

# La toma de decisiones en un entorno de complejidad

Por Luis G. Babino / @luisbabino

Presidente Fundación CIGOB



**C**arlos Matus señalaba a fines del siglo XX que el desafío de la política era la toma de decisiones en un contexto constante de intercambio de problemas, en cada decisión se privilegian algunos valores y se afectan otros. En general, en política no hay soluciones limpias como en las viejas películas de Hollywood. Las decisiones que se toman benefician a algunos y afectan a otros.

Daniel Innerarity nos lo recuerda en su último artículo: La crisis económica, que afecta el empleo de millones de personas, ha disminuido la contaminación. La reducción de tráfico aéreo está disminuyendo la cantidad de datos atmosféricos que son necesarios para realizar predicciones, que también son importantes para conocer la extensión de la pandemia. “Lo que va bien para unos puede ser devastador desde otra consideración. Esa pluralidad de perspectivas se verifica también en el interior de cada esfera: no todos los epidemiólogos ven las cosas de la misma manera y dentro de los que se ocupan principalmente de la salud no la observan de la misma manera. Seguro que psicólogos y pediatras tendrían algunas objeciones al actual protagonismo de la perspectiva epidemiológica a la hora de abordar la crisis”

Y continúa señalando: Las sociedades tienen que actuar como si estuvieran unidas sabiendo que no lo están; no hay manera de imponer un único criterio dominante acerca de lo que debe hacerse. Las crisis abren un paréntesis, silencian momentáneamente esa diversidad, propician una autoridad unificada y una obediencia insólita, pero no son más que interrupciones temporales de la discordia habitual entre las distintas perspectivas sobre la realidad.

Frente a estos desafíos aparece una profunda falta de método y respaldo a la toma de decisiones frente a problemas complejos: ausencia de una visión sistémica, mala definición de los problemas, ausencia de indicadores que marquen la trayectoria de éxito, confusión entre causas y consecuencias, ausencia de una metodología para abordar el intercambio de problemas que genera la intervención.

Entiendo que la ausencia de un método potente para abordar los problemas de políticas públicas en un contexto de alta complejidad, obedecen a dos hechos, obviando otras causas que seguro también inciden.

Por otro lado, los partidos políticos renunciaron a pensar el mediano y largo plazo, se les presenta tan complejo que se refugian en el corto plazo, su desafío es ganar la próxima elección. La estrategia dejó paso a la táctica. La política era un intento de transformar la realidad en un sentido deseado, y hoy, en general, es un intento de ganar la próxima contienda electoral. Esa manera de entender el juego político domina la toma de decisiones de la política. Nos domina el corto plazo y el cálculo táctico, parece que ya no hay tiempo para el pensamiento estratégico para intentar transformar la realidad y pensar el largo plazo como sociedad.

Estimo que un aprendizaje es la construcción de habilidades integrales e integradas para la gestión de problemas complejos, comienza en el cambio de paradigma, demanda un replanteo ético (no moral) de las administraciones. Devolver el interés público a la gestión del estado.

Este desafío implica la construcción de centros de formación de nuevos liderazgos y la construcción de protocolos de acción para el manejo de futuras crisis que ya están instaladas entre nosotros: nuevas epidemias, cuidado del medio ambiente, la desigualdad, los flujos migratorios, el flujo de dinero ilegal, entre otros; son nuevos o viejos desafíos sin resolver.

Entiendo que ya existen centros de inteligencia con este foco de atención, si se logra potenciarlos y que se escuchen entonces pienso que algo habremos aprendido.