Estas técnicas ofrecen consejo sobre cómo gestionar procesos de decisión para que se adopten las propuestas que los directivos prefieren, se llegue a una decisión de calidad o se consiga un acuerdo negociado.

Sin embargo, existe un cuarto enfoque sobre la gestión política mucho más amplio, que tiene en cuenta a otros actores además de aquellos que ocupan posiciones de autoridad.¹⁴⁵ Además, en lugar de asumir que los intereses y las concepciones sobre el valor público de los individuos son inalterables, asume que pueden cambiar a través de la interacción social. Finalmente, permite a la población como colectivo participar directamente en la resolución de problemas, sin la mediación del gobierno, y que los gestores políticos se preocupen tanto de esta cuestión como de la organización del proceso de decisión pública.

De hecho, este cuarto enfoque considera que el rol del gobierno como único decisor es más un problema que una solución a muchos

problemas públicos. En esta perspectiva, el gobierno se convierte en una excusa para que los ciudadanos no tengan que cambiar sus opiniones y acciones para resolver problemas colectivos importantes.¹⁴⁶ En lugar de estimular a los grupos en liza a llegar a un acuerdo, la política gubernamental ha hecho que se confíe en el gobierno como árbitro de toda disputa. En lugar de animar a miles de ciudadanos a participar en la resolución de problemas colectivos, el gobierno ha cargado con toda la responsabilidad para la resolución de problemas, incluso cuando no dispone de verdaderas soluciones.¹⁴⁷

La alternativa es utilizar la autoridad del gobierno no para tomar decisiones públicas sino para crear entornos en los cuales los ciudadanos que se enfrentan a problemas colectivos puedan decidir conjuntamente lo que quieren hacer.¹⁴⁸ En este contexto, el liderazgo gubernamental pasa de solucionar autónomamente los problemas colectivos a seleccionar y someter determinados temas a la consideración de la población y a crear el entorno en el cual los ciudadanos puedan actuar por sí solos.¹⁴⁹ Aunque este enfoque tiene un hilo unificador, puede presentarse en dos partes: una que se centra en el uso de la deliberación pública para mejorar el proceso de elaboración de políticas públicas, y la otra, en cómo ayudar a los ciudadanos a contribuir a la solución de problemas públicos facilitando su adaptación a «realidades problemáticas» a través de un determinado tipo de liderazgo.¹⁵⁰

Primer diagnóstico: deliberación pública

El concepto de «deliberación pública» sostiene que los ciudadanos pueden y deben tratar las cuestiones políticas que les afectan directamente, y que deben hacerlo en un foro en el cual se puedan escuchar intereses opuestos.¹⁵¹ Dichos foros estimulan a la gente a enfrentarse a los problemas políticos no como individuos o clientes sino como ciudadanos que pueden ponerse en el lugar de otros ciudadanos en un proceso de «descubrimiento cívico» de lo que constituye el valor público.¹⁵²

En esta concepción, las deliberaciones políticas a menudo se convierten en la vía para la elaboración eficaz de políticas porque permiten que los ciudadanos soliciten al gobierno la ponderación de todas sus posturas sobre la política pública en cuestión. Esto, a su vez, permite a los ciudadanos evitar la confrontación individual que generalmente les impide conocer cómo las otras partes perciben el problema.

En resumen, sin deliberación, los ciudadanos no perciben la necesidad de conocer los intereses y las percepciones de los otros ciudadanos. Este proceso resulta inevitablemente en una decisión que no satisface a nadie excepto a los responsables públicos que la toman. Son los únicos que se ven obligados a integrar y sintetizar las demandas en conflicto. Son los únicos que deben tomarse seriamente la perspectiva de las partes contendientes y consiguientemente conocer todos los valores en juego en la toma de la decisión.

Si dejamos de lado a los responsables gubernamentales, el debate continuará y si dejamos a las fuerzas opuestas confrontarse entre sí, a lo mejor cada parte puede aprender a identificarse un poco más con las preocupaciones de la otra y entender mejor la decisión final. Pueden incluso ser capaces de inventar una mejor solución al problema que la que cualquier responsable público hubiera podido proponer.

Ésta es una idea atractiva, pero parece utópica. Después de todo, parece poco probable que si las partes contendientes llegan a las manos o a un punto muerto, o se amenazan mutuamente, puedan solucionar creativamente el conflicto. De hecho, precisamente para evitar ese resultado, la autoridad para decidir sobre la política pública fue otorgada al gobierno. Si la gente pudiera llegar a acuerdos sin la participación de la autoridad gubernativa, el gobierno no sería necesario. Y la mayoría de los directivos públicos encargados de elaborar las políticas públicas consideran un acto irresponsable ceder el control de un proceso impredecible. Tanto Mahoney como Sencer tendrían la impresión de no cumplir con su deber si no aceptaran la responsabilidad de decidir, respectivamente, resistirse al Park Plaza y acelerar la respuesta de la nación a la gripe. Ésta es la tarea por la que les pagan.

A pesar de ello, aquellos que defienden la deliberación pública tienen un punto de razón. Puede ser que, para muchos de los problemas más difíciles e intratables que el gobierno afronta, no exista otra alternativa que dejar el tema en manos de las partes contendientes para que lleguen a un acuerdo. Es interesante destacar como William Ruckelshaus llegó precisamente a esta conclusión al enfrentarse a la polémica ecológica durante su segundo mandato como administrador de la EPA.¹⁵³ Enfrentado a la difícil elección de cerrar la fábrica de fundición de Asarco en Tacoma (Washington) que estaba emitiendo gases tóxicos, o de dejarla en funcionamiento para garantizar los puestos de trabajo de un número importante de ciudadanos locales, Ruckelshaus decidió que él solo, como responsable público, no podía

tomar esa decisión en base a argumentos técnicos o legales. En su lugar, puso en marcha un proceso por el cual los mismos ciudadanos pudieron debatir el tema y llegar a un acuerdo. Finalmente, los ciudadanos decidieron dejar la planta en funcionamiento y aceptar el riesgo medioambiental. Aunque algunas personas de la comunidad se sintieron decepcionadas y siguieron temiendo por su salud a causa de las emisiones de Asarco, comprendieron mejor por qué se exponían al riesgo: para proteger los puestos de trabajo de otras personas de su pueblo.

Según David Kirp, estas técnicas se han demostrado útiles para gestionar tensas controversias como decidir si los niños portadores del virus del SIDA pueden asistir al colegio.¹⁵⁴

Uno puede también imaginar cómo Mahoney y Sencer hubieran podido utilizar el concepto de «deliberación pública» para dar una respuesta más eficaz a sus problemas. En lugar de emplear ocho meses en negociaciones estériles con la BRA sobre el futuro del Park Plaza, Mahoney podía haber convocado debates públicos sobre el plan. Si hubiera hecho esto, probablemente hubiera descubierto antes la existencia de un apoyo local sólido al proyecto y en cambio un número reducido de personas que lo rechazaban. También podía haber sensibilizado a la atención pública sobre la necesidad de mejorar la zona de combate a través del proyecto, y dicha campaña de sensibilización podía haber hecho cambiar a los promotores. Abrir un tema al debate público tiene a menudo resultados imprevisibles, pero en este caso parece evidente que dicha acción hubiera puesto de manifiesto una mayor inteligencia política por parte de Mahoney e incluso podía haber ampliado sus opciones.

De manera similar, en lugar de presionar al gobierno para comprometerlo en una campaña nacional de vacunación ante la amenaza de la gripe basándose en su opinión técnica, Sencer podía haber consultado a epidemiólogos, fabricantes de vacunas, médicos especialistas en sanidad pública, médicos privados y ciudadanos. La tarea de este grupo hubiera consistido en comprobar la capacidad nacional para dar respuesta a la gripe y aportar consejos y consideraciones que no se les ocurrieran a los héroes que intentaban salvar al país de la amenaza. Si lo hubiera hecho, probablemente Sencer se hubiera visto forzado a reconocer mucho antes que no se podía vacunar a todo el mundo. Consiguientemente, podía haber analizado con mayor detalle las ventajas y los inconvenientes de una solución más equilibrada. De manera similar, si hubiera dejado el tema abierto, habría tenido

más en cuenta la falta de evidencia que demostrara la difusión de la gripe. Este hecho también aconsejaba una respuesta más equilibrada. Por su parte, los ciudadanos y otros responsables públicos podían haber reconocido la necesidad de una política para estar preparado ante la epidemia incluso si ésta no se materializaba. En resumen, la sociedad y el gobierno se hubieran centrado en los aspectos importantes de la realidad.

Segundo diagnóstico: aprendizaje y liderazgo sociales

Las ideas asociadas al aprendizaje social se parecen en esencia a las ideas ligadas a la deliberación pública.¹⁵⁵ Ambas obligan al gestor político a recurrir a un amplio grupo de personas que están fuera de las estructuras formales del gobierno y que están interesadas en los problemas que el gobierno trata de solucionar, porque les afectan y son capaces de solucionarlos. Ambas perspectivas reconocen el valor potencialmente informativo que se deriva de la deliberación entre aquellas personas afectadas por la acción pública. Y ambas consideran que la tendencia de los ciudadanos a traspasar los problemas al gobierno para su resolución es problemática porque cierra las puertas al aprendizaje y a la adaptación individual.

Aún así, los enfoques son ligeramente distintos. Por un lado, las ideas asociadas con el aprendizaje y el liderazgo social tienen en cuenta tanto la movilización de los ciudadanos para actuar por cuenta propia como su organización para ofrecerles consejo con el fin de llegar a acuerdos colectivos. En resumen, pretenden movilizar a los ciudadanos a la acción, para responsabilizarse de la puesta en práctica de soluciones tanto colectivas como individuales.¹⁵⁶

Además, el aprendizaje y el liderazgo social prestan mayor atención a cómo las acciones de líderes individuales pueden generar soluciones y movilizar a la acción. Este aspecto puede ser particularmente importante cuando la «solución» a un problema público requiere que muchos individuos se adapten a la realidad problemática a la cual se enfrentan, incluyendo el reconocimiento de que no pueden seguir ajenos a los problemas.

De hecho, las aportaciones más importantes asociadas al concepto de aprendizaje y liderazgo social proceden de dos observaciones fundamentales sobre la elaboración de políticas públicas en sistemas democráticos. Primero, muchos problemas públicos no tienen una

solución técnicamente adecuada y políticamente aceptable.¹⁵⁷ Y, en cambio, pueden ser resueltos por ciudadanos de a pie aprendiendo a adaptarse, ideando sus propias soluciones. Segundo, los ciudadanos se resisten a menudo a esta realidad tan desagradable, y desearían que el gobierno les solucionara los problemas.¹⁵⁸

Así, visto desde la perspectiva del aprendizaje social, la gestión política debe encontrar vías para que el gobierno se reprima y traspase la responsabilidad de actuar a otros. Dado que los ciudadanos perciben negativamente ambos tipos de acción gubernamental, a menudo la cuestión consiste en animar a la sociedad para que afronte la realidad problemática.¹⁵⁹

Táctica: gestionar el ritmo de aprendizaje

Una técnica clave asociada a la gestión de la adaptación social es la gestión del ritmo de aprendizaje.¹⁶⁰ Por un lado, si el gobierno fuerza a los ciudadanos a encarar el problema de manera demasiado precipitada, y con escaso apoyo, entonces los ciudadanos se enojarán y el gobierno se desacreditará. Los ciudadanos tenderán a confiar en cualquier otro responsable que prometa alguna solución. Por otro lado, si el gobierno procede demasiado lentamente, entonces la sociedad no estará preparada para tratar adecuadamente el problema cuando se presente. En ambos casos, además, los responsables públicos no podrán estar seguros de que han identificado correctamente el problema que tratan de resolver.

Una alarma sanitaria que sucedió en Woburn (Massachusetts) ilustra estas ideas.¹⁶¹ Como parte de su sistema rutinario de información, el departamento de Sanidad Pública de Massachusetts informó que Woburn, un pequeño pueblo al norte de Boston, tenía índices inusualmente altos de cáncer de hígado y leucemia entre la población infantil. Al mismo tiempo, el departamento también informó que algunos de los residuos tóxicos más peligrosos del Estado habían sido depositados en Woburn.

Estos dos informes, al salir a la luz pública con pocos días de diferencia, alarmaron al pueblo. Los ciudadanos de Woburn lógicamente consideraron que los depósitos de residuos tóxicos habían perjudicado su salud. Y querían que esa situación se remediara. Como respuesta, el departamento realizó una serie de estudios para determinar si los índices elevados de cáncer eran realmente significativos y

en qué medida se debían a la contaminación del agua y los vertidos de residuos tóxicos. La respuesta, basada en la mejor evidencia científica, fue negativa: el elevado índice de cánceres se situaba en los niveles normales de variación, y no se encontró ninguna relación entre los cánceres y los depósitos de residuos. Consiguientemente, el departamento consideró que no era necesario actuar.

Cuando dicha conclusión fue anunciada, el pueblo la rechazó de plano. De hecho, las demandas de los ciudadanos para que el gobierno limpiara las zonas de vertidos y proporcionara tratamiento a los pacientes de cáncer llegaron casi al histerismo. Aunque el gobierno se mantuvo en sus conclusiones y el clamor acabó por disminuir, queda un poso de sospechas y de amargura.

Sin duda, aquellos que analizan los problemas políticos desde la perspectiva del aprendizaje social verán en este caso varios problemas predecibles. Empezarán su análisis observando que los ciudadanos de Woburn se enfrentan a una realidad problemática: parece que están expuestos a un elevado riesgo de cáncer. Y lógicamente responden al problema como lo haría todo el mundo: primero negándolo, y después pidiendo que alguien haga algo para reducir la amenaza o aliviar su situación.

Una respuesta eficaz por parte del gobierno hubiera empezado reconociendo el problema de los ciudadanos, la pérdida de seguridad. Si el gobierno no reconoce esta pérdida, la respuesta se desacreditará. Sin embargo, la respuesta del gobierno también debe convencer a la población de que el problema no es tan grave como parecía, y que la respuesta del gobierno al problema será consecuente. En una situación en la que la comunidad local está asustada y pide ayuda al gobierno, la posición del gobierno se convertirá en otra mala noticia. La conclusión de que la población no se encuentra en peligro debería ser percibida como una buena noticia, pero en este contexto será interpretada como una excusa del gobierno para eludir su responsabilidad. La conclusión de que el gobierno tendrá una mínima intervención supone siempre una mala noticia, ya que los ciudadanos hubieran preferido que el gobierno limpiara los vertederos y tratara a las personas que padecen cáncer. El gobierno, entonces, debe ayudar a los ciudadanos de Woburn a comprender que la realidad, una vez analizada con los medios más adecuados, muestra que no son particularmente vulnerables y que consiguientemente el gobierno no les prestará mucha ayuda. Es evidente que el simple anuncio de las conclusiones del análisis científico es una estrategia de gestión polí-

tica claramente ineficaz. Supone obligar a la gente a entender demasiado deprisa un lenguaje del que desconfían.

Una estrategia más eficaz hubiera sido diseñar un proceso para regular el ritmo de aprendizaje. Un proceso así empezaría por reconocer la situación de los ciudadanos y presentar la información conocida sobre los índices de cáncer y la presunta relación con los vertidos tóxicos. Se debería implicar a los canales de comunicación que gozaran de credibilidad para difundir información científica. También se deberían incluir algunas ilustraciones gráficas de la confianza de los científicos en sus resultados, así como demostraciones de que otros ciudadanos de Woburn que también están profundamente preocupados por el problema opinan que las conclusiones son convincentes.

En lugar de asumir que los ciudadanos de Woburn pueden absorber la información del gobierno a través de una publicación técnica presentada en una conferencia de prensa, un impulsor de este enfoque de aprendizaje hubiera diseñado un proceso más gradual para comunicar a los ciudadanos lo que el gobierno cree saber sobre el problema. Si los responsables públicos hubieran pensado en términos de gestión del ritmo de aprendizaje social, probablemente hubieran llegado al mismo resultado sustantivo en la controversia de Woburn, pero la reputación del gobierno y del departamento de Sanidad Pública hubiera mejorado en lugar de empeorado.

MARKETING PÚBLICO Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de aprendizaje social y el caso de Woburn nos llevan al último marco a través del cual el directivo público puede concebir el problema de la gestión política. Este marco ha sido denominado «marketing público» o «comunicación estratégica».¹⁶² El elemento estratégico de la comunicación no consiste en un diseño manipulativo sino que, en su lugar, pretende impulsar determinadas políticas o estrategias organizativas haciéndolas comprensibles y consiguiendo el apoyo y la cooperación de aquellos que deben trabajar conjuntamente para producir el resultado esperado.

Al principio, uno sólo puede tener reservas ante el papel del marketing y la persuasión en la gestión del sector público. Hablar de estas cosas despierta antiguos temores sobre el poder del propagandismo gubernamental.¹⁶³ Estos términos parecen otorgar a los responsables

públicos las herramientas para eludir la rendición de cuentas y esconder los fracasos, o incluso controlar las vidas privadas de los ciudadanos. Desde esta perspectiva, los responsables públicos no deberían intentar persuadir a nadie de nada. Simplemente deberían informar sobre lo que hacen, y sobre lo que se sabe de los problemas a los que los individuos se enfrentan, y dejar que los ciudadanos y sus representantes lleguen a sus propias conclusiones. Cualquier otro comportamiento implica no respetar la forma del gobierno representativo y las capacidades de los ciudadanos, y supone la amenaza de un todopoderoso gobierno.

Es difícil no simpatizar con aquellos que expresan estas preocupaciones. Pero también parece evidente que no han comprendido correctamente los conceptos básicos del marketing: han ignorado la importancia de la comunicación estratégica para ayudar al gobierno a responder a las aspiraciones ciudadanas y conseguir dichos objetivos.

*Primer diagnóstico: el marketing como una mayor orientación al cliente**

En el sector público muchas personas piensan que el marketing privado estimula a los clientes a comprar un producto de mala calidad gracias a falsas promesas sobre sus virtudes o relacionándolo con cosas que los compradores aprecian pero que no tienen nada que ver con el producto. Por ejemplo, la pasta de dientes se vende gracias a la persuasión de que previene las caries (lo que no es necesariamente cierto) y que hará a la gente más feliz y atractiva (lo que, en opinión de mucha gente, es falso e irrelevante en relación a la naturaleza del producto).

Esta perspectiva común ignora, sin embargo, la aportación clave del marketing moderno: que los productores deberían empezar por averiguar los atributos de los productos que interesan a los consumidores.¹⁶⁴ Una empresa con buenos resultados no es aquella que desarrolla un producto poco atractivo y después aplica técnicas de mar-

* El término *client accountability* ha sido traducido aquí como «orientación hacia el cliente», aunque en el original el término *accountability* connota también una responsabilidad hacia el ciudadano. El término *customer* no es idéntico al de «cliente», pero se ha preferido al de «consumidor». (N. del t.)

keting para venderlo. Una empresa exitosa es aquella que usa técnicas de marketing como los *focus groups* o las encuestas para descubrir los atributos específicos que los consumidores prefieren en un determinado producto. De esta manera, la empresa puede diseñar un producto que satisface los deseos de los consumidores. En este sentido, el marketing se convierte en un instrumento para sondear las tendencias de las necesidades de los consumidores dándoles importancia en el proceso de diseño y producción.

Si aplicamos este concepto al sector público, se puede decir que la tarea de los directivos públicos de marketing consiste en determinar los atributos de la actividad gubernamental que los que pagan por el producto consideran relevantes; es decir, los ciudadanos y sus representantes políticos. Como ya observamos en el capítulo 2, lo que estos grupos «consumen» es un conjunto de propiedades de las actividades organizativas. Así pues, al intentar «vender» sus organizaciones a los supervisores electos, los directivos públicos deberán primero descubrir lo que estos supervisores valoran y esperan de la organización y sólo después intentar producirlo. En lugar de reducirlo, eso aumentará el grado en que los directivos públicos rinden cuentas.

De manera parecida, en los últimos años, hemos sido testigos de cuantiosas inversiones del gobierno para encuestar a sus «clientes» con el fin de conocer su grado de satisfacción sobre las operaciones del gobierno. Los centros cívicos y de ocio, las escuelas, e incluso los departamentos de política, están empezando a realizar encuestas y *focus groups* para conocer de primera mano lo que los ciudadanos piensan sobre los servicios que reciben.¹⁶⁵ Esto también aumenta en lugar de disminuir el grado en que los directivos públicos rinden cuentas al público, pero en este caso a los clientes en lugar de a los ciudadanos y sus representantes.

Segundo diagnóstico: el marketing como movilización social

El argumento según el cual los directivos públicos no deberían prestar atención a saber cómo comunicarse con los ciudadanos, los supervisores y los clientes ignora la importancia de la comunicación como instrumento que permite a las organizaciones públicas conseguir los objetivos colectivamente establecidos.¹⁶⁶ El caso de Ira

Jackson, que fue nombrada directora general de la Agencia Tributaria de Hacienda de Massachusetts, ilustra este argumento.¹⁶⁷

Jackson consideró que su responsabilidad pública consistía en recaudar los impuestos de manera justa y eficiente. Su capacidad para cumplir esta misión dependía de dos factores críticos: primero, la percepción que tenían los ciudadanos de Massachusetts de la determinación, la competencia y la equidad de su organización al imponer deudas tributarias a los ciudadanos; y segundo, la facilidad con la cual los contribuyentes razonablemente motivados podían conocer y declarar sus deudas tributarias. Ambos suponen problemas típicos del marketing público aun a pesar de que lo que se está comercializando es una obligación y no un producto o servicio.

Con relación al primer objetivo, Jackson encontró una manera de proyectar una imagen vigorosa, dura pero justa, de la agencia tributaria para crear un clima en el cual los ciudadanos se sintieran motivados y obligados a pagar sus impuestos. Con relación al segundo, tenía que encontrar una manera para facilitar a los ciudadanos el pago de sus impuestos.

Consiguió el primero a través de acciones muy visibles que pretendían persuadir a los ciudadanos de Massachusetts de que se encontraban ante una agencia tributaria imaginativa y a la vez agresiva, a quién incluso los ricos y poderosos debían pagar. Delante de las cámaras de televisión embargó yates de personas que tenían enormes deudas tributarias.¹⁶⁸ También intentó cobrar los tributos de miembros de equipos visitantes de atletismo que realizaban parte de su trabajo en Massachusetts.¹⁶⁹ Probablemente, lo más importante fue el hecho de experimentar con la introducción de un amplio período de amnistía fiscal durante el cual prometió no investigar a aquellos que no habían declarado en el pasado si lo hacían durante dicho período.¹⁷⁰ Dichas acciones pronto crearon una percepción pública de que la agencia tributaria era una organización que había que tomar en serio.

En relación al segundo objetivo, rediseñó los formularios de declaración de impuestos de manera que fuera más fácil leerlos y rellenarlos, aceleró el envío de los recibos y contrató personal más competente para atender las oficinas de información tributaria.¹⁷¹ También prometió enviar las devoluciones a aquellos que rellenaran antes los formularios, tres semanas después de haber emitido el recibo.

La combinación de estas acciones, todas concebidas para mejorar la comunicación entre la agencia, sus supervisores y los clientes,

ayudó a Jackson a cumplir con el objetivo social que le había sido mandado: recaudar los impuestos con menos gastos y más equitativamente que los anteriores directores. La razón por la cual la comunicación estratégica fue tan importante en este caso es precisamente que gran parte de la tarea de recaudar impuestos se encontraba fuera del alcance de la organización de Jackson. Dependía básicamente de las motivaciones y las capacidades de los ciudadanos. Y la única manera de influir en ellos era a través de las imágenes de la organización que aparecían en los medios de comunicación masiva y a través del carácter de la relación y transacciones individuales con la organización. Obviamente, estas técnicas serían igualmente importantes para los esfuerzos de Sencer de movilizar a los ciudadanos para que se vacunaran ante la amenaza de la gripe.

Críticas

No hay duda de que sigue existiendo un importante riesgo al estimular a los responsables públicos a ser mejores comunicadores. Siempre existe el riesgo de que sean capaces de engañar a sus superiores y apoyen a los ciudadanos. Pero también existen algunas ventajas asociadas al hecho de convertir directivos públicos en expertos del marketing y la comunicación. El nuevo rol puede hacerlos más conscientes, en lugar de menos, de las expectativas y demandas de sus supervisores, de la misma manera que el marketing ha hecho que las empresas privadas estén más orientadas a sus clientes. También puede aportarles los medios para movilizar el apoyo operativo que tan a menudo necesitan para cumplir con sus mandatos. Un método más eficaz que el de no fomentar el desarrollo y el uso de las capacidades de los directivos públicos, podría ser el de aumentar la capacidad de los supervisores para asegurar que la información que reciben es veraz, correcta y coherente con la misión global de la organización, en lugar de engañosa, falsa y manipuladora.

AYUDAR A DEFINIR Y PRODUCIR EL VALOR PÚBLICO

Para resumir, la gestión política es la función clave que los directivos públicos deben realizar para ser eficaces en sus puestos en nombre de la sociedad. Pero también es una tarea difícil y éticamente sen-

sible. La gestión política es necesaria porque los directivos públicos comparten con otros funcionarios, y con los ciudadanos, la responsabilidad de decidir lo que es valioso producir con recursos públicos y de producir lo que han acordado. Deben interactuar con personas sobre las cuales no tienen una autoridad directa, para determinar los objetivos de sus organizaciones y organizar los medios para llevar a cabo sus empresas.

Sin embargo, al realizar la gestión política, deben caminar por la cuerda floja con, a un lado, una escasa influencia sobre sus supervisores y las acciones de los coproductores para conseguir eficazmente los propósitos públicos y, por otro, el ejercicio de tanta autoridad que puede poner en peligro la gobernabilidad democrática y la libertad de los ciudadanos.

Sin embargo, existen técnicas para ayudar a los directivos a caminar por la cuerda, aunque están lejos de ser consideradas como guías prácticas, y no dejan de ser objeto de fuertes críticas normativas. Sin duda, en el futuro, las técnicas de impulso y gestión de la política, negociación, deliberación pública, aprendizaje social y marketing público se desarrollarán con más precisión.

De momento, lo importante es que disponemos de ellas como posibles respuestas a la pregunta sobre lo que los directivos públicos pueden hacer para legitimar sus empresas y movilizar a aquellos que están fuera de los límites de su autoridad para ayudarles a conseguir los objetivos establecidos. Sin duda, éstas son algunas de las tareas más difíciles y desafiantes para el directivo público. De hecho, puede que sean las únicas tareas propiamente específicas de la gestión pública.

NOTAS

1. Woodrow Wilson reconoció muy pronto la importancia de este tipo de gestión política: «Para avanzar, debemos enseñar y persuadir al monarca multitudinario llamado opinión pública, una tarea mucho más difícil que influenciar a un rey». Wilson, «The Study of Administration», en Jay M. Shafritz y Albert C. Hyde (comps.), *Classics of Public Administration*, 2ª ed. Chicago, Dorsey Press, 1987, pág. 16. Laurence E. Lynn, Jr., hizo la misma observación recientemente: «Aunque [los directivos públicos] son investidos formalmente con la responsabilidad para realizar muchas tareas de consecuencias importantes, sus intentos por conseguir el poder y los recursos para realizarlas se ven constantemente frustrados». Lynn, *Managing the Public's Business: The Job of the Government Executive*, Nueva York, Basic Books, 1981, pág. 158.

2. Woodrow Wilson también percibió la importancia de hacer que las formas de la gestión política se adapten a las exigencias de la democracia: «Si la utilizásemos [la ciencia de la administración], tendríamos que americanizarla... Saberse la constitu-

ción de memoria, sacar la fiebre burocrática de sus venas; respirar el aire libre americano» («The Study of Administration», pág. 13). Recientemente Robert Reich ha observado: «La democracia es ruidosa, intrusiva, frustrante, impredecible, caótica y nos hace perder el tiempo. Pero también es el mejor sistema de gobierno descubierto hasta el momento para garantizar que el gobierno es responsable ante sus ciudadanos». Reich, *Public Management in a Democratic Society*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1990, pág. 4. También recomienda una forma especial de relacionarse con este entorno para preservar los valores de la democracia. La llama el desarrollo de «una relación deliberativa» en la que «[los directivos] aportan a [su] trabajo ciertos ideales y valores e incluso algunas ideas específicas de lo que [ellos] creen que debe llevarse a cabo. Sin embargo, piensan en el público, y en sus múltiples intermediarios como una fuente de inspiración. [Su] relación es deliberativa en el sentido en que son honestos y explícitos sobre [sus] valores y sus objetivos provisionales, pero también prestan atención a la reacción del público ante su trabajo y se muestran dispuestos a adaptarse a ella» (pág. 7).

3. Para una discusión excelente de cómo los principios de la responsabilidad burocrática limitan las prácticas de los directivos públicos, véase John P. Burke, *Bureaucratic Responsibility*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1986. Para una discusión de la «virtud» y la «conducta virtuosa» de los directivos del sector público, véase Mark H. Moore y Malcolm K. Sparrow, *Ethics in Government: The Moral Challenge of Public Leadership*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1990.

4. Para una descripción de las relaciones entre los directivos políticos y la gente a la que nombran para sus gabinetes para las tareas ordinarias, véase Roger Porter, *Presidential Decisionmaking: The Economic Policy Board*, Cambridge, Cambridge University Press, 1980, págs. 11-25. Richard E. Neustadt ofrece un relato muy interesante de la relación entre los jefes políticos, sus equipos, y los secretarios de gabinete, así como una breve perspectiva histórica de dichas relaciones en *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*, Nueva York, Free Press, 1990, págs. 91-99, 193-194.

5. Acerca de las dificultades que una personalidad tenaz puede crear en las negociaciones, véase Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, 2ª ed., Boston, Houghton Mifflin, 1991, págs. 18-19, 2-32.

6. Fisher y Ury acentúan la importancia de una comunicación continua durante las negociaciones en *Getting to Yes*, págs. 32-36. Desafortunadamente, en muchas ocasiones, la gente con intereses comunes se ve privada de hablar con los demás directamente a causa de las normas diseñadas para proteger la integridad del proceso gubernamental. Así, por ejemplo, Mahoney quizá no ha podido, dado el marco legal, hablar directamente y en privado con los promotores, sin que exista un riesgo legal o político en la subsecuente decisión del plan.

7. Acerca de los incentivos para negociar, véase Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1982. Acerca de la importancia crucial de lo que los negociadores creen que pueden obtener sin negociar, véase David A. Lax y James K. Sebenius, *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, Nueva York, Free Press, 1986, págs. 46-62.

8. Richard E. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: The Politics of Leadership from Roosevelt to Carter*, Nueva York, Wiley and Sons, 1980, pág. 90.

9. Roger B. Porter, «Economic Advice to the President: From Eisenhower to Reagan», *Political Science Quarterly*, vol. 8, n° 3, otoño de 1983, págs. 403-426.

10. Richard G. Darman, «Policy Development Note #4: Propositions for Discussion on Recent Progress and Remaining Problems in the Design of Policy Development Systems» (Kennedy School of Government, fotocopias, 1980).

11. Para una discusión excelente sobre lo que se necesita para diseñar los sistemas de elaboración de políticas a nivel de consejo de ministros, véase Roger B. Porter, *Presidential Decisionmaking*, Cambridge, Cambridge University Press, 1980.

12. Neustadt señala dificultades similares en las relaciones entre los presidentes y los miembros del consejo de ministros en *Presidential Power and the Modern Presidents: From Roosevelt to Reagan*, págs. 32-37.

13. Martin Linsky, *Impact: How the Press Affects Federal Policymaking*, Nueva York, Norton, 1986, págs. 40-68.

14. Para demostrar que esto era lo que había planeado el gobernador, véase la descripción de sus posiciones en Colin S. Diver, «Park Plaza», KSG Caso #C16-75-707.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1975.

15. Al describir y analizar las acciones de Sencer, me baso otra vez en Richard E. Neustadt y Harvey Fineberg, *The Epidemic That Never Was: Policy-Making and the Swine Flu Affair*, Nueva York, Vintage, 1983; y J. Bradley O'Connor y Laurence E. Lynn, Jr., «Swine Flu (A)», KSG Caso #C14-80-313.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1980. Mi descripción aquí es, como mucho, un resumen superficial del análisis detallado y sutil de Neustadt y Fineberg. Quien quiera entender toda la historia, debería leer su relación de los acontecimientos del caso.

16. El memorándum está enteramente reproducido en Neustadt y Fineberg, *The Epidemic That Never Was*, págs. 198-206.

17. *Ibid.*, pág. 41.

18. Como dicen Neustadt y Fineberg, «la protección institucional no pudo invalidar la ética de la medicina preventiva» (*ibid.*, pág. 25).

19. En la frase memorable de O'Connor y Lynn en «Swine Flu», «Al cierre de los comercios el lunes, varias propuestas de elaboración de políticas para hacer frente a la epidemia habían surgido en varias partes de Washington» (pág. 9).

20. Neustadt y Fineberg, *The Epidemic That Never Was*, pág. 35.

21. O'Connor y Lynn, «Swine Flu.», pág. 17.

22. *Ibid.*, pág. 15.

23. *Ibid.*, pág. 22.

24. Neustadt y Fineberg, *The Epidemic That Never Was*, pág. 195.

25. *Ibid.*, pág. 95.

26. *Ibid.*, pág. 91.

27. *Ibid.*, págs. 116-137.

28. Howard Raiffa, *Decision Analysis* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1968).

29. *Ibid.*, págs. 116-122.

30. *Ibid.*, pág. 117.

31. *Ibid.*, págs. 118-122.

32. *Ibid.*, págs. 122-126.

33. Para un ejemplo de este estilo, véase la descripción del «luchador de la selva» en Michael Maccoby, *The Gamesman: The New Corporate Leaders*, Nueva York, Simon y Schuster, 1976, págs. 76-85.

34. Robert Reich observa acertadamente: «Si [los directivos] eluden o subvierten el sistema de responsabilidad y rendición de cuentas, puede que no lleguen a averiguar lo que el público quiere o necesita. La eficacia sólo es una virtud si [los directivos] son capaces de generar eficazmente algo de valor público. Su propia opinión de lo que el público quiere puede ser equivocada». Reich, *Public Management in a Democratic Society*, pág. 5.

35. Para un caso paradigmático de liderazgo emprendedor efectivo que fue perjudicial a largo plazo, véase la descripción de Robert Caro del caso de Robert Moses y su influencia en el desarrollo de la ciudad de Nueva York. Robert Caro, *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York*, Nueva York, Knopf, 1974.

36. Karl W. Deutsch, *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*, Nueva York, Free Press, 1966, pág. 111.

37. Ésta es la opinión de Carl J. Friedrich y Herman Finer en sus ensayos clásicos acerca de las responsabilidades de los directivos en el gobierno. Véase Friedrich, «Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility», en E.S. Mason y C. J. Friedrich

(comps.), *Public Policy*, 1940, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1940, y Finer «Administrative Responsibility in Democratic Government», *Public Administration Review*, 1, 1941, págs. 335-350. Este tema se menciona e ilustra en Reich, *Public Management in a Democratic Society*, y en Moore y Sparrow, *Ethics in Government*.

38. Para una discusión excelente de este tema, véase Reich, *Public Management in a Democratic Society*, págs. 1-9.

39. Creo que la frase «promoción emprendedora» al principio se utilizó para resumir una serie de ideas coherentes acerca de la gestión política realizada por Robert Reich. Estas técnicas se encuentran en Philip B. Heyman, *The Politics of Public Management*, New Haven, Conn., Yale University Press, 1987, pág. 144. Para otra versión, véase Morton H. Halperin, Peter Clapp y Arnold Kanter, *Bureaucratic Politics and Foreign Policy*, Washington, D.C., Brookings Institution, 1974. Para un ejemplo paradigmático de promotor emprendedor, véase Caro, *The Power Broker*. Para una crítica, véase Reich, *Public Management in a Democratic Society*, págs. 60-63.

40. Al mencionar las técnicas de la promoción emprendedora, me baso, esencialmente en las conversaciones que he mantenido durante años con Philip B. Heymann, Graham T. Allison, Robert Blackwell y Richard Haas, entre otros. Todas las virtudes de mi argumento, se deben a ellos. Todos los errores, son míos.

41. Estoy en deuda con Philip B. Heymann por haber desarrollado este tema, y gran parte del análisis presentado aquí.

42. Agradezco a Philip B. Heymann esta formulación.

43. Lynn analiza muy bien, y de forma sucinta, este tema en *Managing the Public's Business*, págs. 158-159. Lax y Sebenius también describen este problema y el papel que juega la negociación como técnica para resolver los problemas en *The Manager as Negotiator*, págs. 314-388.

44. Graham T. Allison llama «canales de acción» a estos caminos para llegar a decisiones legítimas. Allison, *Essence of Decision: Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little, Brown, 1971, págs. 169-170.

45. Acerca de la idea de la legitimidad y sus fuentes, véase Heymann, *The Politics of Public Management*, págs. 74-89.

46. Parece que hay excepciones importantes a esta regla. Las agencias reguladoras «independientes», por ejemplo, están diseñadas para ser independientes de la política. Lo mismo ocurre con todo tipo de «autoridades públicas». Sin embargo, si lo analizamos, se ve claramente que la influencia política sobre estas agencias sólo se atenúa, no desaparece. Generalmente, deben conseguir cada año asignaciones presupuestarias del legislativo; los altos cargos que las dirigen son nombrados por políticos; y cada vez que el legislativo lo desea, las agencias desaparecen. Por consiguiente, el tema básico sigue siendo válido, aunque hay que hacer varias distinciones. Acerca del papel de las comisiones, véase Marver H. Bernstein, *Regulating Business by Independent Commission*, Westport, Conn., Greenwood Press, 1977. Para una discusión acerca de las autoridades públicas, véase Jameson Doig, «If I See a Murderous Fellow Sharpening a Knife Cleverly...: The Wilsonian Dichotomy and the Public Authority Tradition» (Princeton University, fotocopias, 1983).

47. Heymann dedica una atención especial al legislativo en *ibid.*, págs. 109-124.

48. Para una discusión general de cómo los tribunales se ven implicados en la elaboración de políticas públicas y una valoración de su capacidad para realizar esta tarea, véase Donald L. Horowitz, *The Courts and Social Policy*, Washington, D.C., Brookings Institution, 1977.

49. Un ejemplo interesante de esto aparece en «Ellen Schall and the Department of Juvenile Justice», KSG Caso #C16-87-793.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1987. Reich también presenta un ejemplo interesante en *Public Management in a Democratic Society*, págs. 76-89.

50. Este concepto de canales podría ser lo que Heymann tiene en mente cuando trata el tema de la «configuración» de recursos en un entorno político. Véase Heymann, *The Politics of Public Management*, págs. 156-158.

51. Hugh Heclo, «Issue Networks and the Executive Establishment», en Anthony King (comp.), *The New American Political System*, Washington, D.C., American Enterprise Institute, 1978, págs. 87-124.

52. Este grupo podría incluir los grupos de interés «latentes». Véase David Truman, *The Governmental Process: Political Interests and Public Opinion*, Nueva York, Knopf, 1951, pág. 34.

53. Aquí me baso en la distinción que hace Allison entre las «apuestas» y las «posturas» del jugador. Véase Allison, *Essence of Decision*, págs. 167-168. Esta distinción es relativamente análoga a la que hacen los analistas de la negociación entre los «intereses» y las «posiciones» de los negociadores. Véase Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*, págs. 68-70.

54. Richard E. Neustadt y Ernest R. May proponen dos métodos distintos para realizar esta tarea. Uno es «inspeccionar la cuestión histórica»; la otra es «situar a la gente». Véase Neustadt y May, *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*, Nueva York, Free Press, 1986, págs. 91-110 y 157-180, respectivamente.

55. Allison, *Essence of Decision*, pág. 168.

56. Neustadt y May, *Thinking in Time*, págs. 34-57.

57. Heymann hace esta distinción implícitamente al dividir las tácticas que operan en el «marco» existente para la toma de decisiones, de los que intentan «reorganizar el entorno político». Véase Heymann, *The Politics of Public Management*, págs. 145-189.

58. Éste es el núcleo de las críticas de Reich sobre la promoción emprendedora. Véase Reich, *Public Management in a Democratic Society*, págs. 5-6. Para un ejemplo interesante de un legislador que decide deliberadamente tomar el camino más difícil en un tema controvertido, para desarrollar un mandato más perdurable, véase «Senator Scott Heidepriem and the South Dakota Anti-Abortion Bill», KSG Caso #C16-93-1213.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1993.

59. Como escribe E. E. Schattschneider: «La primera propuesta establece que el resultado de cualquier conflicto viene determinado por su alcance. El número de gente involucrado en el conflicto determina lo que ocurrirá; cada cambio en el número de participantes afecta al resultado». Schattschneider, «The Contagiousness of Conflict», en *Semisovereign People: A Realist's View of Democracy in America*, Hinsdale, Ill., Dryden, 1960, pág. 2.

60. Heymann, *The Politics of Public Management*, pág. 137.

61. Estos acontecimientos se describen en «Les Aspin and the MX Missile», KSG Caso #C14-83-568.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1983. Una discusión interesante de este caso aparece en el libro de Heymann, *Politics of Public Management*, págs. 125-163.

62. Estos acontecimientos se describen en «The Case of the Segregated Schools», KSG Caso #C14-83-531.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1983. Linsky realiza un análisis mordaz en *Impact*, págs. 95-104.

63. Linsky, *Impact*, págs. 88-118; véase también Leon V. Sigal, «What the News Means Depends on How the News Gets Made», en *Reporters and Officials*, Lexington, Mass., D.C. Heath, 1973, págs. 1-6.

64. Linsky, *Impact*, págs. 119-147.

65. Neustadt y May, *Thinking in Time*, págs. 48-57.

66. Heymann presenta y desarrolla el concepto de «juego» en un marco dado en *The Politics of Public Management*, pág. 165.

67. Un ejemplo interesante son los derechos civiles. Véase «Voting Rights Act of 1965», KSG Caso #C14-80-307.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1980.

68. Richard Haass, «Ripeness and the Settlement of International Disputes», *Survival*, vol. 30, n° 3, mayo-junio 1988, págs. 232-249.

69. Agradezco a Phil Heymann esta observación. Para un caso interesante que ilustra este tema, véase Ron Beaulieu, «Section 103 of the Internal Revenue Code»,

KSG Caso #C94-75-58.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1975.

70. Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*, Nueva York, Simon y Schuster, 1966.

71. Nancy Altman desarrolló varios casos acerca de las «comisiones» en la Kennedy School. Véase «Les Aspin and the MX Missile», KSG Caso #C14-83-568.0: «National Commission on Social Security Reform», KSG Caso #C94-83-554.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1983; y «The Sawhill Commission: Weighing a State Takeover of LILCO», KSG Caso #C15-86-718.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1986.

72. Beaulieu, «Section 103 of the Internal Revenue Code».

73. Dennis W. Banas y Robert C. Trojanowicz, *Uniform Crime Reporting and Community Policing: A Historical Perspective*, Community Policing Series, n° 5, East Lansing, Michigan State University, National Neighborhood Foot Patrol Center, 1985.

74. «Hunger in America», KSG Caso #C14-75-85.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1975.

75. John J. DiIulio, Jr., *No Escape: The Future of American Corrections*, Nueva York, Basic Books, 1991, págs. 103-147.

76. Lisbeth Schorr (con Daniel Schorr), *Within Our Reach: Breaking the Cycle of Disadvantage*, Nueva York, Anchor Press/Doubleday, 1988, págs. 184-192.

77. John P. Kotter, *The General Managers*, Nueva York, Free Press, 1986, pág. 88. Hugh Heclo observa que esto también es importante para los directivos públicos: «Casi todo lo que los ejecutivos políticos hacen para salir adelante, puede considerarse construcción de redes personales». Heclo, *A Government of Strangers: Executive Policies in Washington*, Washington, D.C., Brookings Institution, 1975, pág. 158.

78. Reich es el crítico más acérrimo; véase *Public Management in a Democratic Society*.

79. Los conceptos de «gestión política», como los desarrollo en esta sección, se basan en un trabajo escrito y extensas conversaciones personales con colegas de la Kennedy School y otros sitios. Los documentos esenciales son: Porter, *Presidential Decisionmaking*; Laurence E. Lynn, Jr., y John M. Seidl, «Bottom-Line Management for Public Agencies», *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 1 (1977); Laurence E. Lynn Jr., y David DeF. Withman, *The President as Policymaker: Jimmy Carter and Welfare Reform*, Filadelfia, Temple University Press, 1981; Richard Darman, «Note on Policy Development # 4.» También me ha sido útil un seminario de un año sobre este tema, en el que participaron, entre otros, Francis Bator, Hale Champion, Richard E. Neustadt y Robert Zoellick. Otra documentación acerca de estas mismas ideas incluye trabajos importantes como Alexander George, «The Case for Multiple Advocacy in Making Foreign Policy», *American Political Science Review*, 66 (setiembre de 1972), págs. 751-785, sobre la promoción múltiple; James W. Fessler y Donald F. Kettl, *The Politics of the Administrative Process*, Chatham, N.J., Chatham House, 1991, págs. 208-238, acerca de los sistemas presupuestarios; y John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, sobre los sistemas de planificación estratégica en el sector público.

80. A menudo se ha descrito esta técnica como la «gestión» o el «diseño» del «proceso de desarrollo de la política», una tarea típica a la que se enfrentan los directivos gubernamentales. Algunos casos que presentan este problema de forma provocativa son: «The Recession of the Passive Restraints Standard», KSG Caso #C16-82-455.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1982; «Ruckelshaus and Acid Rain», KSG Caso #C16-86-658.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1986; «NHTSA and the Corporate Average Fuel Economy Standards» KSG Caso #C15-86-672.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1986; «The Press and the Neutron Bomb», KSG Caso #C14-84-607.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1984; «Ronald Reagan and Tax

Exemptions for Racist Schools» KSG Caso #C15-84-609.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1984; «Groundwater Regulation in Arizona», KSG Caso #C16-91-1066.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1991.

81. A menudo se describe esta tarea como la «gestión» o el «diseño» de «sistemas de gestión política». Está estrechamente relacionado con el diseño de sistemas de planificación estratégica y el uso de los procesos presupuestarios para propósitos de planificación estratégica. Para una discusión de cómo diseñar, desarrollar y operar estos sistemas a nivel presidencial, véase Porter, *Presidential Decisionmaking*. Véase también *A Presidency for the 1980s: A Report by a Panel of the National Academy of Public Administration*, Washington, D.C., National Academy of Public Administration, n.d. Para algunos casos que tratan este tema, véase Greg Mills, «PPB and the Surgeon General», HBS Caso 9-375-111, Boston, Harvard Business School, 1974; Regina Herzlinger y Arva Clark, «Zero-Based Budgeting in the Public Health Service», HBS Caso 9-178-080, Boston, Harvard Business School, 1977; Mark Moore, «Joan Claybrook and the National Highway Traffic Safety Administration», KSG Caso #C95-81-370.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1981; David Kennedy, «Managing EPA», KSG Caso #C16-87-729.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1987.

82. Recuérdese que la argumentación en el capítulo 4, donde se acentuaba el papel tanto del proceso como de la sustancia al tomar una decisión, parecía legítima y persuasiva. Véase también Heymann, *The Politics of Public Management*, págs. 74-89; y Edith Stokey y Richard Zeckhauser, *A Primer for Policy Analysis*, Nueva York, Norton, 1978, págs. 283-286.

83. Las tareas necesarias para garantizar la legalidad de las decisiones políticas públicas es el núcleo de atención del derecho administrativo. Véase Jerry L. Mashaw, *Due Process in the Administrative State*, New Haven, Conn., Yale University Press, 1985, págs. 172-221.

84. Aquí adopto, explícitamente, el modelo de gobierno como «actor racional» como un ideal normativo. Porter también parece seguir este modelo, ya que los criterios que usa para evaluar la actuación del consejo de política económica de Ford, se basan en este tipo de factores. Véase Porter, *Presidential Decisionmaking*, págs. 184-189. Para una visión alternativa, véase Charles E. Lindblom, «The Science of Muddling Through», reeditado por Shafritz y Hyde, *Classics*, págs. 263-275, y Lindblom, *Inquiry and Change: The Troubled Attempt to Understand and Shape Society*, New Haven, Conn., Yale University Press, 1990, págs. 257-302. Las críticas de Lindblom de este modelo de actor racional condujeron el análisis hacia los modelos de deliberación y aprendizaje social. Véase la sección «Public Deliberation, Social Learning and Leadership», citado más abajo.

85. Para una discusión de cómo los análisis sustantivos, expertos, de ciencia social y política se usan o no para influenciar las decisiones de política pública, véase capítulo 2, nota 26.

86. Estoy en deuda con Hale Champion por haber destacado este tema en varias conversaciones privadas.

87. Acerca de la importancia de las estructuras de autoridad, véase Jerry L. Mechling, «Analysis and Implementation: Sanitation Policies in New York City», *Public Policy*, vol. 26, n° 2 (primavera de 1978), págs. 278-283. Sobre la importancia de los plazos para las decisiones gubernamentales, véase Allison, *Essence of Decision*, pág. 168.

88. John E. Chubb y Paul E. Peterson (comps.), *Can the Government Govern?*, Washington, D.C., Brookings Institution, 1989, págs. 20-37.

89. Véase nota 71.

90. Comunicación personal, 9 de marzo de 1995.

91. Stokey y Zeckhauser, *Primer*, págs. 5-6.

92. Para una lista de referencias sobre este tema, véase el capítulo 2, nota 26. Para más concreción, Laurence E. Lynn, Jr. (comp.), *Knowledge and Power: The Uncertain*

Connection, Washington, D.C., National Academy of Sciences, 1978. Para una crítica, véase Mark H. Moore, «Social Science v. Policy Analysis: Some Fundamental Differences», en Daniel Callahan y Bruce Jennings (comps.), *Ethics: The Social Sciences and Policy Analysis*, Nueva York, Plenum Publishing, 1983; y Lindblom, *Inquiry and Change*.

93. Moore, «Social Science v. Policy Analysis».

94. Acerca de la importancia de evaluar la viabilidad, véase Graham T. Allison «Implementation Analysis: The Mission Character in Conventional Analysis», en *Benefit-Cost and Policy Analysis: 1974*, Chicago, Aldine Publishing, 1975, págs. 369-391.

95. Neustadt y Fineberg, *The Epidemic that Never Was*, págs. 232-236.

96. Para una discusión sobre esta relación, véase Arnold J. Meltsner, *Policy Analysts in the Bureaucracy*, Berkeley, University of California Press, 1976. Véase también Moore, «Social Science v. Policy Analysis». Para una crítica más sustancial y radical del potencial que tiene la ciencia social de contribuir a la resolución de problemas públicos, véase Lindblom *Inquiry and Change*. Para una idea de lo que podría ser esta relación, véase Giandomenico Majone, «Policy Analysis and Public Deliberation», en Robert B. Reich (comp.), *The Power of Public Ideas*, Cambridge, Mass., Ballinger, 1988, págs. 157-178.

97. Raiffa, *Decision Analysis*.

98. Es precisamente en este tema que Neustadt y Fineberg se centran en sus «reflexiones» en *The Epidemic That Never Was*, págs. 116-137.

99. Lynn y Seidl, «Bottom Line Management». Véase también John M. Bryson, «Initiation of Strategic Planning by Governments», *Public Administration Review*, vol. 48, n° 6 (noviembre-diciembre 1988), págs. 995-1.004; James W. Fessler y Donald F. Kettl, «Budgeting», en *The Politics of the Administrative Process*, Chatham, N.J., Chatham House, 1991, págs. 208-238; y Peter A. Pyhrr, «The Zero-Base Approach to Government Budgeting», en Shafritz y Hyde, *Classics*, págs. 495-505.

100. Los sistemas de gestión política están estrechamente relacionados con los sistemas de planificación estratégica y los sistemas presupuestarios utilizados para propósitos de planificación estratégica. Para consultar documentos clave sobre este tema, véase la nota 81.

101. Allen Schick, «The Road to PPB: The Stages of Budget Reform», *Public Administration Review*, 26 (diciembre de 1966), págs. 243-258, reeditado en Shafritz y Hyde, *Classics*, págs. 299-318. Véase también Fessler y Kettl, «Budgeting», págs. 208-238; y Pyhrr, «The Zero-Base Approach», págs. 495-505.

102. Pyhrr, «The Zero-Base Approach». Para algunos casos que describen estos sistemas presupuestarios, véase Mills «PPB and the Surgeon General», y Herzlinger y Clark, «Zero-Based Budgeting in the Public Health Service».

103. Darman es especialmente crítico con la rigidez del calendario de los sistemas presupuestarios y los sistemas, más flexibles, propuestos por Lynn y Seidl en «Bottom Line Management». Según ellos, los sistemas de calendario fijo son demasiado inflexibles para tratar la mayoría de los problemas (¡y oportunidades!) que aparecen en la tarea de gobierno. Véase Darman, «Policy Development Note #4», pág. 4.

104. Tuve una experiencia personal muy intensa relacionada con esta dificultad. Roscoe Egger, el director del IRS, había pedido a su equipo central y los subordinados en línea que desarrollaran un plan estratégico para el IRS. Lo que recibió fue un documento que se parecía mucho a una propuesta de presupuesto. Identificaba todos los programas y actividades principales de la organización y explicaba porque eran importantes. Egger expresó su descontento con la propuesta porque creía que un plan estratégico debía identificar el número relativamente reducido de áreas en las que se esperaba que gracias a innovaciones e inversiones se mejorarían las operaciones en el futuro, y no describir todo lo que la organización estaba realizando en aquel momento.

105. Para casos que describen los sistemas de gestión política en las agencias reguladoras, véase Moore, «Joan Claybrook and the National Highway Traffic Safety Administration», y Kennedy, «Managing EPA».

106. Porter, *Presidential Decisionmaking*, págs. 229-252.
107. *Ibid.*, págs. 235-241.
108. Acerca de los peligros de ver a los presidentes de este modo, véase Laurence E. Lynn, Jr., y David DeF. Whitman, «The Perils of Policymaking», en *The President as Policymaker*, págs. 3-15.
109. Porter, *Presidential Decisionmaking*, págs. 231-235.
110. *Ibid.*, págs. 241-247. Este enfoque de la toma de decisiones se ha asociado durante mucho tiempo con Alexander L. George. Véase George «The Case for Multiple Advocacy in Making Foreign Policy», *American Political Science Review*, 66 (setiembre de 1972), págs. 751-785.
111. Porter, *Presidential Decisionmaking*, pág. 177.
112. Darman, «Policy Development Note #4.»
113. Esto está implícito en la distinción que hace en este esquema para las decisiones que tienen una importancia «estratégica». *Ibid.*, pág. 3.
114. Heymann observa que «una estrategia es un objetivo y un plan que dan coherencia a las actividades de una organización. Si es algo nuevo y distinto, representa un esfuerzo por generar cambio, y el cambio siempre estimula la oposición». Heymann, *The Politics of Public Management*, pág. 19.
115. La participación en este grupo podría utilizarse como una forma de probar y crear la capacidad de aquellos individuos que pueden convertirse en los directivos clave de la recién reorientada organización. Incluso en este caso, sin embargo, la mayoría de las decisiones tendrían que realizarse en base a las recomendaciones realizadas por los directivos de línea en vez de los asesores.
116. Este enfoque se ve claro en el énfasis que Darman otorga a la función de «relacionar las cuestiones entre sí y con la estrategia general». Este tema se subrayó en una reunión con Darman y Elliot Richardson, un cliente de uno de los sistemas que Darman había desarrollado en los departamentos de Asuntos Exteriores y Justicia.
117. Hale Champion ha estudiado esta perspectiva.
118. Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*, págs. 29-45.
119. Ésta es la suposición común en los análisis económicos, y se incorporó en la «teoría de juegos» y en los análisis de la negociación. Para una introducción a la teoría de juegos, véase R. Duncan Luce y Howard Raiffa, *Games and Decisions*, Nueva York, Wiley and Sons, 1967, págs. 3-6. Para una introducción a los análisis de la negociación, véase Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*.
120. Sobre la idea del interés propio y la política, véase John Forejohn y Charles Shipan, «Congressional Influence on Bureaucracy», y Morris P. Fiorina, «Comment: The Problems with PPT», ambos en *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 6, 1990, págs. 1-20 y 255-263, respectivamente.
121. Steven Kelman, *Making Public Policy: A Hopeful View of American Government*, Nueva York, Basic Books, 1987, págs. 286-296. Véase también Gary Orren, «Beyond Self-Interest», y Steven Kelman, «Why Public Ideas Matter», en Reich, *The Power of Public Ideas*, págs. 13-30 y 31-54, respectivamente.
122. Robert B. Reich, «Policy-Making in a Democracy», en Reich, *The Power of Public Ideas*, págs. 123-156.
123. Para algunos ejemplos de situaciones en las que los argumentos acerca del interés público y los deberes influyen para crear una capacidad efectiva para actuar, véase Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: Roosevelt to Carter*.
124. Para analizar los resultados de las situaciones de negociación, los analistas tuvieron que estudiar las estrategias de los participantes de «forma reducida». Véase Luce y Raiffa, *Games and Decisions*, págs. 47-53.
125. *Ibid.*, págs. 56-154.
126. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*; Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*.
127. Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*, págs. 70-74.

128. Neustadt, *Presidential Power and the Modern Presidents: Roosevelt to Reagan*, págs. 50-90.
129. Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*, págs. 246-254.
130. *Ibid.*
131. *Ibid.*, págs. 226-237.
132. *Ibid.*, pág. 111.
133. *Ibid.*, pág. 11.
134. *Ibid.*, págs. 84-86.
135. Creo que fueron Roger Fisher y William Ury quienes inventaron esta frase. Véase Fisher y Ury, *Getting to Yes*, pág. 97-106.
136. Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*, págs. 29-45.
137. Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1960.
138. Fisher y Ury establecen los elementos de la «negociación con principios» en *Getting to Yes*.
139. Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*, págs. 29-45.
140. Fisher y Ury adoptan una visión diferente e incitan a la partes de la negociación a adoptar una posición según sus principios. Según su análisis, esto permitirá que un mayor número de negociaciones lleguen a un acuerdo satisfactorio, y alcanzar un acuerdo es generalmente mucho mejor que no llegar a ninguno, cosa que ocurre a menudo cuando la gente actúa de forma demasiado agresiva. Véase Fisher y Ury, *Getting to Yes*.
141. Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*, págs. 218-230. Véase también James K. Sebenius, «Negotiation Arithmetic: Adding and Subtracting Issues and Parties», *International Organization*, vol. 37, n° 2, primavera de 1983, págs. 281-316.
142. Lax y Sebenius, *The Manager as Negotiator*, págs. 46-62.
143. Lax y Sebenius reconocen esta crítica; *ibid.*, págs. 237-241.
144. Recuérdese la discusión de los ciudadanos en el capítulo 2. La sugerencia aquí es que se necesita algo distinto a la negociación para desarrollar y fomentar la expresión de los valores de «los ciudadanos», en vez de «los clientes», ya sean «beneficiarios» u «obligados».
145. Estas ideas se especifican en Robert B. Reich, «Policy Making in a Democracy», y Ronald A. Heifetz y Riley M. Sinder, «Political Leadership: Managing the Public's Problem Solving», ambos en Reich, *The Power of Public Ideas*, págs. 137-147 y 179-203, respectivamente. Véase también Reich, *Public Management in a Democratic Society*, pág. 175; y Ronald A. Heifetz, *Leadership without Easy Answers*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1994, págs. 125-149.
146. Heifetz, *Leadership*, págs. 235-236.
147. Heifetz hace una distinción importante entre el trabajo «técnico» y el trabajo «adaptativo»; el primero ocurre cuando las personas en puestos de autoridad conocen las respuestas; el segundo, cuando las respuestas todavía deben encontrarse, o cuando la solución implica adaptarse a una realidad penosa que no se puede cambiar. Véase Heifetz y Sinder, «Political Leadership», págs. 185-191; y Heifetz, *Leadership*, págs. 73-76.
148. Heifetz lo llama crear un «entorno de apoyo» apropiado. Véase Heifetz, *Leadership*, págs. 103-113.
149. Reich, «Policy Making in a Democracy», págs. 144-147.
150. Heifetz utiliza esta idea de «adaptarse a una realidad problemática», como la esencia de su definición del liderazgo en *Leadership*, págs. 22-27.
151. Véase Robert B. Reich, «Public Administration and Public Deliberation: An Interpretive Essay», *Yale Law Journal*, vol. 94 (junio de 1985), págs. 1.617-1.641; y Arthur Appbaum, «Failure in the Marketplace of Ideas» (Kennedy School of Government, manuscrito no publicado, 1993).
152. Reich, «Policy Making in a Democracy», págs. 144-147.

153. Estos acontecimientos se describen en Henry Lee y Esther Scott, «Managing Environmental Risk: The Case of Asarco». KSG Caso #C16-88-847, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1988. El caso se analiza en Reich, «Policy Making in a Democracy», págs. 147-150, y en Heifetz, *Leadership*, págs. 88-100. Me he limitado a reproducir su análisis.

154. David L. Kirp. *Learning by Heart: AIDS and Schoolchildren in America's Communities*, New Brunswick, N.J., Rutgers University Press, 1989, págs. 276-293.

155. Heifetz, *Leadership*. Un enfoque distinto del «aprendizaje gubernamental», se resume en Lloyd Etheredge, «Government Learning: An Overview», en Samuel L. Long (comp.), *The Handbook of Political Behavior*, vol. 2, Nueva York, Plenum Press, 1981, págs. 73-161. Este artículo se centra más en cómo los altos ejecutivos aprenden que en cómo aprenden los ciudadanos, pero es un resumen muy útil de algunas ideas relacionadas al respecto.

156. Heifetz, *Leadership*, págs. 194-201.

157. Véase n. 151.

158. Heifetz, *Leadership*, págs. 235-249.

159. Heifetz y Sinder, «Political Leadership», págs. 187-191.

160. Heifetz, *Leadership*, págs. 241-246.

161. Estos acontecimientos se describen en «Cancer and Environmental Hazards in Woburn, Massachusetts», KSG Casos #C16-86-659.0, #C16-86-660.0, #C16-86-660.1, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1986. El análisis presentado aquí es mío.

162. El concepto de «marketing social» está explicado y desarrollado en Philip Kotler y Eduardo Roberto, *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*, Nueva York, Free Press, 1989. Véase también Philip Kotler, «Social Marketing of Health Behavior», en L. W. Frederiksen, L.J. Solomon, y K. A. Brehany (comps.), *Marketing Health Behavior*, Nueva York, Plenum Press, 1984. Para un artículo excelente que revisa los conceptos del marketing en el sector público, los criterios propios para evaluar las campañas, y los resultados de los esfuerzos de cien campañas en los medios de comunicación, véase Janet A. Weiss y Mary Tschirhart, «Public Information Campaigns as Policy Instruments», *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 13, n° 1 (1994), págs. 82-119. Para algunos casos que describen «campañas de comunicación estratégica» que tuvieron éxito, véanse «Selling the Reorganization of the Post Office», KSG Caso #C14-84-610.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1984, y «Please Be Patient: The Seattle Solid Waste Utility Meets the Press», KSG Caso #C16-91-1058.0, Cambridge, Mass., Kennedy School of Government Case Program, 1991.

163. Para críticas sobre las campañas de información pública como propaganda, véase Jaques Ellul, *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*, Nueva York, Vintage, 1965, y Benjamin Ginsberg, *The Captive Public: How Mass Opinion Promotes State Power*, Nueva York, Basic Books, 1986. Para una visión alternativa, más esperanzadora, véase Walter Lippman, *Public Opinion*, Nueva York, Free Press, 1981; Martin Linsky, «The Media and the Public Deliberation», en Reich, *The Power of Public Ideas*, págs. 205-227; y Weiss y Tschirhart, «Public Information Campaigns as Policy Instruments».

164. R. Craig Lefebvre y June Flora, «Social Marketing and Public Health Intervention», *Health Education Quarterly*, vol. 15, n° 3 (otoño de 1988), págs. 300-301.

165. Incluso la policía ha empezado a hacer encuestas a sus clientes: la población general, los que llaman pidiendo ayuda, ¡incluso los arrestados! Véase, por ejemplo, Frank Small and Associates, *Community Policing Initiatives in the Australian Capital Territory: 1992 Update*, Sydney, Australia, Frank Small Associates, 1992.

166. Para una revisión de los esfuerzos de cien campañas en los medios de comunicación, véase Weiss y Tschirhart, «Public Information Campaigns as Policy Instruments». El sector de la sanidad pública parece particularmente activo y experto en el desarrollo y uso de estas técnicas. Puede que sea debido a que muchas de sus intervenciones

dependen de la movilización de mucha gente para conseguir cambios importantes en su comportamiento.

167. Estos acontecimientos se describen en Robert D. Behn, *Producing Results: How Public Managers Can Create a Culture of Performance*, Durham, N.C., Governor's Center, Duke University, 1994. Para una discusión de la teoría sobre cómo motivar a la gente a pagar sus impuestos, véase Mark H. Moore, «On the Office of Taxpayer and the Social Process of Taxpaying», en Philip Sawicki (comp.), *Income Tax Compliance*, Reston, Va., American Bar Association, 1983.

168. Behn, *Producing Results*, capítulo 3, págs. 7-9.

169. *Ibid.*, págs. 19-21.

170. *Ibid.*, capítulo 4, págs. 9-17.

171. *Ibid.*, capítulo 5, págs. 3-6.