



Gobernar en la montaña: más allá de la norma

Jaime Eduardo Santos Mera *

Hay un error silencioso en el corazón de las instituciones modernas: creer que el mundo puede ser gobernado desde la norma.

Durante décadas, Estados y empresas han construido sistemas cada vez más sofisticados de regulación, cumplimiento y control. Han perfeccionado el lenguaje de la prohibición, del permiso, del procedimiento.

Y sin embargo, el riesgo no ha disminuido. Ha mutado.

Porque el mundo dejó de ser predecible, pero la gobernanza no.

I. La ilusión del control

Las normas nacen en territorios estables. Funcionan cuando el entorno es conocido, repetible y lineal.

Pero hoy habitamos otra geografía:

- sistemas interdependientes
- riesgos no probabilísticos
- disrupciones tecnológicas
- tensiones geopolíticas permanentes

En este nuevo territorio, la norma llega tarde. Y cuando llega, muchas veces agrava el problema que pretendía resolver.

Europa es el mejor ejemplo de esta paradoja: excelencia normativa y fragilidad adaptativa.

II. El desplazamiento del riesgo

La norma no elimina el riesgo. Lo desplaza.



- De lo visible a lo invisible
- De lo inmediato a lo sistémico
- De lo técnico a lo político

Cuando se cierran plantas nucleares sin rediseñar la matriz energética, el riesgo no desaparece: cambia de forma.

III. El error de categoría

No todos los problemas pertenecen al mismo tipo de mundo.

Algunos son claros. Otros complicados. Pero los más relevantes hoy son complejos o caóticos.

Y sin embargo, seguimos intentando resolverlos con herramientas diseñadas para lo predecible.

IV. El regreso del decisor

En el momento crítico, no decide la norma. Decide la persona.

No decide el protocolo. Decide el carácter.

La gestión real del riesgo no está en el documento, está en quien lo interpreta bajo presión.

V. Hacia una nueva práctica

No se trata de abandonar la norma. Se trata de ponerla en su lugar.

La norma debe ser brújula, no mapa.

Proponemos:

1. Sistemas vivos, no estructuras rígidas
2. Regulación adaptativa
3. Gestión del error como activo
4. Diversidad cognitiva



5. Centralidad del decisor

VI. Declaración de Risco&Riesgo

El mundo no necesita más normas. Necesita mejor capacidad de decisión.

Porque cuando llega la avalancha, la ley no desciende la montaña.

Desciende el ser humano.

Y es ahí donde se juega realmente la gobernanza.

- “Elaborado con apoyo de herramientas tecnológicas de redacción. La revisión, verificación y responsabilidad corresponden al autor.”

Risco & Riesgo
Guiar en la incertidumbre