

PUNTO DE VISTA

Problemas complejos



—por Claudio Pizarro—

El principal desafío del nuevo gabinete es gobernar y gestionar un país atravesado por problemas que no admiten soluciones simples.

A medida que avanza el siglo XXI, la complejidad en que vivimos se hace más evidente. Internet conecta hoy a cerca de 6 mil millones de personas – el 74% de la población mundial – y los dispositivos móviles explican el 96% del total de conexiones (Digital Report 2026). Las redes sociales alcanzan a casi el 70% de la población mundial y al 90% de los que están conectados (Data-Reportal.com). Internet nos condiciona a estar conectados en forma permanente desde cualquier lugar del planeta, mientras que las redes sociales determinan nuestro comportamiento social e incluso individual, generando sesgo de confirmación y polarización.

En este contexto, Chile muestra signos de recuperación después de la pandemia. Sin embargo, los problemas estructurales persisten y amenazan el contrato social. La pobreza sigue siendo una realidad dura: una de cada seis personas vive bajo la línea de pobreza por ingresos, y los ingresos autónomos del decil más bajo caen con mayor fuerza (Casen 2025), reflejando un mercado laboral que no está generando ingresos suficientes ni oportunidades estables para los sectores más vulnerables.

En educación, más de 40 mil estudiantes están desvinculados del sistema escolar (Mineduc, 2024), mientras persisten déficits relevantes en comprensión lectora y pensamiento matemático. En salud, las listas de espera superan los 420 mil procedimientos quirúrgicos y las consultas pendientes alcanzan los 2,5 millones (Minsal, noviembre 2025). En seguridad, el 59% de los chilenos identifica el crimen y la violencia como su principal preocupación, y casi el 57% declara sentirse expuesto al delito (Ipsos 2025; Enusc 2024). En niñez, uno de cada cuatro niños vive en pobreza por ingresos (Casen 2025), la violencia

hacia niños y adolescentes por parte de sus cuidadores aumentó fuertemente en seis años, pasando de un 35% en 2017 a 39% (Encuesta Nacional de Polivictimización 2023). El sistema de protección enfrenta sobrecupos, listas de espera y reiteradas vulneraciones de derechos. Los desastres de este fin de semana también evidencian la complejidad que enfrentamos.

Estos no son solo problemas técnicos ni aislados. Son problemas complejos: multicausales, actores diversos y distintos, efectos no lineales y soluciones que, mal diseñadas, generan nuevas tensiones. Resolverlos exige un Estado más competente, integrado y coordinado, pero también empresas más competitivas, y una colaboración público-privada más profunda. El Estado, por sí solo, no puede abordarlos; y tampoco el sector privado.

Las exigencias a los equipos profesionales, tanto públicos como privados, son mayores. Sin mirada de sistema, sin capacidad de gestión muy profesional y sin voluntad de colaboración, los esfuerzos se diluyen. Muchas empresas realizan aportes valiosos, pero la brecha es enorme.

A mediados del siglo XX, Heidegger hizo la distinción entre “pensar calculador” y “pensar meditativo”, muy pertinente hoy. Los problemas complejos no se resuelven solo con políticas, estrategias, indicadores, responsables y plazos. Requieren comprensión profunda del sistema, de las personas involucradas –en particular los más vulnerables–, coordinación entre actores y humildad para aceptar que nadie conoce y controla todas las variables. Ese es el verdadero desafío que enfrenta el nuevo gabinete –y el país– si quiere transformar diagnósticos conocidos en resultados concretos para construir un mejor Chile.

**El autor de la columna es profesor adjunto de ingeniería industrial en la Universidad de Chile y managing partner en CIS Consultores*