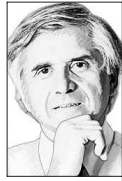


## COLUMNA DE OPINIÓN

## Gobernar es corregir y sustituir

Todos los gobiernos llegan con un guion. Y todos, a las pocas semanas, descubren que ese guion debe ser revisado. Obedece a lo que Daniel Kahneman llamó la "falacia de la planificación": la tendencia a subestimar los obstáculos y sobreestimar las propias capacidades, ilusión que no distingue entre izquierda y derecha, ni entre expertos y gente común.

Aylwin se encontró con que no podía cumplir con sus metas de bajar la pobreza porque antes había que enfriar una economía sobrecalentada. Lagos tuvo que postergar sus sueños modernizadores y dedicar el primer año a ajustar las cuentas. Bachelet tuvo que soportar la crisis de 2008, que curiosamente terminó elevándola a la condición de mito. Piñera se encontró ante un terremoto, la primera vez, y la segunda, con el estallido justo cuando se preparaba para recibir la COP y la APEC. Boric se encontró con una guerra en Europa que dislocó la economía mundial y una Convención inmanejable.



Por  
Eugenio Tironi

Nadie gobierna en las condiciones que imaginó. Las circunstancias cambian, las prioridades se desplazan, las emergencias se evaporan. Lo que hace poco tenía sentido —la urgencia, la excepcionalidad, el enemigo a combatir— deja de tenerlo. Eso exige ajustar expectativas y corregir el rumbo. Cómo se hace es lo distintivo de cada gobierno, de cada liderazgo: no el programa, no los incondicionales, sino la capacidad de liberarse oportunamente de ambos.

Junto con la estrategia hay que cambiar el elenco. Un equipo elegido para un determinado juego no sirve para otro, ni para un nuevo adversario. Los que se veían bien en el *cas-ting* no siempre rinden en la cancha;

*Los mejores presidentes de la república no son los que llegaron con el mejor programa. Son los que supieron abandonarlo a tiempo. Lo mismo vale para su elenco original.*

los que funcionaron en la campaña no siempre tienen la templanza que exige gobernar.

Muchos mandatarios apelan a figuras disruptivas o a lealtades personales forjadas en tiempos difíciles. Rara vez resulta. Más temprano que tarde deben ser sustituidos por políticos con oficio y con redes, como hi-

cieron Bachelet y Piñera.

No es un problema de capacidad: es de oficio. El que se adquiere persuadiendo hasta la humillación, siendo expuesto y derrotado. El que forja la disposición a morderse la lengua, agacharse e inmolarse si es necesario.

A los colaboradores hay que elegirlos por la variedad y profundidad de sus redes, no por la confianza que generan a quien los designa. La confianza está sobreestimada. La política es poder, y el poder se construye en redes: transversalidad, diálogos, negociación, vínculos horizontales.

Es común que la firmeza y la porfía se confundan con una palabra en boga: carácter. Es un error. La política democrática exige argumentación, negociación, concesión, adaptación. El carácter, en política, se mide en acuerdos, no en amenazas.

Los mejores presidentes de la república no son los que llegaron con el mejor programa. Son los que supieron abandonarlo a tiempo. Lo mismo vale para su elenco original. Cuando el giro tarda, el poder no espera: migra hacia otros liderazgos, dentro o fuera del Gobierno. Y el poder que emigra no regresa.

Si desea comentar esta columna, hágalo en el blog