

Marco Operativo Institucional: Implementación de Toma de Decisiones Colectivas Post-Jerárquicas

1. Fundamentos Teóricos: La Producción Institucional de la Imposibilidad

La paralización operativa en las organizaciones complejas con frecuencia no deriva de una carencia real de recursos o capacidades, sino de la fabricación sistemática de límites percibidos. La "producción de la imposibilidad" constituye un fenómeno institucional mediante el cual la incertidumbre y la falta de exploración se instrumentalizan para validar la premisa dogmática de que "nada se puede cambiar". Comprender esta dinámica resulta indispensable desde un punto de vista estratégico, ya que permite dismantelar las estructuras invisibles de bloqueo y abrir el espacio organizativo hacia la búsqueda activa de soluciones alternativas.

1.1 Desconstrucción de las Restricciones Artificiales (*Counter-Affordances*)

Basándose en el marco teórico de la gobernanza post-jerárquica desarrollado a partir de los análisis del filósofo Kristupas Sabolius —formulados originalmente en el contexto de la investigación sobre paisajes (post)autoritarios—, la parálisis organizativa debe diagnosticarse como el resultado directo de la intervención sobre el entorno de acción. En estos contextos, las organizaciones convierten la incertidumbre en un instrumento político para infundir la creencia de que cualquier transformación es inviable.

Para abordar este fenómeno de manera rigurosa, resulta imprescindible trazar una distinción analítica fundamental entre la **amenaza u obstáculo objetivo real** (riesgos físicos, financieros o técnicos verificables) y la **incertidumbre instrumentalizada o amplificada políticamente**. El enfoque post-jerárquico no pretende negar la existencia de peligros o restricciones operativas reales; por el contrario, busca evitar que la incertidumbre sea instrumentalizada por la estructura para justificar la inercia o vedar la exploración de alternativas.

Esta clausura sistemática opera a través de las *counter-affordances* (posibilidades de acción activamente bloqueadas o anuladas por el diseño institucional). Cuando la arquitectura organizacional impide que los integrantes busquen soluciones de manera articulada, la mera ausencia de búsqueda comienza a percibirse falsamente como la prueba irrefutable de que las soluciones no existen. De este modo, la impotencia o la invalidez operativa deja de ser un estado psicológico individual y se revela como la consecuencia directa de una infraestructura institucional que restringe deliberadamente el campo de lo posible.

1.2 Círculos Cognitivos Cerrados y Rutina Burocrática

La producción de la imposibilidad se consolida cuando la facultad de definir problemas y evaluar soluciones se concentra de forma exclusiva. La existencia de un centro único que asume la potestad de:

1. Delimitar el problema objeto de análisis,
2. Seleccionar las alternativas viables para su consideración, y
3. Declarar unilateralmente la ausencia de mejores opciones,

genera indefectiblemente un círculo cognitivo cerrado. En este esquema, los conocimientos y perspectivas situados fuera del núcleo directivo quedan inhabilitados para examinar o validar tales conclusiones, incluso si los actores involucrados actúan con absoluta buena fe.

Paralelamente, esta parálisis no requiere de una manipulación consciente o malintencionada por parte de un único actor. Por el contrario, la rutina burocrática convencional basta para perpetuar el inmovilismo:

- Un departamento se dedica estrictamente a proteger el presupuesto asignado;
- Otra unidad se enfoca exclusivamente en cumplir sus indicadores individuales de gestión;
- Un tercer sector evita asumir la responsabilidad operativa de realizar pruebas piloto o implementaciones experimentales.

Como resultado de esta fragmentación, la búsqueda de soluciones integrales queda desprovista de un espacio funcional y de un responsable asignado dentro de la organización.

La superación de estos sesgos de origen burocrático exige transitar desde el diagnóstico de las restricciones impuestas hacia una clasificación rigurosa y objetiva de las negativas institucionales.

2. Taxonomía Operativa de los Tres Niveles de Imposibilidad

Para dismantelar la parálisis organizativa, resulta imprescindible categorizar de manera sistemática las negativas institucionales expresadas comúnmente bajo el axioma "no se puede". Esta clasificación racional permite discernir las limitaciones físicas reales de aquellas barreras procedimentales o vacíos de investigación, proveyendo un marco de diagnóstico preciso antes de comprometer recursos en la toma de decisiones.

2.1 Clasificación Racional del "No Se Puede"

La arquitectura de análisis post-jerárquico categoriza las declaraciones de imposibilidad en tres niveles diferenciados:

Categoría de Imposibilidad	Definición Operativa	Criterio de Validación/Prueba	Acción Organizacional Requerida
Restricción Comprobada	El curso de acción contradice condiciones físicas objetivas o excede de manera matemática los recursos disponibles.	Evidencia empírica o límites físicos no modificables de forma inmediata. No es alterable mediante votación o consenso.	Buscar un curso de acción alternativo, reasignar recursos o ampliar el plazo temporal de ejecución.
Restricción del Orden Existente	La acción está bloqueada únicamente por el modelo vigente de procedimientos, la distribución de responsabilidades o las reglas de	El obstáculo radica en decisiones organizativas previas y marcos normativos internos modificables.	Evaluar el rediseño de la regla o procedimiento, identificando claramente al órgano con facultad para autorizar dicho cambio.

	asignación presupuestaria.		
Posibilidad No Investigada	Inexistencia actual de una solución debido a la falta de búsqueda sistemática o al fracaso de intentos previos desestructurados.	Ausencia de un proceso exhaustivo de exploración que respalde la conclusión de imposibilidad general.	Redefinir la pregunta de indagación, ampliar el espectro de búsqueda e involucrar inteligencia colectiva.

2.2 Protocolo de Descomposición de Negativas

Frente a la respuesta genérica de que una propuesta "no es factible", la organización debe aplicar un protocolo de auditoría analítica. Este procedimiento exige descomponer la afirmación dogmática en enunciados concretos y verificables mediante la formulación estricta de cuatro preguntas clave:

- **¿Qué no se puede hacer específicamente?** (Delimitación precisa de la acción bloqueada).
- **¿Bajo qué condiciones específicas se sostiene dicha imposibilidad?** (Identificación de variables contextuales).
- **¿Sobre qué fundamento técnico o empírico se afirma esta limitación?** (Evaluación de la evidencia sustentante).
- **¿Qué información o dato nuevo permitiría revisar y modificar esta conclusión?** (Establecimiento de criterios de falsabilidad).

Una vez que las negativas institucionales han sido auditadas y clasificadas, la organización se encuentra en condiciones de desplegar la infraestructura tecnológica necesaria para articular la inteligencia colectiva.

3. Arquitectura de Plataforma para la Inteligencia Colectiva

El paso de una estructura paralizada a un entorno reactivo requiere una infraestructura tecnológica de interacción diseñada específicamente para transformar conocimientos distribuidos en soluciones viables. La plataforma de inteligencia

colectiva no funciona como un mero foro de opinión, sino como un entorno estructurado de cocreación y evaluación de alternativas. Un referente tecnológico y operativo para la implementación práctica de este modelo lo constituye la arquitectura de la plataforma **METACON** (metacon.lt/platforma), concebida explícitamente para dar soporte digital al proceso de elaboración colectiva de decisiones (*sprendyba / decidement*).

3.1 Principios de Interacción y Aportación Colectiva

El proceso interactivo se fundamenta en una dinámica donde los participantes convergen en un mismo entorno digital —como el proporcionado por **METACON**— para revisar las perspectivas de otros actores, evaluar las propuestas existentes y formular nuevas alternativas que sinteticen ideas previas.

Para garantizar la integridad y eficacia de esta interacción, la plataforma se rige por las siguientes reglas fundamentales:

1. **Anonimato con registro de aportación:** Se garantiza la desvinculación entre el contenido de la propuesta y la posición o lealtad jerárquica del autor (evitando la necesidad de elegir entre la validez de una idea y la alineación con un superior, colega o grupo de interés). Simultáneamente, el sistema registra y contabiliza la contribución individual de ideas y evaluaciones, impidiendo que la interacción se degenere en un flujo indistinto de opiniones sin responsabilidad.
2. **Valoración cruzada de competencias:** Se integra de forma horizontal el conocimiento especializado del técnico con la experiencia práctica del usuario directo de un proceso. La arquitectura de la plataforma asegura que el título del cargo o la jerarquía formal no otorguen una preeminencia predeterminada sobre el valor intrínseco de la propuesta.

3.2 Procesamiento Algorítmico, Resonancia y Disenso

La plataforma procesa las interacciones colectivas mediante reglas algorítmicas preestablecidas diseñadas para mapear el campo de evaluación. La función central de este procesamiento no es realizar un simple recuento de votos mayoritarios, sino calcular la **resonancia algorítmica**:

- **Cálculo de Compatibilidad Sistémica:** El algoritmo analiza la matriz de evaluaciones interconectadas para medir el grado de compatibilidad sistémica entre propuestas divergentes. Identifica los núcleos donde se consolida un consenso fundamentado y mapea con precisión los nodos de disenso.
- **Indexación y Preservación de Propuestas Minoritarias:** Las perspectivas minoritarias o aquellas propuestas que obtienen una baja compatibilidad en la

fase inicial no son descartadas ni depuradas del sistema. Se someten a un protocolo de indexación y archivo activo dentro de repositorios estructurados de datos. Esto garantiza que, si las variables del entorno cambian o emergen nuevos datos empíricos, dichas ideas puedan ser recuperadas automáticamente como insumo de alto valor para ciclos iterativos posteriores.

- **Rol Delimitado de la Inteligencia Artificial:** Las herramientas de Inteligencia Artificial se emplean de forma exclusiva como catalizadores operativos (asistiendo en la redacción inicial, sintetizando antecedentes o estructurando puntos de partida). La ponderación crítica, la evaluación sustantiva y la selección de alternativas se mantienen bajo la responsabilidad humana indelegable.

El diseño tecnológico debe complementarse obligatoriamente con salvaguardas que garanticen que la búsqueda colectiva abarque la totalidad de los límites sistémicos del problema.

4. Protocolo de Inclusión y Gestión de Límites Sistémicos

Un riesgo recurrente en los procesos participativos es la aparición de sesgos de representatividad, donde los actores más activos no reflejan la totalidad de las partes afectadas por una decisión. Para asegurar la viabilidad y la sostenibilidad de las soluciones en el largo plazo, el marco operativo debe incorporar protocolos explícitos de inclusión sistémica.

4.1 Mecanismos de Representación de Actores No Participantes

Los procesos colectivos corren el riesgo de ignorar a entidades o colectivos que carecen de voz activa en las plataformas digitales, tales como las generaciones futuras, los ecosistemas impactados o los grupos sociales con menor visibilidad.

Para subsanar esta brecha, el marco operativo exige que, durante la fase previa de preparación de la tarea, se introduzcan obligatoriamente en la plataforma esquemas de datos estructurados que actúen como "representantes de contorno":

- **Líneas de Base de Impacto Ecológico:** Indicadores cuantitativos sobre la capacidad de soporte, biodiversidad y salud de los ecosistemas involucrados.
- **Modelado de Costos Intergeneracionales:** Modelos financieros y sociales que proyectan la transferencia de costos, deudas o cargas operativas a un horizonte de 10, 20 y 50 años.

- **Métricas de Costos Sociales No Monetarios:** Externalidades negativas, impacto en la salud comunitaria y cargas de accesibilidad que no suelen figurar en los balances presupuestarios tradicionales.

Estos datos se cargan como variables de restricción infranqueables antes de habilitar la fase de ideación pública.

4.2 Criterios de Madurez e Integridad Colectiva

El grado de madurez de un proceso de inteligencia colectiva se evalúa mediante su capacidad para auditar la equidad de las soluciones propuestas. El sistema debe permitir verificar con claridad:

- Quiénes reciben el beneficio común derivado de una propuesta.
- Quiénes asumen los costos o cargas asociados a su implementación.

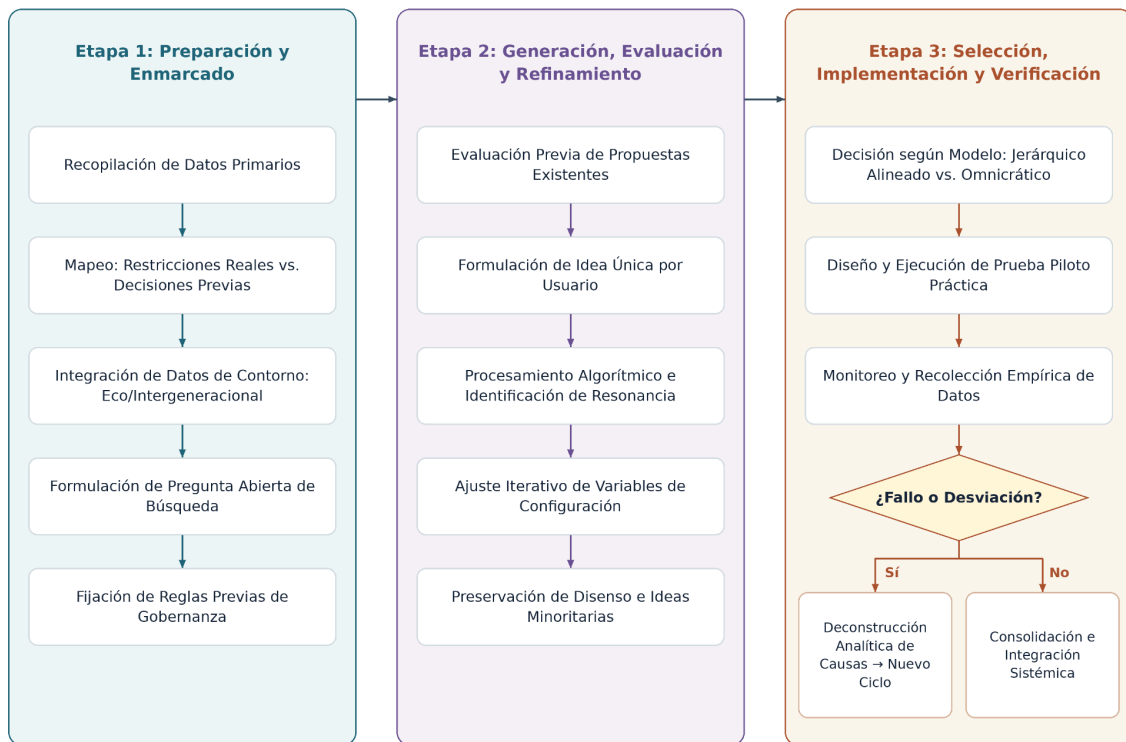
Asimismo, la verdadera apertura del sistema se demuestra en la capacidad de la organización para reformular la pregunta o la tarea original cuando el proceso de interacción pone de manifiesto que variables esenciales o consecuencias críticas han quedado fuera del marco conceptual inicial.

Una vez establecidos los principios de inclusión e infraestructura, el proceso se canaliza a través de una metodología de trabajo estrictamente secuencial.

5. Metodología de Implementación: Flujo de Trabajo en Tres Etapas

La elaboración colectiva de decisiones (*sprendyba / decidement*) se despliega mediante un flujo de trabajo estructurado en tres etapas consecutivas. Esta metodología garantiza que la exploración de alternativas proceda desde una delimitación rigurosa del problema hasta la verificación práctica de los resultados.

Proceso de decisión colectiva



5.1 Etapa 1: Preparación y Enmarcado del Problema

Esta etapa inicial tiene como objetivo definir el alcance de la búsqueda y convocar a los actores relevantes (personal, usuarios, especialistas y partes interesadas externas).

1. **Recopilación y Mapeo:** Se reúnen los datos primarios sobre la situación y se discriminan formalmente las limitaciones reales comprobadas de aquellas decisiones organizativas previamente adoptadas.
2. **Formulación de la Pregunta Abierta de Búsqueda:** Se estructura una interrogante que sintetice las restricciones que deben conciliarse.
 - *Ejemplo de aplicación práctica (Caso del patio de la biblioteca):*

"¿Qué único cambio en el uso del patio de la biblioteca en la próxima temporada aportaría el mayor beneficio general, teniendo en cuenta la accesibilidad universal, la tranquilidad de los vecinos, la conservación del ecosistema vegetal existente y el presupuesto asignado?"

1. **Definición Previa de Reglas de Gobernanza:** Antes de iniciar la interacción, se debe explicitar qué órgano tomará la decisión final, qué recursos se asignarán para la prueba piloto y mediante qué canales se informará a los participantes sobre el destino de sus aportes.

5.2 Etapa 2: Generación, Evaluación y Refinamiento Colectivo

Los participantes ingresan a la plataforma de interacción en una secuencia funcional diseñada para optimizar la calidad de las propuestas:

- **Evaluación Previa:** Cada participante revisa y evalúa primero las propuestas formuladas por otros integrantes.
- **Formulación de Idea Única:** A continuación, el usuario puede formular su propia propuesta, la cual debe contener una sola idea redactada de manera clara y directa.
- **Disolución de Conflictos Aparentes:** La reevaluación continua de las propuestas permite descubrir que discrepancias aparentemente insuperables no se deben a la meta general, sino a variables de configuración (por ejemplo, horarios de uso, localización de accesos o formato de las actividades). Al modificar y combinar estas variables en la plataforma, la inteligencia colectiva disuelve la parálisis operacional.

En caso de detectarse que el problema de fondo es sustancialmente distinto, se procede a formular una tarea de búsqueda independiente.

5.3 Etapa 3: Selección, Implementación y Verificación

Una vez que el algoritmo procesa las valoraciones y genera la graduación de alternativas:

1. **Transición a la Selección:** El resultado algorítmico es trasladado al mecanismo de decisión preestablecido.
2. **Ejecución de la Prueba Práctica:** La alternativa seleccionada no se adopta de forma indefinida, sino que se somete a una prueba piloto en el entorno real.
3. **Recolección Empírica de Datos:** Durante la implementación se monitorea el uso efectivo, la accesibilidad real y el impacto en los involucrados. Los datos recabados constituyen la entrada objetiva para alimentar el siguiente ciclo de decisión.

El modo en que los resultados de este flujo de trabajo se traducen en acciones ejecutivas depende del modelo de gobernanza que rija la institución.

6. Modelos de Gobernanza Institucional: Jerarquía Ejecutiva vs. Omnicratismo

La efectividad de la inteligencia colectiva radica en la claridad de las reglas que vinculan el proceso participativo con la autoridad formal. Definir con precisión esta interfaz resulta indispensable para prevenir la frustración institucional y el desgaste del capital humano.

6.1 Análisis Comparativo de Modelos de Vinculación

Existen dos enfoques principales para conectar el procesamiento colectivo con la toma de decisiones directiva:

Dimensiones de Gobernanza	Modelo Jerárquico Alineado	Modelo Omnocrático
Autoridad Final	Preservada en los ejecutivos y directivos formalmente autorizados.	Radicada en la red colectiva mediante las reglas del proceso de decisión.
Obligación de Justificación	Deber explícito del ejecutivo de fundamentar públicamente si su elección difiere del resultado colectivo.	No requerida individualmente; la decisión surge directamente del algoritmo y las reglas aceptadas.
Rol de los Especialistas	Aportan criterios técnicos preliminares y delimitan restricciones iniciales.	Diseñan y coordinan la ejecución práctica del rumbo elegido colectivamente.
Gestión de Desviaciones	Manejada bajo el criterio y responsabilidad directa de la gerencia.	Los obstáculos de implementación devienen en insumo para un nuevo ciclo de deliberación colectiva.

6.2 Reglas de Transparencia y Prevención del Desempoderamiento

Llamar a los integrantes de una organización a desarrollar y evaluar alternativas para luego ignorar los resultados sin una explicación formal produce un efecto adverso: refuerza el sentimiento de impotencia y el cinismo institucional. El participante constata que la generación de ideas es posible, pero comprueba que su aporte carece de impacto real.

Para evitar esta dinámica en el **Modelo Jerárquico Alineado**, se establece la regla obligatoria de justificación pública. Si la dirección opta por una alternativa diferente a la mejor valorada por el procesamiento colectivo, está obligada a detallar exhaustivamente las razones técnicas, presupuestarias o estratégicas que fundamentan dicha desviación.

6.3 El Modelo Omnocrático y la Especialización Funcional

En el **Modelo Omnocrático**, la dicotomía entre consulta y decisión se resuelve integrando la toma de la decisión final dentro del propio proceso de elaboración colectiva. La estructura de poder se distribuye en la red bajo reglas formales.

Bajo este esquema, la jerarquía de mando se transforma en una especialización funcional:

- La **dirección estratégica y la selección de alternativas** pertenecen al colectivo unificado en la plataforma.
- La **ejecución técnica y operativa** se delega enteramente en especialistas e idóneos en función de sus competencias concretas.
- Si durante la fase de ejecución surge un obstáculo técnico imprevisto, este no restituye el mando jerárquico tradicional, sino que se formaliza como un nuevo problema que debe ser resuelto en el siguiente ciclo colectivo.

Independientemente del modelo de gobernanza seleccionado, toda solución aprobada debe ser sometida a un filtro práctico en el entorno operativo.

7. Prueba de Realidad y Aprendizaje Organizacional Continuo

La selección de una propuesta mediante inteligencia colectiva o procesamiento algorítmico no constituye una garantía automática de su viabilidad práctica. Las decisiones colectivas representan hipótesis de trabajo que deben ser contrastadas empíricamente para validar su efectividad.

7.1 La Prueba Empírica como Filtro de Viabilidad

Los grupos de evaluación colectiva pueden incurrir en sesgos, operar con datos incompletos o subestimar los costos y complejidades de ejecución. Por ello, la verificación en el mundo real es el único mecanismo capaz de aportar la evidencia requerida para consolidar o descartar una solución.

Cuando una prueba piloto fracasa, el marco operativo post-jerárquico prohíbe retornar a la conclusión dogmática de que "el problema es imposible de resolver". En su lugar, impone un procedimiento de deconstrucción analítica del fallo:

- Se aísla la variante específica de la propuesta que no funcionó.
- Se determinan con precisión las condiciones operativas bajo las cuales se produjo el fallo.
- Se identifican las causas técnicas concretas del resultado negativo.

De este modo, la negativa se convierte en un dato empírico reutilizable que afina la búsqueda en lugar de clausurarla.

7.2 Ciclos Iterativos y Arquitectura de Aprendizaje

La gobernanza post-jerárquica se configura, en última instancia, como un sistema de aprendizaje organizacional continuo. Su valor estratégico no reside en prometer la erradicación absoluta de los conflictos o el hallazgo infalible de la respuesta perfecta, sino en su capacidad sistémica para:

1. Producir de manera constante alternativas respaldadas por conocimiento distribuido;
2. Filtrar y seleccionar las propuestas más prometedoras mediante mecanismos transparentes;
3. Probar dichas alternativas en la realidad operativa; y
4. Reconfigurar la estructura y las directrices de la organización con base en la experiencia acumulada.

Al dotar a las organizaciones de metodologías e infraestructuras capaces de canalizar la inteligencia distribuida, la producción institucional de la imposibilidad queda desactivada, transformando la incertidumbre en una capacidad colectiva para la elaboración continua de decisiones.