

DETERIORO POLÍTICO EN CHILE: UNA APROXIMACIÓN SISTÉMICA

Mario Waissbluth
Diciembre 2002
Revista Mensaje

INTRODUCCION CONCEPTUAL

En Chile hemos entrado en los últimos meses en una espiral de desconcierto, desconfianza ciudadana, y brotes de corrupción. Estos últimos, a decir verdad, son más propios de ratones de campo que de grandes bucaneros, pero han logrado sin duda introducir el germen de la duda y la necesidad de mirarnos al espejo.

En Julio del 2002, husmeando en ese infierno de tentaciones bibliográficas que es Amazon.com, un click hizo caer en mis manos uno de los dos o tres libros que más me han enriquecido conceptualmente en la última década¹. Lamento haberme perdido tres años desde su publicación en 1999, por un autor para mí desconocido, de impronunciable apellido Gharajedaghi y nombre Jamshid, quien escribió un breve pero denso tratado llamado “Pensamiento Sistémico: Gerenciando el Caos y la Complejidad”.

Nos explica este autor que las distintas partes de un sistema muestran una porfiada tendencia a auto-organizarse y actuar independientemente, de acuerdo a sus propias reglas, y que ya está llegando la hora de concebir la arquitectura de las organizaciones, públicas y privadas, como una aglomeración de entes socioculturales con sus propios propósitos. Entender sus interdependencias requiere mucho más que capacidad analítica, la cual despieza un problema en sus partes, las analiza separadamente, y luego busca una explicación global². El pensamiento sistémico pone a las organizaciones y sus partes en el contexto de su entorno y estudia el rol de ellas respecto a este entorno.

Otro concepto fundamental: “propiedades emergentes”. Si yo me entusiasmo escuchando música, es imposible que un cirujano o patólogo busque esa propiedad en mi cerebro, ni en alguna de mis células, ni en las moléculas de mis células. La emoción musical es una propiedad emergente del “sistema Mario”, que surge de la interacción de muchos de sus componentes entre si y con el entorno. Las propiedades emergentes son, como dice Jamshid, propiedades del todo, no de las partes, y no pueden ser deducidas de propiedades de las partes.

Por cierto, las propiedades emergentes pueden ser positivas, como la mayor productividad de una empresa ... o negativas, como los crecientes brotes de corrupción y el desencanto ciudadano que hemos observado recientemente.

Jamshid usa una interesante herramienta, que él llama “formulating the mess”. Si lo tradujéramos al chileno, habría que usar una expresión algo procaz, y debiéramos decir “clarificando el despelote”, o en mexicano, el “desmadre”. “Despelote” es lo que uno generalmente encuentra en las organizaciones y sistemas complejos, y la primera tarea del analista debe ser “diagnosticar el

1 Jamshid Gharajedaghi, “Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture”, Butterworth Heinemann, 1999.

2 Lo cual trae a la cabeza las numerosas ocasiones en que gente inteligente y preparada se ahoga en una interminable maraña de datos irrelevantes, sin visualizar los patrones que dan forma a los problemas y soluciones de una organización.

despelote”, haciéndose cargo de la complejidad, multidimensionalidad, y de las interacciones entre los diversos componentes del sistema.

Lo fundamental, durante el acercamiento inicial, consiste en tratar el “despelote” con respeto. No es una aberración, ni una manifestación de irracionalidad o de bajo coeficiente intelectual en las personas, las cuales suelen actuar, desde su propio punto de vista, con una lógica impecable. El “despelote” es, simplemente, (las citas entre comillas de Jamshid):

1. *“La consecuencia natural del orden existente, basado en la falsa suposición de que nada puede cambiar”*. En el caso que nos ocupa, ésta suposición se ve caracterizada por las típicas observaciones fatalistas y totalizantes, como: “los políticos siempre han sido corruptos y eso nunca cambiará”.
2. *“El fruto del propio éxito de las organizaciones, que logran cambiar algunos paradigmas sin darse cuenta de que lo lograron, y que se ven sobrepasadas por las nuevas realidades”*. En este caso, por ejemplo, el arrasador éxito de la Concertación en devolver el país a la democracia es, paradójicamente, lo que la ha dejado descolocada y sin planteamientos frente a la etapa que actual y lo que se avecina.
3. *“Un anuncio temprano de los males que se nos vienen encima”*. Felizmente, en este caso el anuncio se da bastante temprano. Basta mirar el vecindario en América Latina para ver lo que se nos podría venir encima en materia de deterioro económico, desgobierno y corrupción.
4. *“Un fenómeno sumamente capaz de regenerarse a si mismo con mucha facilidad”*. Esto es lo peor. Cuando los sistemas entran en espirales descendentes, en que cada actor asume la conducta que para él representa un “óptimo local”, es muy difícil lograr que alguien tire la primera piedra que vaya a romper el círculo vicioso y transformarlo en círculo virtuoso.

Diagnosticar la situación para clarificar las causas profundas del “despelote” es entonces algo crítico, pues pone los problemas en el contexto adecuado, genera una comprensión común del problema, y permite identificar las áreas clave de acción. La manifestación más difusa pero significativa de que el “despelote” ha sido exitosamente clarificado ocurre cuando alguien lo expone ordenadamente, y se escucha un suspiro colectivo que dice “al fin... comprendo y me siento identificado”.

Esta clarificación se efectúa con tres tareas: a) un análisis de los componentes de los sistemas desde una visión estructural, funcional, de procesos y conductual; b) un análisis de las obstrucciones y dificultades existentes en las relaciones de poder, en las componentes emocionales, y en los valores institucionales, y c) la comprensión de las interacciones entre las variables críticas, dentro del sistema y con su entorno.

El pensamiento sistémico es, en definitiva, el arte de simplificar la complejidad, ver a través del caos, y manejar las interdependencias. Cuando entendemos algo en su fondo, ya no lo vemos caótico ni complejo, pero si nos quedamos en las manifestaciones superficiales, viviremos con el “despelote” por un largo tiempo.

DIAGNOSTICANDO EL “DESPELOTE” ACTUAL

En este punto, agradezco la oportunidad de haber asistido a un reciente seminario conjunto de la Fundación Chile XXI con el Instituto Libertad y Desarrollo, con el título Etica, Gobierno e Institucionalidad, donde varios ponentes expusieron con mucha lucidez y altura de miras algunos de los componentes de esta ensalada rusa. El aporte de estas notas será tratar de interrelacionarlos, y a partir de ello entender un poco mejor el caos o crisis actual y aventurar algunos paliativos.

El “menú” en este caso contiene nueve platos, algunos de profundos orígenes históricos y socioculturales, otros más leves, algunos que se acercan más a “causas”, otros a “consecuencias”, pero en el difuso mundo de los sistemas complejos muchas cosas son a la vez causa y consecuencia. Vamos a los nueve.

1. Pérdida de proyecto integrador.
2. Banalización mediática.
3. Deterioro de los partidos y el parlamento.
4. Designación de gerentes públicos inadecuados.
5. Escaso “accountability”.
6. Deficiente gestión de entes públicos.
7. Financiamiento electoral obscuro.
8. Incidentes de corrupción.
9. Desencanto ciudadano.

1. Pérdida de “proyecto integrador”³. Se nos acabaron las epopeyas. Nadie tiene cuenta que contar, que seduzca a los más jóvenes con una gloriosa visión de futuro. Antes, teníamos revolución en libertad, lucha del proletariado, guerra contra el comunismo, recuperación de la democracia. Ahora, la visión trascendente de futuro pareciera estar en lograr que más gente acceda a los patios de comida de los mall y se compre un celular, ... y no resulta particularmente atractiva. El concepto del bien común desaparece frente a la lógica implacable del bien individual. El primer presidente de la Concertación arrasó electoralmente, bajo el musical slogan “La alegría ya viene”. Llegó la democracia, por cierto. Llegó el consumo, por cierto.... pero ¿dónde se quedó la alegría? Esta pérdida es la más difícil de resolver, está bien cercana a la raíz del “despelote”, y tiene impactos múltiples y diversos:

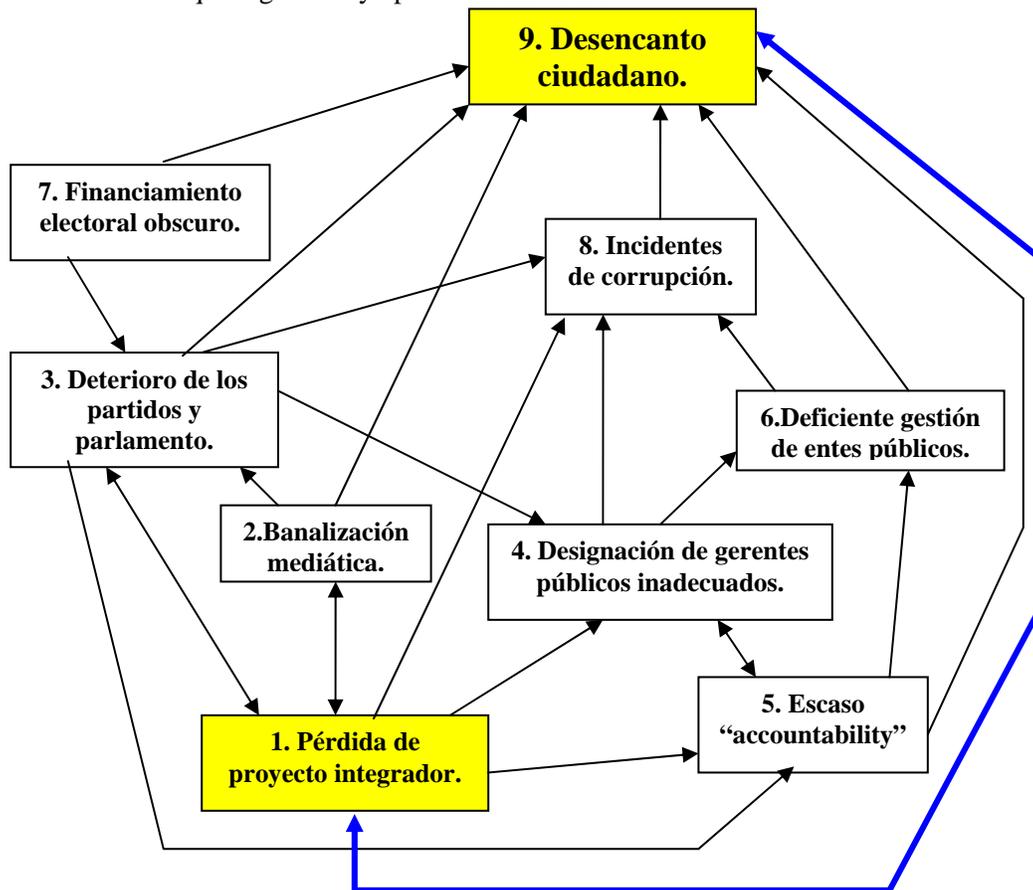
- En el componente 2 “Banalización mediática”, con el cual se retroalimenta perversamente. La prensa y los medios, sometidos al rating implacable, se concentran casi puramente en la superficialidad de los fenómenos, las peleas por las peleas, las denuncias por las denuncias, y raramente se preocupan de “asuntos –país” que por lo demás no parecen preocuparle demasiado a las élites políticas.
- En el 3 “Deterioro de los partidos y el parlamento”, cuyos integrantes son los que tienen cada vez menos cuenta que contar.
- En el 4 “Designación de gerentes públicos inadecuados” ... total, no importa mucho si aquí no estamos luchando por ninguna epopeya.

³ Agradezco la introducción que hizo Angel Flisflich a este interesante concepto durante el citado seminario.

- En el 5 “Escaso accountability”.... total, qué sacamos con medir y difundir si un servicio público funciona o no funciona, si no estamos sacrificando un inexistente proyecto país ni quedando derrotados en ninguna epopeya.
 - Obviamente, en el 8 “Incidentes de corrupción” ... si no estamos luchando por un “proyecto país” y por el bien público, pasamos mejor a preocuparnos del bien privado, el de nuestros bolsillos.
2. Banalización mediática. Ya la mencionamos y es sencillamente abrumadora. Nos hace recordar épocas de colegial, cuando el principal convocante de los estudiantes en el patio de la escuela era el grito de “Pelea, pelea”, que daba la señal para el inicio de un intercambio de puñetes, en torno al cual todos (menos los peleadores) formábamos un gozoso y efímero círculo. Esta banalización tiene a su vez un poderoso impacto en el componente 3 ...
 3. “Deterioro de los partidos y el parlamento”, a los cuales últimamente no llegan necesariamente los mejores,... sino los buenos para los puñetes y para conseguir plata para la campaña. La función propiamente parlamentaria se ve oscurecida por las promesas espúreas y la obsesiva búsqueda mediática de los conflictos y las denuncias, que son altamente rentables a la hora de las elecciones. Este deterioro, ligado a la pérdida de epopeyas, tiene impactos en otros componentes:
 - En el 4 “Designación de gerentes públicos inadecuados”. Al perderse el proyecto integrador, la libido de los partidos se centra prácticamente en un solo tema: la acumulación de poder fáctico para el tráfico de influencias, a través de su funcionamiento como agencias de empleo.
 - En el 8 “Incidentes de corrupción”, por las mismas razones. El fin, sospechosamente, comienza a justificar cada vez mejor los medios, y la frontera entre los bolsillos partidarios y los personales comienza a quedar cada vez más borrosa.
 - En el 9 “Desencanto ciudadano”, que es el resumidero en que se vierten los deshechos de los 8 primeros componentes.
 4. “Designación de gerentes públicos inadecuados”. No repetiremos lo que se ha dicho en numerosos foros sobre el tema de Gerencia Pública. Sólo destacaremos que en este componente inciden el deterioro de los partidos y la pérdida de proyecto integrador, y a su vez, esta carencia de adecuados gerentes públicos tiene impacto en la deficiente gestión de muchos servicios, y en el próximo componente, el 5....
 5. “Escaso accountability”. Rendir cuentas frente a la ciudadanía. Indicadores de desempeño. Cuenta verdaderamente pública. Evaluación efectuada por entes independientes. Por cierto, el Ministerio de Hacienda, vía DIPRES, ha realizado un buen trabajo al imponer la práctica de los indicadores de desempeño, y al encargar evaluaciones externas de desempeño institucional. Pero estamos aun a kilómetros de distancia de contar con un ente, autónomo del Ejecutivo, que evalúe instituciones, programas y leyes, y le entregue sus dictámenes a la ciudadanía respecto a la verdadera rentabilidad social del gasto que se hace con nuestros impuestos.
 6. “Deficiente gestión de entes públicos”. Salvo contadas excepciones, muchos servicios públicos chilenos siguen en un estado deplorable en materia de estructura, procesos, sistemas, recursos humanos y control de gestión, todo lo cual redundará en exceso de gasto público, una inadecuada atención al ciudadano ,y en que se abren “ventanas de descontrol” por donde algunos pillines

pueden deslizarse sin llamar la atención. Esta deficiente gestión tiene entre sus orígenes fundamentales la carencia de gerentes públicos adecuados (y sensatamente evaluados y remunerados), y es “tolerada” en medio del ambiente de escaso “accountability” arriba mencionado. La mala gestión incide, además, en el desencanto ciudadano.

7. “Financiamiento electoral obscuro”. Obscurísimo. Nos referimos al confuso tráfico entre las platas de las empresas, la plata del gobierno, y los candidatos, que por cierto no es un invento chileno sino que está en la raíz misma de los incidentes de corrupción y tráfico indebido de influencias de Japón, México, o Alemania, entre muchos otros. Indudablemente, es una de las raíces cancerígenas del sistema, cuyas metástasis se manifiestan en el deterioro político-parlamentario y en la desconfianza ciudadana.
8. “Incidentes de corrupción”. Felizmente escasos, todavía. Seguimos siendo un país básicamente honesto, con gente cumpliendo sus compromisos. Pero lo poco que ha habido ha constituido una señal de alarma que ha ... aumentado el componente 9.
9. “Desencanto ciudadano”. El alfa y el omega del asunto. Aquí es donde se nos cierra la pinza. Sus nutrientes básicos son los incidentes de corrupción ... el deterioro político –parlamentario ... el mal funcionamiento de los servicios públicos ... la banalización mediática ... y el obscuro financiamiento electoral, pero la base fundamental, estructural, sólida, con la que se retroalimenta perversamente, es la carencia de un proyecto integrador. No tenemos cuento, ... y se desencantan los ciudadanos. Se desencantan los ciudadanos, y desconfían de los escasos retazos de cuento que alguien haya podido ensamblar.



Dicen que un gráfico vale más de mil palabras. A este “mono”, con seguridad, más de algún lector podrá agregarle nuevos rectángulos y flechas. Pero lo importante es hacer notar que la presente crisis valórica es una hidra de varias cabezas interconectadas, y sacaremos muy poco con ofrecer soluciones puntuales, como por ejemplo una “legislación de probidad”, para resolver el problema. Si lo hemos de lograr, la solución deberá ser necesariamente tan multifacética y compleja como el problema mismo.

APUNTES PARA ORDENAR EL “DESPELOTE”

Primero que nada, esperamos que el lector no vaya a suponer que aquí está la panacea. Las panaceas hace tiempo que se acabaron en el almacén, y están siendo exitosamente suplantadas en otras partes del mundo por una enorme dosis de humildad, sentido común y persistencia, componentes que deben ser manifestados por un conjunto grande de ciudadanos durante un largo período. Las panaceas no van a ser el “mesías Lagos” o el “mesías Lavín” o el “mesías XXX con su varita mágica”, pues eso sólo ocasionará nuevos ciclos espasmódicos de encanto y posterior frustración. Basta con ver el tremendo éxito electoral de nuestros vecinos Toledo y Chávez, y su posterior derrumbe en cosa de meses. Los liderazgos sólidos son imprescindibles ... siempre que se sustenten en un cuerpo amplio de ciudadanos persistentes, comprometidos y con un cuento claro y una visión de futuro para contarle a sus congéneres. Eso, antiguamente, se llamaba “partidos”. Ese cuento claro tiene que ser bastante más que “escuchar a la gente y resolverle sus necesidades a la gente”. Si así fuera, sería la pomada universal de todos los partidos políticos del planeta porque “la gente”... tonta no es, o a lo más, la tontera le dura poco.

Partamos entonces, en esta búsqueda de soluciones, por hacer lo que los gringos llaman “count our blessings”, algo así como el “recuento de nuestras bendiciones”, que no son pocas: estabilidad económica, sanidad en las finanzas públicas, excelente rating crediticio, tratados de libre comercio con las dos potencias hegemónicas del planeta, democracia, instituciones que mal que mal funcionan, excelente y merecido rating de probidad y transparencia, las más altas tasas de América Latina en todo tipo de indicadores..... démonos con una piedra en el pecho. La pregunta, mas bien, es porqué con tantos factores a favor somos tan burros y no logramos ese ansiado despeque que tanto nos hemos prometido.

El problema más serio y profundo está en la carencia del “cuento integrador”, y para eso no hay soluciones expeditas. Dice el mito que un sacerdote estaba supervisando la construcción de una catedral medieval, y le preguntó a tres feligreses que estaban picando piedras: “Hijo mío ¿qué haces?”, a lo cual el primero le respondió “Padre, estoy picando piedra”. Misma pregunta, segundo feligrés, y la respuesta fue “Padre, me estoy ganando el pan”. Misma pregunta, tercer feligrés. “Padre, yo ... yo estoy construyendo una catedral”. ¿Cuáles son los planos de la catedral que están construyendo los chilenos? ¿se necesita el diseño de una catedral como visión de futuro? ¿o basta con la promesa de ganarse el pan y poder picar piedras? Ciertamente, hay que trabajarle mucho más al cuento, en las distintas organizaciones partidarias, del Estado y de la sociedad civil.

Las restantes medidas son un poco más fáciles y nítidas. Pero sólo un poco. La primera tiene que ver con la transparencia del gasto electoral. Algunos detractores del concepto dicen que, si se publicara la plata que alguien le da a un candidato, ésto luego podría prestarse a una cacería de brujas por parte del bando contrario. Puede ser, aunque aun así, en muchos países se publica. Pero aceptemos la crítica e invirtamos el razonamiento. Se trataría entonces de que el Estado asegure a los candidatos y partidos un piso mínimo de gasto, en dinero o en especie (tiempo o espacio en los medios), y que se determine un tope máximo al gasto, auditable según procedimientos convencionales. Estaríamos así sometiendo a auditoría y difusión el *destino* de los recursos, en lugar

de su *origen*... y asegurando que no existe una inversión publicitaria descabellada o injusta de un candidato respecto a otros. Es indudable que así disminuirían significativamente los incidentes en que el financiamiento partidario, o la disculpa del financiamiento partidario, ocasione confusos o ilegales incidentes.

La segunda, ya dicha, tiene que ver con implantar en Chile un sistema de Gerencia Pública, al estilo del proyecto de ley que quedó redactado a fines del gobierno anterior, por medio del cual los Ministros puedan escoger de entre una terna prefiltrada técnicamente los candidatos a distintos cargos. Nadie en su sano juicio propondría gerentes tecnocráticos, sin un mínimo de afinidad con el gobierno de turno. De lo que se trataría es de poner una barrera técnica entre las designaciones y las prácticas más espúreas del “cuoteo”. El impacto que ésto podría tener en la eficacia de la gestión pública es monumental, con los consecuentes beneficios para la ciudadanía, y para la imagen de la función pública. Por cierto, el gobierno ha anunciado recientemente la concursabilidad de 3000 cargos. Eso sería un avance... siempre que a) el procedimiento de selección sea más moderno que el añejo “concurso de antecedentes”, b) esté abierto a todo el mundo y no sólo a los actuales funcionarios, y c) no vaya a estar ligado a inamovilidad funcionaria, en cuyo caso el remedio resultaría bastante peor que la enfermedad.

La tercera es darle por ley los recursos y facultades a un órgano autónomo del poder ejecutivo, para realizar, cuando se le venga en gana, una evaluación pública de la eficacia y eficiencia de una institución, un programa o una ley, poniendo a disposición de la ciudadanía los resultados de sus evaluaciones. La verdadera democracia consiste en que los ciudadanos sepan a ciencia cierta qué se está haciendo y logrando con los impuestos que pagan. Como lo hemos dicho en otros foros, navegue Ud. en www.rekenkamer.nl o en www.gao.gov para constatar cómo se hace esto en Holanda o Estados Unidos, y no hay ninguna razón de fondo para que no podamos nosotros hacer lo mismo.

Es evidente que estas tres medidas, por si solas, no serán una panacea. Se requiere también, ya lo dijimos, una reinención bastante radical de los partidos políticos, de sus “cuentos y catedrales”, y de la función parlamentaria. Pero en una de esas, estos tres ungüentos, aplicados con cierta simultaneidad, detienen la rueda del círculo vicioso, y en otra de esas, detonan un nuevo círculo, esta vez virtuoso, en que la transparencia del financiamiento electoral, la calidad de la gestión pública, y su “accountability”, se convierten en piedras angulares del modelo de país que necesitamos para el siglo XXI.