



Alejandro Indacochea
Presidente de Indacochea Asociados
Profesor CENTRUM Católica Graduate Business School

Los Problemas Perversos

No hay un criterio que permita probar todas las soluciones para un problema perverso.

Los denominados ‘problemas perversos’ son sumamente complejos y no tienen solución que sea considerada correcta, como el terrorismo, el cambio climático, los movimientos sociales, la intolerancia religiosa, la pobreza, el tratamiento de pandemias, entre otros.

En 1973, Horst W.J. Rittel y Melvin M Webber, profesores de la University of California de Berkeley, publicaron un artículo en *Policy Science* en el cual introdujeron la noción de los llamados problemas sociales “perversos” (wicked).

Esos problemas tienen tres características (Kahane 2005):

- Muchos de los factores involucrados no son cuantificables porque están involucrados aspectos sociales, políticos y de percepción de las cosas, lo cual lleva a que no sean de fácil solución.

- La incertidumbre inherente a cada uno de esos problemas lleva a que a menudo no puedan ser totalmente descritos y se desarrollen de manera impredecible.
- La causa y el efecto no están en el mismo nivel en el espacio y en el tiempo (no linealidad de los problemas). Todos los factores involucrados dependen a la vez entre sí. Lo que lleva a que los métodos tradicionales: cuantitativos y matemáticos de modelaje y de simulación sean poco usados para su tratamiento.

Los problemas perversos constituyen un campo con desarrollo incipiente para la administración estratégica.

Ritchey, T. (2011, 26) señaló diez características de esos problemas:

- **No existe una formulación clara o definida de un problema:** No es posible describir en detalle el problema, pues se

dificulta el poder llevar un inventario para contemplar las soluciones posibles.

- **No se puede saber cuando terminan los problemas perversos:** Con un problema común es posible percatarse cuando se ha logrado una solución. Con los problemas perversos no se tiene una solución final que sea considerada totalmente correcta. ¿Por qué? Porque mutan continuamente y la busca de soluciones no termina.
- **Las soluciones a los problemas perversos no son verdaderas o falsas, sino mejores o peores:** Los problemas usuales tienen soluciones que pueden ser evaluadas objetivamente como correctas o incorrectas. El criterio para juzgar la validez de una solución a un problema complejo depende de todos los agentes vinculados (stakeholders) con el problema. El criterio de evaluación depende del interés personal de cada grupo de referencia, sus valores y preferencias ideológicas, lo cual lleva a que haya diferentes soluciones para distintos grupos de agentes involucrados y de acuerdo con su propio criterio sea catalogado como una mejor o peor solución. En muchos problemas la cultura organizacional dificulta su tratamiento.
- **No existe una solución inmediata o última para un problema complejo:** En estos las “soluciones” pueden generar consecuencias imprevistas. Más aun, las consecuencias de la solución podrían traer complicaciones indeseables, dificultando su tratamiento.
- **Todas las soluciones para un problema perverso son operaciones que se efectúan una vez y no hay oportunidad para aprender mediante ensayo y error. Cada intento**

es de gran importancia, a diferencia de los problemas usuales en que las soluciones pueden ponerse a prueba y abandonar. En los problemas perversos la solución que se dé tiene en la mayoría de casos consecuencias que no pueden ser dejadas de lado o que son irreversibles. Y adoptar soluciones parciales a corto plazo complica y origina problemas adicionales.

- **Los problemas perversos no cuentan con un conjunto de soluciones posibles que sea rigurosamente descrito, tampoco con un conjunto bien descrito de operaciones admisibles que puedan ser incorporadas en el plan:** No hay un criterio que permita probar todas las soluciones para un problema perverso. Es probable que no se encuentre una solución y se mantenga las inconsistencias del propio problema perverso.
- **Cada problema perverso es esencialmente único:** No existen tipos de problemas perversos que permitan



catalogarlos y tener soluciones útiles para los de determinada clase. Cada uno es único, no tiene precedente.

- **Todo problema puede ser percibido como un síntoma de otro:** Algunos aspectos internos de los problemas perversos pueden ser considerados como síntoma de otros aspectos internos del mismo problema. Estos tienen muchas causas con diferentes niveles, existe una relación “circular” y de dependencia entre ellos. Se requieren evaluaciones complejas para determinar un nivel apropiado de abstracción que permita definirlo.
- **Las causas de un problema complejo pueden ser explicadas de diferentes formas:** La explicación al problema perverso determina la naturaleza de la solución que se adopte. En los problemas más perversos no existe una regla o procedimiento que permita determinar la “explicación correcta” o explicaciones al mismo.
- **El planificador no puede equivocarse:** En las ciencias físicas podemos proponer hipótesis que luego pueden ser refutadas, lo cual lleva a buscar nuevas opciones. En el caso de los problemas perversos las consecuencias de las acciones que se adopten tienen un impacto profundo sobre el conjunto y que, a su vez, son difíciles de justificar.

Así, los problemas perversos “no puedan resolverse con los procesos tradicionales o una solución prefabricada en el pasado. La solución tiene que buscarse a medida que la situación se desenvuelva mediante un proceso creativo, innovador y productivo” donde prime el diálogo y la apertura a fin de encontrar opciones de manejo, más que de solución del problema. ■