

Google ha cerrado el anuncio



Óscar Barros



Pablo González

Asegurar la creación de valor público en sistemas complejos

OPINIÓN

Voces

HACE 2 HORAS



Por **Óscar Barros** y **Pablo González**, CSP-Ingeniería Industrial, Universidad de Chile



Uno de los errores más graves que el Estado comete es abordar sistemas complejos - educación, protección de menores, salud y transporte- desde una perspectiva principalmente político-económica, que no asegura la creación de valor público. Así, la política define, por medio de leyes, ciertos objetivos, estructuras y funciones para los servicios que se intenta proveer, pero no cómo llevarlos a la práctica.

Por otro lado, la economía lleva a una asignación de recursos que no necesariamente asegura que estos puedan ejecutarse correctamente. Un caso paradigmático de esta situación es el Transantiago, donde se definió un servicio de transporte privado con una cierta estructura y un financiamiento con subsidios para una determinada flota. La práctica, sin embargo, demostró que tanto el diseño de capacidad como el financiamiento eran inadecuados, lo cual, por problemas de mal servicio, se ha ido corrigiendo. Además, los recorridos, las vías y otros elementos no fueron bien diseñados y tuvieron que readecuarse.

Lo dramático es que hay otra forma de hacer las cosas, basada en los principios que hace más de 30 años permitieron poner en funcionamiento el telescopio espacial Hubble: el diseño integral de sistemas complejos. Aplicaciones en el sector público incluyen servicios para adultos mayores en Holanda, hospitales en Finlandia y servicios para desempleados en Dinamarca. Las herramientas de las ciencias de sistemas permiten a proveedores y usuarios co-crear un diseño del flujo de producción del servicio, con módulos interdependientes que se combinan y especializan, de acuerdo a las necesidades de cada usuario específico. Esto permite la gestión inteligente de casos, con un sistema que los dirige, el cual puede incluir monitoreo, evaluación, corrección, control de gestión y mejora continua, entre otros.

La aplicación de estas metodologías permitiría superar la insularidad en que cada sector y programa público está atrapado, avanzar hacia una descentralización efectiva -con información en línea para la coordinación de decisiones entre sectores y niveles-, el seguimiento y priorización de casos, y la retroalimentación y aprendizaje. Con esto, el “nivel central” conduce, facilita y apoya, en lugar de meramente vigilar y castigar, como ocurre hoy en día.

El desafío es elegir la mezcla adecuada de enfoques para el diseño integral de un servicio particular y evitar el diseño gradual por prueba y error, que habitualmente se da en la práctica, o el gran diseño desconectado de la realidad. Un caso trágico son los servicios de salud en que, si bien tienen un fundamento científico en las prácticas médicas, el flujo del servicio a los pacientes no se diseña y es el resultado de múltiples decisiones no coordinadas de los que participan en ellos. Al no implementar las herramientas que ofrecen las ciencias de sistemas, las consecuencias pueden ser tan evidentes como el Transantiago, pero también menos visibles, como derechos vulnerados de los niños o muertes prematuras, todo lo cual afecta desproporcionadamente a los más pobres.