

## Recuperación no es suficiente



Tiempo de lectura: 5 min.

[H.T. Goranson](#)

Lun, 21/12/2020 - 10:13

El COVID-19 está golpeando duro a todos y, detrás de escena, los líderes de defensa y de gobierno están viendo a la pandemia como un ejemplo del tipo de golpe del cual las sociedades modernas tienen que poder recuperarse. Los responsables de las políticas están convocando a expertos de la industria y del mundo académico para descifrar cómo asegurarse de que este tipo de amenazas no vuelvan a tomar por sorpresa a las organizaciones críticas. Quieren saber cómo pueden ser más

resilientes.

A pesar de toda su gravedad, el virus es una entidad irracional, regida en definitiva por las leyes de la física y de la biología. No tiene astucia y nos castiga sólo incidentalmente. Aunque es novedoso y ha demostrado ser más peligroso que los contagios más comunes, no es diferente de las plagas y las pandemias que los seres humanos hemos enfrentado a lo largo de la historia documentada.

La mayoría de los países han manejado la amenaza del COVID-19 apelando a la infraestructura de salud pública disponible según su diseño original, con apenas algunas adaptaciones. Los gobiernos también han respondido de manera predecible a las consecuencias económicas de la pandemia, siguiendo el mismo modelo establecido durante episodios similares en el pasado, sobre todo la crisis financiera de 2008. De hecho, esta crisis actual tiene pocas cosas que no se podrían haber planificado.

El problema es que las discusiones de trastienda de hoy no son realmente sobre resiliencia. Giran en torno de la recuperación: los líderes nacionales y globales están desesperados por regresar al status quo previo a la pandemia. Pero eso no basta, porque se avecinan golpes más duros.

No son difíciles de imaginar. A medida que el clima y la política del mundo se vuelvan más ingobernables, el conflicto armado se propagará a nuevas regiones. O consideremos una pandemia acompañada de una guerra informática capaz de noquear nuestra infraestructura crítica con un clic. Agreguemos la cacofonía desorientadora de las redes sociales. Estamos más cerca de un mundo irreconocible de lo que pensamos.

La amenaza de la que tenemos que preocuparnos no se puede entender en términos de un virus, del cambio climático o de las crisis económicas solamente. Más bien, el peligro es que las consecuencias de un desastre se combinarán con otras, produciendo efectos de retroalimentación negativos sin antecedentes –posiblemente acelerados por actores humanos malignos-. El resultado sería más que la suma de sus partes, y mucho peor de lo que haya imaginado cualquier gestor de crisis de hoy.

Para estar preparados para esas posibilidades, los países tendrán que hacer algo más que simplemente restablecer la infraestructura empobrecida y crear nuevas instituciones inoperantes después de la pandemia. La clave para la resiliencia futura

reside en volverse intrínsecamente ágiles.

Un obstáculo para lograrlo son nuestras métricas estándar de contratación y producción. Los sistemas de apoyo para la toma de decisiones actuales dependen de estructuras formales o lógicas que organizan datos: con suficientes datos, podemos modelar escenarios basados en la física y diseñar respuestas, inclusive para algo tan complejo como un virus biológico o el clima. Pero cuando se trata de pronosticar actividades humanas o puntos de inflexión políticos, nuestros sistemas de modelado se desorientan, porque no podemos suponer que las crisis futuras impulsadas por el ser humano vayan a ser similares a las del pasado.

Podríamos abordar este problema dejándolo en manos del mercado, con la idea de que el establishment político no tiene ni la voluntad ni la capacidad de fortalecer la resiliencia de manera relevante. De hecho, ya existe una palanca efectiva para desplegar las fuerzas del mercado. La razón por la que tantas empresas privadas se centran en la “eficiencia” de la cadena de suministro es que las métricas se inclinan a recompensar ese tipo de pensamiento.

Pero el sesgo de eficiencia fue inducido artificialmente por la Oficina de Tecnología de Fabricación de la Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados de Defensa de Estados Unidos (DARPA) a fines de los años 1980, cuando Estados Unidos enfrentaba una crisis en su base industrial de defensa. Los responsables de las políticas, tras haber concluido que los mercados de capital no estaban recompensando suficientemente la innovación en la cadena de suministro, desarrollaron nuevos métodos para evaluar “el valor agregado económico” en este terreno. Ese proyecto de métricas del valor agregado luego se presentó a los inversores como una manera de entender el poder innovador de las empresas, y no como el actor primordial al final de la cadena.

La DARPA hizo una campaña exitosa para incluir estas métricas en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. La consecuencia inesperada fue que las cadenas de suministro asumieron un grado excesivo de poder e importancia. Pero éste es un problema de nuestra propia manera de pensar, y por lo tanto podría corregirse moviendo de nuevo la palanca para favorecer la agilidad y la resiliencia por sobre la eficiencia.

Pero, por supuesto, la resiliencia de la cadena de suministro por sí sola tampoco es suficiente, porque tiene que ver exclusivamente con la industria. La agilidad

intrínseca requiere que comunidades enteras adopten la mentalidad de un narrador, donde cada sorpresa provoca una nueva lectura de la situación, y una visión para el futuro.

El hecho de que nuestros científicos y líderes políticos más inteligentes estén avizorando un retorno a la “normalidad” refleja una falta colectiva de imaginación. Como sociedad, necesitamos empezar a pensar de manera más creativa sobre cómo los recursos existentes y las formas de intercambio social y económico se pueden volver a combinar para abordar nuevos problemas.

Los líderes políticos deberían establecer acuerdos de intercambio entre regiones vecinas, para que los sistemas que facilitan la colaboración hoy se puedan utilizar para organizar protección mañana. En los juegos populares de múltiples jugadores, la cooperación social es recompensada por una sensación de identidad compartida y la manifestación de elogio. Al mismo tiempo, deberían incorporarse valores como comunidad y bienestar ambiental a las métricas y modelos prevalecientes, para que sigan siendo una prioridad más allá de qué otras cosas estén sucediendo.

La ciencia y la ingeniería por sí solas no pueden salvarnos, porque sus resultados tendrán que respaldar la renovación de los compactos sociales. Las artes y las humanidades están llenas de las herramientas necesarias de reinención, pero carecen del organismo técnico. Los aportes del resto de nosotros, en todos los ámbitos sociales, serán necesarios para alcanzar agilidad en la escala requerida. Nuestros diferentes talentos deben combinarse como se combinan los problemas a los que nos enfrentamos. Debemos empezar a diseñar, como comunidad, nuevos vocabularios de reinención. Tenemos que querer imaginar.

11 de diciembre 2020

The Project Syndicate

<https://www.project-syndicate.org/commentary/building-intrinsic-resilienc...>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)