¿Se gobierna una crisis?
Insumos para una agenda de investigación de la teoría y la praxis del gobierno

Por Adolfo Eslava Gómez[*]

[*] Doctor en Estudios Políticos de la Universidad Externado de Colombia y decano de la Escuela de Humanidades de la Universidad EAFIT.
Correo: aeslava@eafit.edu.co

El gobierno de la sociedad política y de las organizaciones necesita superar su proclividad a la simplificación para avanzar hacia la comprensión de la complejidad que caracteriza al colectivo gobernado y su contexto. Las construcciones teóricas y sus recetas derivadas apenas funcionan en la cabeza de quien las formula; la realidad, en cambio, plantea retos inaplazables que exigen entender el fenómeno de la inteligencia distribuida para emprender la construcción de responsabilidades colectivas y actuar en consecuencia.

De este modo, se hace patente el desperdicio en el que incurren formas autoritarias de gobierno ancladas a la supuesta observancia de la regla formal. Por el contrario, las dinámicas conflictivas, inciertas y complejas de hogares, comunidades, empresas y territorios siguen a la espera de más y mejores teorías que abran la puerta a nuevas modalidades de gobierno de lo común, gobierno indirecto, gobierno del contexto y, sobre todo, de autogobierno.

Las disposiciones *top-down* poseen un margen de maniobra cada vez más reducido, y el lamento del jerarca respecto a su mandato incomprendido ha llegado al nivel de agotamiento. Los nuevos arreglos institucionales, tanto en la sociedad política como en las organizaciones, tienen auténticos fundamentos en

aspectos cotidianos de las interacciones humanas. Proximidad, prosocialidad e informalidad, entre otras, son las claves olvidadas de la comprensión del proceso de definición, diseño y uso de las reglas del juego colectivo.

Estamos ante un reto de filosofía práctica. Primero, pensar en el gobierno y, sobre todo, la acción de gobernar, con el fin de ensanchar el marco conceptual hacia las categorías propias de la complejidad: el objeto de gobierno es diverso, dinámico e impredecible. Esta apertura del pensamiento permite superar el habitual desconcierto del gobernante y la consecuente desafección del gobernado. Hasta allí la dimensión filosófica y teórica de la indagación.

Por su parte, la dimensión empírica y práctica se adentra en la operatividad de los gobiernos políticos y organizacionales con el fin de evidenciar rasgos susceptibles de intervención posterior. Allí aparece la hipótesis subyacente, a saber: la centralidad de la cuestión comportamental tanto por omisión en el funcionamiento actual de los gobiernos como al ser raíz de la estrategia futura de una renovada acción de gobierno más cercana a la complejidad de los gobernados.

Pensar el gobierno sugiere planeación, regulación, resultados esperados, pero la acción de gobernar en la realidad es contingencia, espontaneidad y resultados imprevistos. Así, diversos contrastes, como planeación y contingencia, expectativas y hechos concretos, regla formal e informalidad, configuran el escenario de las decisiones colectivas que recrea el escenario de las decisiones que sigue demandando otras construcciones teóricas, evidencias empíricas y recomendaciones prácticas.

Una conjetura de partida se puede plantear como sigue: el gobernante cumple su oficio sin considerar la variable comportamental. La mejor ilustración de esta afirmación es el frecuente "fírmese y cúmplase", de lo cual solo la mitad está, literalmente, en manos del agente del gobierno; lo restante se encuentra en el amplio campo de interpretación y acción del destinatario. De este modo, la disposición gubernamental queda inmersa en el complejo entramado de los receptores y sus variadas lecturas, que van desde la comprensión hasta la incomprensión, pasando por las excepciones, condiciones y variaciones que los gobernados se atribuyen. Al final, el cumplimiento de la norma es apenas uno de varios escenarios que los actores crean y recrean de sus intereses, interpretaciones e interacciones.

Antes de llegar a la pregunta por el comportamiento, conviene enmarcar el gobierno y la acción de gobernar mediante la conexión entre las características que les son intrínsecas, a saber, incertidumbre, complejidad y policentricidad. Vale señalar que los públicos de las decisiones colectivas poseen la inteligencia distribuida que los tomadores de decisiones deben comprender y gestionar. Por tanto, la nada fácil modelación de un individuo representativo es insuficiente, ya que el objeto de estudio adopta las formas que recrean la interacción, el entrelazamiento y las interdependencias. De allí, la ausencia de certezas, las redes complejas y las múltiples formas de organización y regulación. Lejos de procesos lineales, la acción de gobernar se enfrenta a situaciones emergentes habituales. En consecuencia, resulta preciso desarrollar una aproximación posdiciplinar que haga

posible el diálogo de saberes y el uso de métodos mixtos, con el fin de garantizar la pertinencia teórica de la construcción conceptual y la relevancia práctica de los hallazgos empíricos.

Este tiempo de pandemia pone al descubierto el desperdicio de oportunidades y recursos en el que nos hace incurrir la tendencia a preservar la normalidad. Nuestros asuntos colectivos exigen modos de comprensión y gestión que den buena cuenta de la necesidad de confiar en el saber de otros para construir capacidades de acción colectiva. Esta nueva normalidad, no exenta de conflictividad, permite que afloren arreglos microinstitucionales caracterizados por combinaciones de formalidad e informalidad, intervención y autonomía, jerarquía y policentrismo que obtienen como resultado acuerdos cooperativos entre actores coordinados. No se trata entonces de volver a la normalidad porque, en buena medida, allí residen muchos de nuestros problemas colectivos. Inercias ancladas en fórmulas simples impiden comprender y gestionar la complejidad que somos.

Desde la cúspide de una jerarquía es posible idear soluciones simples a problemas complejos; pero desestimar el contexto incierto, el entramado de actores y las interacciones emergentes, le garantiza carácter inoportuno e irrelevante a aquella simplicidad. La tarea inaplazable es volcar la mirada a los procesos de autotransformación que se desplieguen en hogares, empresas y comunidades, con el fin de identificar y valorar procedimientos de autogobierno que definen reglas para lograr objetivos comunes. Esas modalidades de autoor-

ganización son veta de lecciones para entender el gobierno y la acción de gobernar.

Hoy, gobernar es pensar y decidir bajo incertidumbre y complejidad. La acción de gobernar debe nutrirse de la comprensión del autogobierno para gestionarlo. Ya que los arreglos microinstitucionales hacen uso de atributos y capacidades que tienen las personas para sobrellevar las exigencias de un contexto incierto, complejo y conflictivo. De esta forma, se enriquece la terna pensamiento-decisión-acción del gobernante para considerar alternativas cooperativas en detrimento de la competencia como factor decisivo de la interacción social.

Esta mirada renovada de la teoría y la praxis del gobierno, vale decir, tanto en la sociedad política como en la sociedad limitada de empresas y organizaciones sociales, requiere superar la noción de poder como instancia central dotada de los recursos necesarios para orientar los cursos de acción. Se trata de entender, por el contrario, la realidad de un poder fragmentado en función de la inteligencia distribuida entre el conjunto de actores gobernados. En síntesis, gobernar *con* en lugar de gobernar *sobre*.

La repercusión directa de este poder policéntrico, reticular e interdependiente consiste en ensanchar el marco de comprensión de las intervenciones –a menudo reducido a regulación e incentivos– para darles cabida, con total determinación, a libertades, capacidades y oportunidades propias del empoderamiento. Es decir, antes que regular e incentivar, conjugar los verbos acompañar, promover, facilitar; comprender ese poder descentralizado es un paso crucial

para reconocer la inteligencia distribuida y comenzar a construir responsabilidades compartidas.

Para hacer frente al desafío de pensar y decidir bajo incertidumbre y complejidad, también es posible acudir a la propuesta de arquitectura de las decisiones con el fin de cuestionar el papel que juega el arquitecto de la decisión, así como para establecer vínculos entre conducta individual y cambio social.

Dirigentes y dirigidos comparten un común denominador: la raíz comportamental presente en la vida cotidiana de decisiones por defecto, de otros que toman decisiones por nosotros y decisiones aplazadas. De este modo, el comportamiento de los tomadores de decisiones y de los públicos afectados se inscribe en un escenario delimitado por marcos cognitivos, modelos mentales y encuadres analíticos que incorporan creencias, hábitos y normas sociales como fronteras de actuación. En este sentido un proceso de decisiones colectivas anclado a una noción de poder centralizado, respuestas simples a problemas complejos e individuos pasivos desentendidos de sus obligaciones colectivas está condenado al fracaso.

Volcar la atención sobre el autogobierno tiene el propósito de entender aspectos comunes del diseño y el cambio institucional que acontece en diversas modalidades de autoorganización. Atributos de las relaciones interpersonales como la confianza, la reciprocidad y la reputación permiten instalar capacidades comunitarias cooperativas. En esto reside la acción colectiva autoorganizada que puede darse reglas y hacerlas cumplir mediante un proceso de arreglo microinstitucional, compro-

misos creíbles y supervisión mutua. Así, el marco mental de poder, simplicidad e individuos se ensancha hacia la arquitectura policéntrica de las decisiones colectivas.

En este punto, conviene plantear la siguiente recapitulación en contexto. Reconocer la complejidad que la crisis evidencia no implica renunciar a las cuestiones clásicas. El verbo *kratein* sigue siendo vigente y es relevante la pregunta por la forma en que la gente lo conjuga. Hoy, como ayer, gobernar es tomar decisiones, gobernar es gobernarse. La naturaleza y el *modus operandi* del gobierno bajo estas condiciones de complejidad, incertidumbre y policentrismo tienen lugar mediante la riqueza del autogobierno y sus múltiples formas de tomar decisiones colectivas o de influir o intervenir en los gobernantes. La pandemia expone a quienes desean realizar el *kratein* sin tener capacidad para hacerlo, pero también permite identificar a quienes gobiernan de hecho. En especial, se hacen patentes los arreglos entre actores que confían, cooperan y se coordinan entre sí, develando a quienes gobiernan por definición con legitimidad y legalidad. La lección que ofrece esta situación inédita es que el objetivo principal del gobierno, si existe el gobierno y si tiene un objetivo, es tomar decisiones públicas informadas por la riqueza de los modos de autogobierno.

Hasta aquí se proponen los elementos para una agenda de investigación acerca de la teoría y la praxis del gobierno. El reto es pensar y decidir bajo incertidumbre y complejidad; las categorías analíticas son el policentrismo, las decisiones públicas y el comportamiento. La hipótesis es el autogobierno.

Reto, categorías e hipótesis permiten construir un programa de investigación aplicada, pertinente y relevante para organizaciones públicas y privadas.

Por último, una digresión final. ¿Es posible gobernar el autogobierno? Más aún, ¿es posible gobernar? No y no, clama esta realidad de pandemia, confinamiento e incertidumbre. Sin embargo, la imposibilidad de gobernar no es evento inédito. ¿Puede un advenedizo regir los destinos de una colectividad?, ¿puede una autoridad legítima decidir frente a temas que le son ajenos?, ¿puede un líder desconocer el saber vernáculo de su comunidad u organización? Una persona que deposita su legitimidad y credibilidad en interacciones fatuas de jerarquías o de redes sociales desestima conocimientos técnicos, omite vivencias colectivas y naufraga en sus propios mares de vanidad, soberbia y autoritarismo.

Por el contrario, la vida cotidiana de las organizaciones y las sociedades políticas aloja muchas manifestaciones, espontáneas y habituales, que permiten a las personas celebrar el desencuentro y construir desde allí espacios de coordinación y cooperación que convierten la oposición a disposiciones jerárquicas en acuerdos adaptados a las realidades diarias. El gobierno del autogobierno tiene lugar en esa forma de concebir la inconformidad y la protesta de adversarios y destinatarios del mandato: son recursos valiosos que le permiten al gobernante acercarse a las limitaciones y posibilidades que son lejanas desde la mirada directiva.

En definitiva, no es posible gobernar desde la parte más alta de una jerarquía ya que el poder ha sido distribuido en-

tre varias instancias de decisión, operación, saber y vivencia. En cambio, hogares, organizaciones y comunidades diseñan, experimentan y consolidan variadas modalidades de autogobierno que resuelven dilemas colectivos. Por tanto, gobernar el autogobierno es posible cuando tiene lugar el reconocimiento de la inteligencia y el poder, distribuidos entre múltiples actores que toman decisiones bajo los criterios adaptativos, y que brindan la proximidad, la prosocialidad y la informalidad.

No se trata pues de un trabajo académico reducido a publicaciones científicas prestigiosas pero poco leídas. En la base de nuevas indagaciones que permitan conjugar el verbo gobernar se encuentra la autotransformación, tanto del sujeto como del objeto de estudio. Por un lado, investigadores con capacidad de hablar el idioma de las decisiones colectivas y, por otro, gobernantes con la habilidad de aprender de las acciones conjuntas de los gobernados. Por contera, la cuestión por el comportamiento de las personas tiene capital importancia en motivaciones, emociones y razones tanto del académico como de las directivas de una organización pública o privada. La pandemia demuestra que la usual resistencia al cambio es asunto superado. Así, cambio interior, cambio grupal y cambio social son obligación grave para alcanzar mejores procesos de decisión y estadios de futuro superiores al actual estado de cosas.