

## TRIBUNA LIBRE



**CONSUELO MENGUAL**  
 ABOGADA

### Permisología, un problema que los decretos no resuelven

**A**horas de asumir, el Gobierno anunció su primera medida en materia de permisología: desbloquear proyectos por más de US\$ 16.000 millones atascados en el sistema de evaluación ambiental. La señal fue clara y celebrada por el mundo empresarial. Y con razón, la permisología es un problema real. Pero ¿cuánto de ese retraso es institucionalidad que falla y cuánto es falta de planificación de los propios proyectos? Porque el Gobierno puede despejar plazos y acelerar resoluciones, pero no puede resolver, de oficio, los problemas que nacen cuando lo legal, lo comunicacional y lo institucional se diseñan por separado desde el inicio.

Lo legal se enfoca en cumplir. Lo comunicacional en explicar. Lo institucional en gestionar actores. Cada uno hace bien su trabajo dentro de sus propios parámetros, y ahí está el riesgo. Las decisiones relevantes no se juegan en ninguna de estas dimensiones por separado, sino en cómo esas capas interactúan, se condicionan y, muchas veces, se contradicen. Sin que nadie tenga la responsabilidad explícita de verlo.

El resultado es conocido: decisiones jurídicamente impecables que no sobreviven al entorno. Narrativas que funcionan hasta que se entra al detalle. Gestiones institucionales que arrancan tarde, cuando las posiciones ya están formadas y el margen es mínimo. El proyecto sigue en el papel. Pero su viabilidad ya no es la misma. ¿Cuántos de los proyectos incluidos en esta medida estaban en ese escenario?

El diagnóstico habitual apunta a la gestión de riesgos. Pero incluso ahí hay un problema. La gestión tradicional se concentra en contener consecuencias y preparar respuestas para escenarios que, con un diseño distinto desde el inicio, podrían no haberse activado nunca. La clave está en entender qué las origina y cómo intervenir antes.

Integrar estas dimensiones es algo más exigente que coordinar equipos. Significa asumir que la viabilidad de una decisión no se evalúa mirando solo su solidez técnica o jurídica, sino entendiendo el entorno completo, sus actores, sus incentivos reales, sus tiempos y sus límites.

En proyectos complejos, donde la incertidumbre es una condición permanente, el diseño lo es todo. Se necesita una visión 360 con diversidad real de miradas, articuladas con el negocio y sus apuestas sobre la mesa. Porque una estrategia que no conversa con el negocio no es una estrategia, es solo una opinión.

La medida es necesaria, pero también es una señal de alerta, porque no siempre habrá un Gobierno dispuesto a intervenir. La resiliencia de un proyecto no puede depender de que el entorno se acomode. Tiene que estar construida desde adentro, desde el diseño, antes de que los problemas sean visibles para todos.

**¿Cuánto del retraso en la aprobación de iniciativas es institucionalidad que falla y cuánto es falta de planificación de los propios proyectos?**