

NOTAS SOBRE EL DISEÑO DE SISTEMAS PARTICIPATI- VOS – PARA LA CIUDAD O PARA EL PLANETA

por Usman Haque

————— La cooperación no es fácil. Lograr el compromiso de todos en un objetivo final, e incluso el acuerdo de todos sobre qué es lo que se precisa para alcanzarlo, no implica que todo el mundo (ni siquiera que nadie) se muestre capaz de dar el primer paso, que es el más importante. Con todo, mientras que el comportamiento individualista dentro de un grupo acaba reportando al individuo un beneficio a corto plazo, la competición entre grupos favorece (por lo que parece) a quienes cuentan en sus filas con individuos más altruistas.

————— Sigue una discusión sobre las estructuras paradójicas de colaboración y sobre la manera de controlar esas paradojas, que ilustraremos ocasionalmente con ejemplos concretos aunque anecdóticos. La discusión se fundamenta únicamente en la experiencia directa en el intento de construcción de sistemas participativos (ver www.haque.co.uk).

1. Dilemas

————— En Karachi, una urbe notoria por sus atascos de tráfico, hay una coincidencia casi general en ver el tránsito rodado como un problema: genera contaminación, consume energía y añade estrés a cada desplazamiento. La mayor parte de la gente está también de acuerdo en que si se condujera de manera más respetuosa todo el mundo saldría beneficiado. Entonces, si todos comparten el objetivo y están de acuerdo en los medios para alcanzarlo, ¿por qué no se ponen a ello?

————— Pues no lo hacen porque quien da el primer paso sufre más.

————— Quien intente conducir “mejor” quedará atascado en la carretera mientras los demás se aprovecharán de los huecos que deje. Incluso si consideramos que lo “correcto” es comportarse de una manera altruista, es poco probable (y hasta imposible) que todos pensemos lo mismo al mismo tiempo, por lo que el éxito no parece muy factible.

————— Este dilema (que tiene su reflejo en el llamado “dilema del prisionero”) se encuentra también presente en los debates sobre el cambio climático: aquel país o empresa que de el primer paso hacia la mejora de las condiciones medioambientales asumirá un riesgo mayor (a corto plazo, y es sabido que el corto plazo es lo que suele importar a la mayor parte de quienes toman decisiones de manera individual) y se verá más penalizado desde el punto de vista económico. Poco importa que el riesgo sea o no real: es la percepción del riesgo lo que impide actuar.

————— Todo sistema participativo deberá tener en cuenta esa limitación: no podemos confiar en que el objetivo final sea un incentivo lo suficientemente fuerte como para animar a los individuos a participar y cooperar en su consecución.

2. Incentivos

————— Más difícil resulta cuando el acuerdo no es total, que es lo que sucede en casi todas las situaciones. Por ello, un sistema participativo deberá contar con incentivos intermedios, a corto plazo, que ofrezcan a los participantes la posibilidad de obtener beneficios tangibles, proporcionando motivación y ayudando a construir confianza. Se permite a los participantes asumir un compromiso a corto plazo (cuentan con la posibilidad de “abandonar” sin grandes dificultades tras el primer paso) y no se les exige comprometerse con el objetivo final, lo que abre la puerta a una participación mucho mayor.

————— Mejor aun, este sistema hace posible que quien da el primer paso funcione como “evidencia” –frente a los que no lo han hecho– de que la participación sí genera beneficios tangibles (aunque sea a corto plazo). Por ejemplo, se puede distribuir pequeños envases de zumo de naranja entre los conductores de autobús de Karachi como “agradecimiento” por no haber usado el claxon durante un tramo urbano tras haber logrado disminuir sensiblemente el ruido. Al lograrlo, se podrá *entonces* hacer que los tenderos (que habrán percibido diferencias en los niveles de ruido que afectan a su capacidad de hacer negocio) ofrezcan sus propios productos como incentivos (y con fines publicitarios).

3. Incrementos

Lo que introduce una segunda y fundamental exigencia en los sistemas participativos: deben concebirse de forma que el incremento de participación redunde en un incremento del beneficio; no pueden depender de una situación de “todo o nada”. Si una proposición depende de la aquiescencia inicial de todos, si no hay posibilidad alguna de movimiento antes de que todos lo hayan acordado, la probabilidad de ese movimiento es tan insignificante que resulta prácticamente inexistente.

Más útil será articular la participación de forma que suponga un beneficio inmediato para los individuos. Mejor incluso sería diseñar un sistema de forma que las ganancias se vinculen logarítmicamente a la cantidad de participación; así, si los individuos participantes son tres, obtendrán un “beneficio” más tangible que si fueran sólo dos. En el ejemplo anterior del nivel de ruido y del zumo de naranja, una vez satisfechos los conductores y los tenderos (y dos son los beneficios de estos últimos: una mayor tranquilidad en sus tiendas y una publicidad a nivel de calle de sus productos) será posible incorporar a otros al sistema (por ejemplo, a vendedores ambulantes y mendigos).

4. Confianza y evidencia

La dificultad de fomentar la cooperación deriva de una falta de confianza. La cuestión habrá de centrarse, por tanto, en cómo construir dicha confianza. En gran medida, la confianza es resultado de la evidencia; y la mejor evidencia es la autogenerada, que no precisa de conocimiento de segunda mano y que al mismo tiempo hace que los participantes tengan conciencia directa de las problemáticas y limitaciones de un sistema.

Si un sistema participativo descansa sobre incentivos a corto plazo (pensemos en las vitaminas recubiertas de azúcar), la evidencia de esos incentivos y la evidencia de que dichos incentivos van a obtenerse será lo más importante. Por ello, el primer paso del plan que antes describíamos exige que alguien (con toda probabilidad el diseñador) proporcione el primer zumo de naranja: ¡hay que convencer a los tenderos de que el plan va a funcionar!

5. Herramientas para la evidencia

En consecuencia, una de las tareas más importantes a la hora de concebir y poner en pie un sistema participativo será el diseño y la construcción de herramientas que permitan a los participantes potenciales construir sus propios argumentarios de evidencias para la participación. Será fundamental determinar los indicadores de éxito. Si conseguimos que las personas se convenzan a sí mismas de lo positivo de la participación a corto plazo, el trabajo estará medio hecho.

En los casos de contaminación acústica, habrá que proporcionar medios para evaluar el nivel de ruido, que pueden ser tecnológicos (un contador del nivel de sonido) o meramente prácticos (“comprobar si se nos oye desde el otro lado de la calle”).

6. La opción de salirse

Diseñar el sistema de tal forma que los individuos que desconfíen tengan medios para decidir si participan o no. En la mayor parte de las situaciones del mundo real, la “opción de salirse” tiene un impacto definitivo en el sistema (por ejemplo, la decisión de abandonar el reciclaje posee un impacto mayor a largo plazo, que sufrirán en la misma medida quienes reciclan y quienes no lo hacen) y deberá contemplarse como una opción de participación más. Más importante será, por consiguiente, articular la participación de forma que los participantes potenciales tengan más opciones que la de simplemente “participar” vs. “no participar”. La “opción de salirse” no debe convertirse en un juicio de valor de quienes “optan por entrar”. La amenaza de censura o de castigo no resulta un incentivo útil. El incremento de posibles rutas de participación sí lo es.

7. Granularidad

Consideremos la granularidad de la participación: ¿cuán variada podrá hacerse? En todo sistema participativo hay personas con diferentes habilidades, responsabilidades, deseos, nivel de compromiso y disponibilidad temporal: planteémonos todo ello como “resoluciones” o “granularidades” de participación diferentes. Para promover el más amplio espectro de colaboración, el sistema deberá diseñarse de tal modo que quienes deseen sumergirse y comprometerse hasta el nivel de detalle más profundo y depurado puedan acceder a esa oportunidad, pero también que quienes aspiren tan sólo a ejercer un compromiso breve y de bajo impacto (baja resolución) puedan también hacerlo.

Deja que los programadores recodifiquen, que los transeúntes ignoren y que los individuos más interesados se inmiscuyan y te topará con un gran nivel de movimientos arriba y abajo por la escalera de la granularidad.

8. Asociación

Animar a la cooperación puede ser desmoralizadamente arduo y dejarnos exhaustos; por ello, es fundamental encontrar vías que aligeren el proceso de construcción. Más que intentar desarrollar soluciones a problemas individuales, construye medios para que las acciones incrementadas e incentivadas en dos dominios que carecen de relación aparente entre sí se beneficien mutuamente. Haz posible que la energía consumida en una operación vaya asociada a ganancias en otra.

La construcción de un grupo homeostático de componentes implica que el sistema puede comenzar a autorregularse: no se basa en leyes o en políticas impuestas desde arriba, sino que continúa progresando con su propia energía, no con la tuya. Pensemos en cómo el estímulo a una mayor recogida de basuras podría asociarse a una reducción del uso del claxon, con los dos procesos animando a la conservación energética: ¡*puede* hacerse!

9. Complejidad

La asociación de dominios y entidades diferentes desemboca en un sistema cada vez más complejo, un sistema que resulta difícil, si no imposible, representar y comunicar. Puede (de hecho, *debe*) ser lo suficientemente complejo como para que un solo individuo no pueda explicárselo a otros. Si es así de complejo querrá decir que desborda las habilidades profesionales de una única persona: *exige* cooperación.

En ese contexto, sería inadecuado (y condescendiente) pensar que el diseñador está ahí para “simplificar las cosas”. Bien al contrario, el diseñador (pues todos los sistemas tienen diseñadores) está ahí para ayudar a definir una meta final; para ayudar a construir los primeros pasos (y las herramientas para darlos) en la consecución de ese objetivo; y lo que es más importante, en un sistema participativo (un sistema en el que el diseñador forma *parte* del sistema) un diseñador está para garantizar que esa meta *no es fija* sino que puede ser modificada por los participantes.

Deberá, por tanto, ser posible, tanto para el objetivo final como para los medios destinados a alcanzarlo, poder cambiar y responder a nuevos aportes externos, a nuevos participantes, a nuevas situaciones.

10. Espectáculo público

La complejidad de una proposición suscita la cuestión de si dicha complejidad podría desincentivar por completo la participación de miembros del público. Y aunque los incentivos incrementales, la granularidad y la evidencia pueden contribuir a ello, una de las mejores estrategias para comprometer a la gente es el espectáculo público. Simplificando: atraer la atención del público. Si un espectáculo público es atractivo, la gente se sentirá animada a mirar, a plantear cuestiones y, en ocasiones, incluso a participar. La gente no necesita compromisos a largo plazo, a veces se comprometen simplemente porque es “divertido”. Y en ocasiones, eso basta para conseguir que se de el primer paso.