El principio de la "Participación fuerte"

Hacia una reconstrucción participativa

Si la reconstrucción no se hace con métodos más sofisticados que la planificación tecnocrática y el diseño de negocios, seguirán quedando aspectos fuera de control y las grandes fallas se volverán a producir.

Alfredo del Valle*

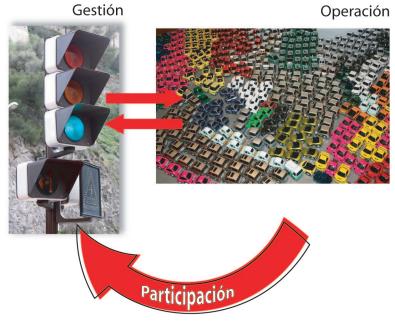
El terremoto del 27 de febrero provocó la caída de casi todas las estructuras que dan soporte a la vida humana y a la actividad productiva de la zona más poblada del país. ¿Pero hay alguna explicación común que pueda dar cuenta de todas estas fallas? De haberla, ¿siguen vigentes los factores que configuran tal explicación? Y si es así, ¿cómo se los puede enfrentar en la reconstrucción, para que no se repita este tipo de fallas?

Es evidente que fallaron las alertas sísmicas, la información y orientación a la ciudadanía, la evacuación de zonas de riesgo, las redes eléctricas, las telecomunicaciones, el abastecimiento de combustibles, los sistemas de transporte, los hospitales, el suministro de agua y alimentos, la seguridad ciudadana y varias otras. Pero no sólo fallaron en forma individual, sino en la dependencia que tiene cada una con respecto a las demás. Fallaron como reacción en cadena.

Fue un colapso sistémico, y el origen de un quiebre de esta magnitud solo puede ser también sistémico. Si logramos identificar dicho origen, tendremos bases só-*Ph.D. en Ciencias de la Gestión y Economía Aplicada, Wharton School, University of Pennsylvania. lidas para rediseñar y reconstruir con menor riesgo en el futuro.

El origen de este colapso no está en la infraestructura física, sino en la mental: es la visión segmentada, parcelada y fragmentaria con que hemos abordado en Chile el desarrollo del conjunto de estas estructuras. Ellas fueron entendidas como sectores aislados que podrían ser manejados o regulados en forma separada, como mercados con ofertas v demandas independientes, como industrias que debían satisfacer sus propias demandas y cuya relación con las demás se limitaba a los roles de cliente o proveedor.

¿Estamos volviendo a la vieja dicotomía Estado-mercado y abogando por más Estado o más mercado? En absoluto. El problema no se resuelve con simplificaciones tan gruesas. Debe ser abordado con respeto hacia su complejidad y con herramientas más sofisticadas que la planificación tecnocrática o el diseño de negocios. La "lev de la variedad requerida" de la teoría de sistemas establece que solo se puede gestionar bien un sistema de cierta complejidad si se dispone de un mecanismo de gestión capaz de procesar igual o mayor complejidad que la suya. Por ello, un buen rediseño de las estructuras que fallaron exigirá crear mecanismos capaces



Esta figura ilustra la "Ley de la variedad reguerida" o "Ley de Ashby", que rige la gestión de todo sistema social. Cuando la operación es simple, un mecanismo como el semáforo es capaz de controlar todos sus estados. Cuando es compleja, hay que generar suficiente capacidad de gestión. Los métodos de "participación fuerte" lo hacen motivando la acción y movilizando el conocimiento de los actores de ese mundo, quienes crean su propio futuro.

© esquema: Alfredo del Valle, Ph.D./ Fotos. Semáforo: dominio público. Autos de juguete: Buzzsnap, Flickr/ licencia Creative Commons no comercial/sin obras derivadas

de manejar todos los aspectos de cada una y todos los temas que la vinculan con las demás. Y esto es muchísimo más de lo que permite el modelo actual. Si no superamos la visión fragmentada que nos caracteriza, seguirán quedando aspectos fuera de control y las grandes fallas volverán. Más aún: todo el esfuerzo de reconstrucción estará en riesgo, porque también requiere visiones integradoras.

¿Existen formas prácticas de abordar este problema?

Sí. Y lo que hacen es construir mecanismos de gestión con la capacidad requerida. No se trata de modelos matemáticos ni de computación. Nos referimos al uso de un procesador mucho más potente y confiable: la mente humana, con sus capacidades de conocer, crear, intuir e imaginar, y más aún, de hacerlo en común con otras mentes, multiplicando mil veces tales capacidades. Son los procesos de "participación fuerte" o co-creación del futuro por parte de los actores relevantes. En ellos los actores se motivan y se movilizan aportando conocimiento y acción. Son procesos eficaces y eficientes, que producen resultados y lo hacen con rapidez. Y son, además, legítimos, porque entregan los

resultados que realmente se necesitan y no los que imponen quienes manejan los recursos. Son mucho más potentes que la "participación débil" de las comisiones, las consultas o las asambleas. Ellos tienen como requisito esencial que el liderazgo sea habilitador y convocante, no dominante y controlador. Como contrapartida, crean confianzas, cohesión y compromiso de los actores, porque las personas y organizaciones son sujetos y no objetos de

Para casos de complejidad baja y media, estos principios los puede aplicar un buen líder que maneje por intuición y valores los conceptos recién planteados, o que se forme en ellos. Para los de alta complejidad hemos desarrollado métodos y herramientas especializadas a partir de la ley ya mencionada, y los hemos aplicado con éxito en campos muy diversos, en Chile y otros países. Su aplicación nacional más reciente fue la introducción de la eficiencia energética, que está provocando un claro impacto político, económico, social y cultural. Tales métodos están a disposición de la sociedad chilena y del gran esfuerzo de reconstrucción que estamos a punto de emprender.

Decano: Jorge Rodríguez Grossi. Fono Facultad: 889 7366 e-mail: jrodrigu@uahurtado.cl economiaynegocios.uahurtado.cl/observatorio Producción OE: Comunicar, Escuela de Periodismo UAH. OE es una revista de circulación gratuita.

Profesor Facultad de Economía y Negocios UAH.