



MISSION CRITICAL 01: STATECRAFT FOR THE 21ST CENTURY

Mariana Mazzucato
Sarah Doyle
Nick Kimber
Dan Wainwright
Grace Wyld
Future Governance Forum-Institute for Innovation and Public Purpose (2024)

Esta reseña del informe, “*Mission Critical: Statecraft for the 21st Century*”, resulta particularmente relevante, ya que conecta con una de las iniciativas clave del *think tank* *The Future Governance Forum* que provee una infraestructura intelectual y práctica para revitalizar la renovación del Gobierno en el Reino Unido, y refleja la influencia del *Institute for Innovation and Public Purpose* (IIPP) en ámbitos como la innovación, la política industrial y el desarrollo sostenible.

La labor del *think tank* se materializa en cinco iniciativas: *Mission Critical* (Misión Crítica), *Impactful Devolution* (Devolver generando impacto), *Into Power* (Constitución y funcionamiento de la Administración), *Rebuilding the nation* (Reconstruir la nación), y *Systems Change* (Cambios de sistemas).

La autora principal es Mariana Mazzucato, economista italo-estadounidense-británica reconocida por su trabajo en economía de la innovación y el valor público.

Actualmente, es profesora en la *University College London* y directora fundadora del *Institute for Innovation and Public Purpose* (IIPP), galardonada con importantes premios internacionales y con una amplia colección de publicaciones. Para este informe cuenta con tres coautores: Sarah Doyle, Nick Kimber y Grace Wyld.

Podemos afirmar que el informe propone una guía para impulsar una transformación radical en la forma en que el gobierno británico estructura y ejerce sus funciones. Esa guía se basa en la propuesta de seis principios ejecutores para el Gobierno Británico. La hipótesis de partida para proponer un reto tan ambicioso se argumenta en la idea de que el modelo actual de gobierno no está preparado para enfrentar los desafíos complejos del siglo XXI, como el cambio climático, la desigualdad y la crisis de salud pública.

El informe articula su propuesta en torno a seis principios rectores que conforman un nuevo marco de acción pública orientado a misiones:

- Principio 1: Establecer misiones como prioridad desde el principio orientadas a objetivos audaces que proporcionen una dirección y propósito claros. Deben ser un elemento de unificación entre los miembros del gobierno, si bien deja claro que no todas las responsabilidades deben quedar bajo este marco. Adoptar un enfoque de todo el gobierno, con la entrega de misiones impulsada por una Unidad de Misiones interministerial y equipos de misión.
- Principio 2: Las misiones deben poner el foco en el largo plazo, relacionadas con problemas concretos, pero resolviendo el problema de los ciclos de financiación derivados de cambios políticos para proporcionar estabilidad.
- Principio 3: Las misiones tienen carácter transversal entre sectores y entre la sociedad. Liderar con propósito y gobernar en asociación con agentes diversos, orquestando actores de todos los sectores para trabajar juntos hacia una estra-

tegia industrial orientada a misiones. Es necesario un constante diálogo entre el centro y otros actores, pero los resultados se dirigen desde el centro.

- Principio 4: Las misiones requieren una gestión política activa de coalición. Enviar señales claras de que el gobierno busca establecer alianzas con socios empresariales y sindicales dispuestos a lograr sus misiones, y diseñar la colaboración público-privada para compartir riesgos y recompensas.
- Principio 5: Las misiones se deben basar en una nueva aproximación de diseño político. En contextos cambiantes y desafiantes se impone la necesidad de experimentar nuevas aproximaciones a nuevos problemas, y por tanto aceptar el desacuerdo y la divergencia como parte del modelo.
- Principio 6: Las misiones deben alinear las inversiones públicas y privadas en función de los objetivos. Por tanto, las herramientas, procesos e instituciones financieras públicas deben ser rediseñadas. Renovar el mandato del Tesoro para asegurar la correcta provisión de fondos es un ejemplo.

Una vez que los autores exponen la definición de estos seis principios, el informe se articula en capítulos en donde en cada uno de ellos se exponen recomendaciones y se proporcionan ejemplos prácticos de cómo cada una de estas prioridades puede ser alcanzada. En definitiva, lo que se aporta es una guía de acción de gobierno basada en misiones que buscan liderar con propósito y alcanzar los objetivos bajo el prisma de los socios necesarios.

El informe se basa en entrevistas con expertos: antiguos responsables públicos de administraciones locales y centrales, expertos en política, líderes digitales en el sector público, y líderes de alto nivel en diversos organismos e instituciones. Cuenta con un amplio glosario de términos que permite comprender los principales conceptos con los que se exponen las misiones. Formula un reto que se define como una oportunidad de cambio: de la crisis a la renovación.

Merece la pena destacar la utilización del mapa de misión como elemento organizador conceptual. Este mapa emplea cuatro niveles jerárquicos de organización de los elementos del mapa: 1) Establecimiento de una agenda política y un compromiso civil; 2) Misiones con objetivos claros; 3) Innovación sectorial cruzada; y 4) Porfolio de proyectos y experimentación de abajo a arriba.

A partir de este artefacto teórico proporciona diversos ejemplos de aplicación como la utilización en el IPP, el reto de océanos limpios, o el futuro de la movilidad. Otro aspecto metodológico a destacar es la aportación de un esquema de áreas prioritarias para el impulso de un gobierno que avance en el desarrollo de las misiones. En él se utilizan tres columnas: 1) *Las misiones deberían...* (que recoge los seis principios ya descritos); 2) *Hoy, la realidad es...* (que para cada principio expone el diagnóstico de partida); y 3) *Por tanto, un nuevo gobierno debería...* (que recoge la recomendación que el gobierno tendría que seguir para poder cambiar la realidad).

Resulta también muy útil la aportación de un caso de uso antes de la exposición de los capítulos que recogen las recomendaciones. Este caso de uso se centra en la experiencia del Consejo de Camden ("*Camden's story*"), una iniciativa conjunta con el IIPP que impulsaron en septiembre de 2020 junto a un grupo de expertos y líderes de la comunidad con el objetivo de reducir la desigualdad y crear una economía local más justa, saludable y sostenible. Toda la metodología se construye a partir del trabajo seminal de la profesora Mariana Mazzucato en el IIPP. Se enfoca específicamente en el contexto de un posible gobierno progresista en el Reino Unido, conectando la intención estratégica de un enfoque de misiones con los desafíos prácticos de la gobernanza británica. Además, se apoya en la experiencia del IIPP en la implementación de políticas orientadas a misiones en colaboración con gobiernos y organizaciones de todo el mundo.

El informe cuenta con dos anexos y bibliografía abundante. En el primer anexo se expone una sugerencia de estructura de gobierno orientado a misión. En ella se enu-

meran los actores necesarios para un correcto funcionamiento del gobierno: socios externos, unidad central de las misiones, equipos de las misiones, grupo de líderes de las misiones... y también las relaciones que se derivan entre ellos. El segundo anexo aporta un diseño con consideraciones para establecer un marco de evaluación de la misión. Ese sistema de evaluación debe aportar mejor comprensión, participación amplia y ser prevista desde el principio.

En conjunto, la metodología propuesta combina evidencia empírica, teoría aplicada y diseño institucional para guiar una transición efectiva hacia una gobernanza orientada a misiones.

Para exponer una valoración crítica repasaremos las fortalezas, debilidades, la comparación con otros trabajos de la autora principal y finalmente proporcionaremos un juicio del trabajo.

Así, y en el análisis de fortalezas:

- **Innovación conceptual.** El informe presenta una visión audaz y coherente de cómo un gobierno puede liderar con propósito, utilizando el concepto de misiones como unidad de gestión orientada a resultados tangibles que resuelven los problemas de los ciudadanos y ayudan a construir una sociedad mejor, de forma que es posible abordar desafíos complejos y fomentar la innovación.
- **Aplicabilidad práctica.** Al contar con casos de uso ya probados, como el de Camden o ejemplos de mapas de misiones, ofrece recomendaciones concretas y detalladas para implementar un enfoque de gobierno orientado a misiones, lo que facilita su adopción por parte de los responsables políticos. En esa aplicabilidad se reconocen claramente las dificultades y retos organizativos que hay que abordar.
- **Enfoque colaborativo.** Destaca la importancia de la colaboración entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, promoviendo un enfoque inclusivo y participativo en la formulación de políticas. Sin duda se confiere al gobierno un rol de orquestador, pero se le recono-

ce su incapacidad para poder acometer los retos que se plantean de forma aislada.

Por su parte, y en el análisis de debilidades:

- **Riesgo de implementación.** La transición hacia un modelo de gobierno orientado a misiones puede enfrentar resistencia institucional y política, lo que podría dificultar su implementación efectiva. Los autores ponen el foco de las dificultades de implementación en la resistencia del ámbito público, lo que al menos permite concentrar los esfuerzos para resolver el problema.
- **Dependencia del liderazgo político.** El éxito del enfoque propuesto depende en gran medida del compromiso y la visión del liderazgo político, lo que puede variar según el contexto y el momento. El ciclo político debe quedar subordinado al largo plazo de la misión, y ello implica el compromiso de gestión y de asignación de recursos.
- **Medición de resultados.** Aunque el informe enfatiza la importancia de establecer objetivos claros, podría beneficiarse de una discusión más profunda sobre cómo medir el éxito de las misiones y evaluar su impacto a largo plazo. Cabe señalar que el informe no desarrolla de forma exhaustiva indicadores clave de desempeño (*KPIs*) que permitan un seguimiento riguroso del impacto.

El enfoque de Mazzucato podría tener una validez universal, a pesar de haberse publicado en un contexto de política del Reino Unido, y contrasta con las investigaciones e informes centrados en políticas tradicionales que se definen por su capacidad para ser efectivas en la corrección de fallos del mercado. En esta obra, en cambio, se propone que el Estado asuma un papel proactivo en la creación de mercados y en la orientación de la innovación hacia objetivos sociales. Otro elemento comparativo fundamental es que frecuentemente se estudian las instituciones públicas como organismos gestores independientes donde es conveniente el aislamiento respecto a actores del ámbito privado. Este informe es

un alegato de colaboración necesaria entre actores públicos y privados. Esta perspectiva está plenamente alineada con su trabajo anterior en *"The Entrepreneurial State"* y *"Mission Economy"*, donde la argumentación es que el Estado ha sido un impulsor fundamental de innovación en áreas como la tecnología y la salud.

Podemos concluir que es un ejemplo de Manual de Buen Gobierno y buenas prác-

ticas. El enfoque de Mazzucato podría servir como hoja de ruta para gobiernos que busquen combinar innovación, legitimidad democrática y eficacia institucional en un contexto global cada vez más desafiante.

José María Visconti Caparrós

ESIC Business & Marketing School

Juan Ramón Campos Blázquez

Universidad Autónoma de Madrid