

El principio

DE LA MANO ENCUBRIDORA

ALBERT O. HIRSCHMAN

Después de dos décadas de intenso trabajo de los especialistas en ciencias sociales, sigue siendo poco conocido el proceso de desarrollo económico, social y político de los llamados países subdesarrollados —en América Latina, Asia y África. Algunas teorías que fueron interesantes, dada su simplicidad y debido a que permitieron derivar normas de política bien definidas y prometedoras, han sido severamente castigadas por los críticos académicos; peor aún, han sido desmentidas por los acontecimientos. Sin embargo, no es correcto decir que no hemos aprendido nada de la experiencia de los pasados veinte años, simplemente ocurre que lo que hemos aprendido es mucho menos de lo que esperábamos aprender.

I

La fábrica de papel y pulpa de Karnaphuli fue una de las primeras empresas industriales de gran escala establecidas en Paquistán, después de la división y la independencia. Planeada por una institución oficial, la Corporación de Desarrollo Industrial, para utilizar los vastos recursos de las selvas de bambú de la región de las colinas de Chittagong, a lo largo de las riberas superiores de río Karnaphuli, en Paquistán oriental, la fábrica empezó a operar en 1953. Tuvo, quizá, mayores problemas iniciales de adaptación de técnicas y de administración, que los que eran de esperarse, sin embargo, se logró un progreso considerable en la solución de esos problemas alrededor de 1959, cuando la dirección de la fábrica pasó a manos privadas. Inmediatamente después, un trastorno importante puso en peligro la vida misma de la fábrica: el bambú empezó a florecer, acontecimiento enteramente inesperado y, probablemente, imprevisible en el estado actual de conocimientos. El florecimiento del bambú sólo ocurre una vez cada 50 o 70 años y, dado el consiguiente espaciamiento de las observaciones, no es plenamente conocido el ciclo de vida de muchas variedades del bambú. De cualquier modo, la variedad que cubría en un 85% las necesidades de materia prima de la fábrica, floreció en forma poética pero completamente antieconómica, murió.

Se sabía que la floración del bambú trae consigo la muerte de toda la planta y da lugar a la regeneración a partir de las semillas, en lugar de a partir de los rizomas, como ocurre en general; pero se ignoraba que el bambú que muere por la floración resulta inútil para la elaboración de pulpa, dado que se desintegra al ser transportado a flote río abajo. Otra desagradable sorpresa consistió en descubrir que, una vez terminada la floración, tendrían que transcurrir varios años antes de que las nuevas ramas del bambú alcanzaran el tamaño idóneo para la explotación comercial. En consecuencia, en su séptimo año de operación, la fábrica se enfrentó con la extraordinaria tarea de tener que encontrar una nueva fuente básica de materia prima.

NOTA. La versión inglesa original de este artículo, con el título "The Principle of the Hiding Hand" apareció en la revista *The Public Interest* (núm. 6, invierno de 1967). Se reproduce aquí con la amable autorización del autor. Este texto es parte de uno de los capítulos del libro *El comportamiento de los proyectos de desarrollo*, que publicará próximamente en México Siglo XXI Editores, S. A.

En forma provisional y costosa, el problema se resolvió importando la pulpa. Empero, no se hicieron esperar otras respuestas más adecuadas: se estableció una organización para recoger el bambú en las villas del Paquistán oriental (los ríos que comunican el país hacen barato el transporte de carga pesada); se echó mano de varios tipos de madera aserrada obtenibles en la comarca, y, lo que fue más importante, se puso en marcha un programa de investigación para encontrar otras especies de crecimiento rápido que pudieran sustituir el incierto bambú, como la materia prima básica de la empresa. Se obtuvo permiso para plantar una pequeña área experimental (de 1 500 ha, aproximadamente) con varias de las especies y plantas más prometedoras y están en estudio programas para cubrir eventualmente una superficie más grande. Por consiguiente, la crisis originada en la floración del bambú puede, a final de cuentas, conducir a una diversificación de la base de materias primas de la fábrica.

Reflexionando, puede decirse que la fábrica de Karnaphuli fue "afortunada": sus organizadores sobrestimaron erróneamente la disponibilidad permanente de bambú, pero la fábrica se escapó del posible desastre consecuencia de este error, por medio de una subestimación compensadora, es decir, por la disponibilidad insospechada de otras materias primas.

La cuestión que deseo explorar en estas líneas es si esto es realmente un asunto del azar o si hay razón para esperar alguna asociación sistemática de tales errores providencialmente compensadores. Un fenómeno muy similar al señalado puede observarse en algunos proyectos de irrigación o hidroeléctricos que han tenido éxito. Se encuentra con frecuencia que el río aprovechado no tiene agua suficiente para todos los usos agrícolas, industriales y urbanos que han sido planeados y que constituyen posibilidades alternativas, pero los déficit resultantes pueden ser a menudo satisfechos utilizando otras fuentes que no fueron tomadas en cuenta por los organizadores. Puede extraerse el agua del subsuelo por medio de pozos, puede regularse mejor la corriente del río a través de presas, o puede desviarse el agua de ríos más distantes. En la actualidad se están realizando programas de esta naturaleza en el proyecto de irrigación de San Lorenzo, en Perú, y en el valle del Damodor, en la India.

Oviamente, sería ridículo esperar que cualquier sobrestimación de la disponibilidad de un recurso material dado, siempre será compensada por una subestimación de los recursos sustitutos o alternativos. Pero, si generalizamos un poco más, obtenemos una afirmación que ya no parece totalmente absurda; por el contrario, es bastante plausible y casi trivial afirmar que cada proyecto viene al mundo acompañado por dos grupos de posibilidades potencialmente compensadores, parcial o totalmente: 1) un grupo de posibles e inesperadas amenazas a la lucratividad y existencia del proyecto, y 2) un grupo de posibilidades imprevistas, capaces de remediar una situación difícil y que pueden materializarse cuando ocurra cualquiera de los riesgos primeramente señalados.

Tenemos mucha experiencia en proyectos de desarrollo y respaldan esta amplia proposición. Por ejemplo, el proyecto cuba

irrigación de San Lorenzo, en el norte de Perú, sufrió serias y, en ocasiones, exasperantes demoras originadas por los cambios políticos y por reconsideraciones acerca del tipo de irrigación que el proyecto debería promover. Sin embargo, las pérdidas económicas a que dieron lugar esas demoras fueron compensadas, al menos en parte, como resultado de esa reconsideración, ya que la irrigación de San Lorenzo se convirtió en un proyecto piloto para la subdivisión de la tierra en pequeñas, pero viables, granjas familiares, con crédito y asistencia técnica, que se entregaron a campesinos que carecían de tierras. Así, el proyecto resultó un modelo enteramente nuevo para la agricultura peruana y se convirtió en un elemento educativo para los administradores, quienes quedaron en posibilidad de aplicar, en cualquier otra parte de Perú, las lecciones aprendidas en San Lorenzo.

Un proyecto de mejoramiento de la ganadería y los pastizales en Uruguay también experimentó extraordinarias demoras, debido primero a la lentitud de las decisiones políticas y administrativas y, luego, a que la tarea técnica clave de mejorar los pastos naturales por medio de la fertilización del suelo, presentó dificultades técnicas inesperadas. Empero, las soluciones que se encontraron gradualmente, al través de la investigación científica y la experimentación y que fueron aplicadas en una extensa área, han empezado a hacer de este programa una operación de particular éxito y han servido para extender el espíritu de innovación entre gran número de agricultores uruguayos.

La estructura común de los proyectos paquistaní, peruano y uruguayo puede recapitularse como sigue:

1) Si los organizadores hubieran sabido por anticipado los problemas y dificultades que surgirían al establecer el proyecto probablemente nunca lo hubieran abordado, porque se habría adoptado una opinión pesimista acerca de la capacidad del país para superar esas dificultades, poniendo en juego su capacidad política, administrativa o técnica.

2) En algunos, aunque no en todos los casos, el conocimiento anticipado de esos problemas hubiera sido desafortunado, ya que las dificultades y la búsqueda sucesiva de soluciones ponen en movimiento una serie de eventos que, no sólo salvan el proyecto, sino que a menudo lo hacen particularmente valioso.

II

Es probable que lo anterior represente un principio general de acción. *La creatividad nos llega siempre como sorpresa; por consiguiente, nunca contamos con ella y no nos damos el lujo de creer en ella hasta que se presenta. En otras palabras, no emprenderíamos conscientemente tareas cuyo éxito claramente requiere que la creatividad aparezca. Entonces, la única forma en la cual podemos poner en juego completamente nuestros recursos creadores es juzgando erróneamente la naturaleza de la tarea, pensando que es algo más rutinario, simple, que no exige el ejercicio de la genuina creatividad, de lo que en realidad es.*

En otras palabras, dado que por lo general subestimamos nuestra creatividad, es deseable que subestimemos en forma más o menos similar, las dificultades de las tareas con que nos enfrentamos, de modo que resolvamos el problema por medio de esas dos subestimaciones compensadoras, y nos atrevamos a emprender tareas que de otra manera no abordaríamos. El principio es lo suficientemente importante como para merecer un nombre: dado que aparentemente estamos tratando de identificar una especie de "Mano Invisible u Oculta", que benéfica-

Lo que este principio sugiere es que, lejos de buscar y hacer frente a nuevos retos, la gente es apta para emprender nuevas tareas a causa de que erróneamente supone que no hay reto alguno, es decir porque la tarea parece más fácil y más manejable de lo que en realidad es. Como resultado, "La Mano Encubridora" puede ayudar a acelerar el ritmo al que los hombres inician la solución de los problemas: se dedican a problemas que *piensan* que pueden resolver, los encuentran más difíciles de lo que esperaban, pero luego, ya involucrados en ellos, acometen decididamente las dificultades inesperadas y, algunas veces, triunfan. La gente que participó en las experiencias recién descritas, tenderá, desde luego, a afirmar que conocía de antemano todas las dificultades y que decidió enfrentarlas valientemente —*fare bella figura* es una fuerte propensión humana. Aunque estamos dispuestos e incluso ansiosos de mostrarnos de acuerdo con los historiadores que encuentran que hemos caído sin remedio en los más vergonzosos eventos de la historia, como la guerra, no estamos dispuestos a conceder —de hecho encontramos intolerable imaginar— que nuestros más encumbrados logros, como el progreso económico, social o político, pueden ser resultado de la casualidad, más que de la planeación cuidadosa, la conducta racional y la respuesta afortunada a un desafío claramente percibido. El lenguaje mismo conspira hacia esta especie de asimetría: caemos en el error, pero generalmente no se habla de caer en la verdad.

III

Aunque la presencia de "La Mano Encubridora" puede ser provechosa o necesaria para desatar la acción productiva en todas las latitudes, no hay duda de que es especialmente útil allí donde es débil la tradición en la resolución de problemas técnicos y donde la inventiva y el espíritu de innovación no se hallan institucionalizados ni se manifiestan habitualmente. En otras palabras, en los países desarrollados se requiere menos encubrimiento involuntario de las incertidumbres y dificultades probables de una tarea por emprenderse, que en los países subdesarrollados, donde es escasa la confianza en la creatividad de uno mismo y donde las nuevas tareas que tienen en sí muchas incógnitas deben presentarse como si todas ellas estuvieran previamente resueltas a fin de ser emprendidas.

El principio de "La Mano Encubridora" es, en efecto, un pariente cercano o quizá una generalización de una idea propuesta hace varios años por un historiador económico, John Sawyer. Habiendo observado los proyectos de desarrollo que fueron emprendidos en la primera mitad del siglo XIX en Estados Unidos, Sawyer notó que las subestimaciones de costos, resultado de "malos cálculos o simple ignorancia", fueron, en el caso de varias grandes y fundamentalmente prósperas empresas económicas, "cruciales para conseguir que el proyecto se echara a andar". "De haberse conocido desde el principio, exacta y objetivamente, la inversión total requerida, el proyecto no se hubiera iniciado." El éxito de esas empresas, a pesar de los grandes errores iniciales y los consecuentes problemas financieros que se presentaron en varias etapas, se derivó del hecho de que, una vez asegurados los fondos necesarios y llevado a su fin el proyecto, "el error en la estimación de los costos fue, al menos, compensado por un error correspondiente en la estimación de la demanda".¹

Esto tiene una gran semejanza con el principio de "La Mano Encubridora". La diferencia estriba en que, en el modelo de Sawyer, no se explica la subestimación del beneficio y actúa

¹ John E. Sawyer, "Entrepreneurial Error and Economic Growth" *Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 4, mayo de 1952, pp. 199-200.

más bien como un *deus ex machina* para evitar que los proyectos seleccionados se malogren, una vez que se tornaron mucho más costosos de lo esperado. En el principio de "La Mano Encubridora", la subestimación de los beneficios no explicada por Sawyer, se convierte en la inculcación subestimación, fácilmente comprensible, del organizador del proyecto de su propia habilidad para resolver problemas. Luego, el principio simplemente consiste en afirmar que, en vista de esta subestimación, se requiere una subestimación similar de las dificultades, de tal modo que se emprendan efectivamente proyectos que, a final de cuentas, resultarán perfectamente factibles y productivos.

¿Cuáles son los proyectos que se emprenden porque sus dificultades tienden a ser subestimadas? y, ¿cuáles tienden a ser sistemáticamente abandonados porque sus dificultades son demasiado obvias? Al plantearnos estas cuestiones, nos damos cuenta de que el principio de "La Mano Encubridora", mientras permite un incremento en el ritmo al cual se emprenden proyectos, también da lugar a sesgos en la selección de proyectos, cuya naturaleza debe ser ahora brevemente explorada.

Primero que nada, es claro que algunos proyectos obtienen una ventaja crucial por estar basados en una técnica que parece transferible, aunque puede no ser realmente tan transferible como parece. Esta es quizá la razón principal que da a los proyectos industriales tan gran margen sobre los otros. Una y otra vez, los proyectos industriales, particularmente aquellos que no se limitan a dar "toques finales" a diversos productos importados semiterminados, atraviesan por considerables dificultades técnicas y de administración cuando son trasladados a ambientes diferentes. Sin embargo, parece como si las fábricas pudieran ser llevadas e instaladas en cualquier parte —mientras que en otras actividades, tales como la agricultura y la educación, son evidentes la necesidad de adaptación y los problemas concomitantes. De este modo, la industria se presta *per se* a la operación de "La Mano Encubridora", mientras que los proyectos agrícolas sufren, en comparación, por la llaneza con la que traslucen sus dificultades venideras.

Esta conclusión se refuerza cuando el principio de "La Mano Encubridora" es visto en perspectiva temporal. Para que el mecanismo del principio trabaje, es necesario que los operarios sean por completo "atrapados" en el momento en que las dificultades insospechadas aparecen; atrapados en el sentido de que, habiendo gastado ya considerables cantidades de dinero, tiempo y energía y habiendo comprometido su prestigio, estarán ansiosos de dedicar toda la energía de que son capaces a la resolución de los problemas.

Cuando el principio de "La Mano Encubridora" establece que las dificultades futuras debieran quedar encubiertas al momento de la decisión, para poder ir adelante con el proyecto, esto supone que esas dificultades no debieran aparecer demasiado pronto, después de iniciada la ejecución del proyecto. Esto se debe a que la propensión a abordar problemas es aproximadamente proporcional al esfuerzo, financiero y de otro tipo, ya realizado. Por consiguiente, un nivel dado de dificultades puede ser completamente desalentador para la prosecución de un proyecto si se presenta temprano, aunque sería abordado con entusiasmo y quizá resuelto si surgiera en una etapa posterior.

A pesar del matiz algo paradójico de esta afirmación —paradójico sólo porque la ciencia médica nos ha impregnado completamente con la noción de que entre más pronto se identifica y diagnostica una enfermedad, tanto mejor— parece confirmarse por la experiencia en proyectos de desarrollo, y subraya de nuevo la posición desventajosa de los proyectos agrícolas en comparación con los industriales y las obras pú-

blicas. Con las excepciones (importantes) de los proyectos de irrigación y los silvícolas, los proyectos agrícolas tienen un período más corto de gestación y, por consiguiente, las dificultades de producción o de mercado aparecen más pronto. En consecuencia, los intentos para rescatarlos son a menudo incompletos y fácilmente se decide que el proyecto ha fracasado y se le abandona. Esta es la historia de muchos proyectos de colonización en América Latina y África.

En el caso de proyectos con períodos de gestación más largos y estructuras más permanentes, las dificultades similares tienden a aparecer más tarde y, así, llevan a esfuerzos más serios para superarlos. Esta diferencia entre proyectos con cortos y largos períodos de gestación están muy bien ejemplificada por los desarrollos contrastantes del programa de cultivo de cacahuete en África Oriental y la estación hidroeléctrica de Owen Fall, en Uganda. Acometidos al mismo tiempo, en la misma región, por la misma clase de administradores coloniales, deseosos de escribir una nueva página de progreso y abrigando ilusiones similares acerca de la naturaleza del proceso de desarrollo, ambos programas se encontraron con dificultades financieras similares durante sus primeros años. Después de algunos años, el programa de cultivo de cacahuete fue abandonado y nada queda de él; la estación hidroeléctrica, por otra parte, ha pasado por muchos años difíciles, los ha superado, ha llegado finalmente a establecerse en forma definitiva y pronto tendrá que ser complementada con mayor capacidad generadora. Se tornó evidente que el auge industrial originalmente previsto en el área de la cascada de Owen no se iba a conseguir, por lo que la Junta de Electrificación de Uganda hizo un esfuerzo para conectar, al través de la construcción de líneas de transmisión, nuevos mercados para la energía generada, primero en la vecina Kenia y luego en una multitud de pequeñas industrias y pueblos de Uganda.

Desde luego, la mera capacidad para sobrevivir de la planta de Owen Fall no puede tomarse como justificación suficiente de la decisión original de inversión. Aunque los administradores posteriores tuvieron razón en considerar como irrecuperables los altos costos incurridos en los primeros años, el proyecto como un todo no puede obtener sino una pobre calificación en cualquier apreciación *ex post*. Es bien conocido el hecho de que con los proyectos de larga gestación, se corre el riesgo de echarle buen dinero al malo. Pero lo que aquí se quiere subrayar es que, en los proyectos de gestación breve, se corre el riesgo opuesto, es decir el de dejar de echar buen dinero tras el que parece malo, pero que podría volverse bueno si se realizara el esfuerzo necesario.

Las anteriores observaciones permiten extraer la siguiente conclusión en el campo de la política: Los proyectos cuyas dificultades y desengaños potenciales pueden manifestarse en una temprana etapa, deberían ser administrados por agencias que adquieran un compromiso a largo plazo para el éxito de los proyectos. Además tales proyectos deberían desarrollarse lo más posible dentro de un espíritu experimental, al estilo de un proyecto piloto que reúne gradualmente fuerza y experiencia, porque de este modo podrán evitar que se les clasifique como fracasos y se les dé por concluidos cuando están aún en su infancia. El proyecto de mejoramiento de la ganadería y los pastizales en Uruguay siguió estos preceptos y ha sido consecuentemente capaz de sobrevivir y lograr madurez y éxito.

IV

En general, los empresarios y promotores deben haber estado vagamente conscientes del principio de "La Mano Encubridora", pues se han mostrado inclinados a encontrar formas para

que los proyectos, que hubieran sido discriminados debido a que están repletos de dificultades e incertidumbres, puedan parecer más atractivos para quien toma las decisiones.

Un método ampliamente utilizado consiste en indicar que un proyecto no es más que una aplicación directa de una técnica bien conocida, que ya ha sido usada con éxito en otras partes. Por ejemplo, por buen número de años en el período posterior a la segunda guerra mundial, cualquier programa de desarrollo de una cuenca hidráulica, ya fuera la del río Sao Francisco, en Brasil; la del río Papaloapan, en México; la del río Cauca, en Colombia, la del Dez, en Irán, o la del río Damodor, en el este de la India; fue presentado, para tranquilizar a la opinión pública, como una copia verdadera, de ser posible certificada expresamente por David Lilienthal, del programa de la Tennessee Valley Authority (TVA). Aunque los programas de desarrollo de dos cuencas hidráulicas diferirán más ampliamente uno del otro que dos plantas embotelladoras de Coca-Cola, se creó la impresión, al invocar constantemente al "modelo TVA", que todo obstáculo estaba salvado en el futuro del proyecto. Parece que un proyecto, para ser aceptable, debe ser con frecuencia catalogado como una simple réplica de algo que ya existe con éxito indudable en un país avanzado.

Es desde luego una lástima que proyectos que tienen un 90% de iniciativa y ejecución nacional y un 10% de imitación de un modelo extranjero sean regularmente presentados al público como si los porcentajes fueran, de hecho, los opuestos; pero éste parece ser el precio que debe pagarse algunas veces para "vender" proyectos que de otra manera parecerían prohibitivos.

Este intento de hacer que la realización de un proyecto parezca más sencilla de lo que realmente es puede denominarse la técnica de la "seudomitación". Cuando la novedad o dificultad de la tarea es demasiado obvia para que el uso de esta técnica sea plausible, se recurre con frecuencia a otro método. Este, consiste en descartar los esfuerzos previos de la resolución de la tarea como "parciales" y pretender que se cuenta con más discernimiento del que realmente se dispone para la elaboración de un "programa completo". La llamaremos técnica del "programa seudocompleto".

Un excelente ejemplo de esta técnica se encuentra en el proyecto de mejoramiento de la ganadería y los pastizales en Uruguay. El proyecto se planteó con el objetivo de cumplir las recomendaciones contenidas en un informe conjunto del Banco Mundial y de las Naciones Unidas, formulado en 1951, que cubrían un campo extremadamente amplio, como lo muestra la siguiente lista incompleta de tópicos: subdivisión de los pastizales por medio de cercas, plantación de pastos, sembrado de árboles en los pastizales perennes, fertilización del suelo, mayor uso de limo y fosfato, erradicación de la maleza, obras para controlar avenidas de agua, establecimiento de reservas de forraje a través de silos, mejores servicios de almacenamiento, cambios en los sistemas de cultivo para incluir los de tubérculos, establecimiento de explotaciones diversificadas que combinen cultivo y ganadería, mejora en la productividad por medio de irrigación, mejora en las prácticas de labranza, control de malezas y plagas, control de la erosión, control de enfermedades de animales, mejoras en los transportes, almacenamiento y comercialización, organización de los servicios técnicos y de investigación, fijación de precios apropiados y otras políticas económicas, etcétera.

Informes como éste tienden a dar a los que adoptan las decisiones y a los organizadores del proyecto la ilusión de que los "expertos" ya han encontrado todas las respuestas a los problemas y de que lo único que necesita es cumplir fielmen-

te esas múltiples recomendaciones. De hecho, la agricultura uruguaya ha mostrado resistencia, obstinada y prolongada a muchas de las recomendaciones del informe, que no fueron de ninguna manera nuevas; la razón fue que siguieron sin alcanzarse mejoras radicales muy considerables y difíciles de obtener en los campos técnico, organizativo y otros. Pero la técnica del programa completo subestima la necesidad de imaginación, perspicacia y aplicación de la energía creativas, y los organizadores del proyecto se ven, como se vieron, impulsados a emprender un programa cuyas dificultades reales conocerían sólo gradualmente.

El programa completo, a cuyos componentes se les atribuye la misma importancia y se les supone relacionados entre sí, no hace sino encubrir la ignorancia de los expertos acerca del remedio real de la enfermedad cuyo examen se les ha confiado. Si lo conocieran, propondrían un programa enfocado de manera más precisa. Al mismo tiempo, esta clase de programa general proporciona una excelente excusa a los expertos en caso de que algo vaya mal. Dado que es prácticamente imposible llevar al cabo todas las acciones propuestas, cualquier fracaso puede siempre imputarse a que no se siguieron las instrucciones de los expertos, más que a lo inadecuado de sus recomendaciones.

Esto no tiene por objeto negar que existen interdependencias reales y que, a menudo, es necesario atacar un problema en una forma múltiple. Pero un programa completo que surge del conocimiento real de un problema, será fácil de distinguir de otro que no es sino una cortina de humo para ocultar la ignorancia, porque, en el primer caso, la naturaleza de las interdependencias estará claramente establecida y se habrá hecho un esfuerzo, en bien de la factibilidad, para limitar el número de actividades que tienen que ser acometidas simultáneamente. Este enfoque se halla, evidentemente, en un programa para la creación de un polo industrial en el área Taranto-Bari Brindisi, en el sur de Italia, iniciado en 1964. Aquí, se hizo un esfuerzo deliberado para determinar un número estrictamente limitado de establecimientos que produjeran bienes intermedios y proporcionaran servicios, tales como la fabricación y mantenimiento de herramientas, que tendrían que estar disponibles para que un grupo de nuevas industrias mecánicas hallara atractiva la localización en el "polo".

V

Las dos técnicas de "La Mano Encubridora" que se han revisado con cierto detalle —la técnica de la "seudomitación" y la técnica del "programa seudocompleto"— se complementan muy adecuadamente: la primera hace aparecer los proyectos menos difíciles de lo que en realidad son, mientras que la última da a los organizadores del proyecto la ilusión de tener un conocimiento más profundo de las dificultades del que en efecto tienen. Ambas técnicas actúan esencialmente como muletas para quien decide, permitiéndole ir más adelante, aun cuando él no ha adquirido la suficiente confianza en su habilidad para resolver sus problemas, como para hacer una valuación más realista de las dificultades que esperan al proyecto y de los riesgos que él está asumiendo. La experiencia de esas dificultades y riesgos, así como la de ser capaz de hacerles frente, debería entonces capacitarlo para dejar a un lado esas muletas y practicar una evaluación más madura de los nuevos proyectos. Así, el recurso a "La Mano Encubridora" se hace menos necesario conforme avanza el desarrollo. Uno de los beneficios indirectos de los proyectos es precisamente el de que aumenta la disposición de quien decide a enfrentarse a incertidumbres y dificultades. "La Mano Encubridora" es esencialmente un mecanismo *que induce a un previsor a tomar riesgos*

y lo convierte en menos previsor en el proceso. En esta forma, abre una posibilidad de escape de uno de aquellos formidables "prerrequisitos" o "precondiciones" del desarrollo: permite al supuesto prerrequisito cumplirse *después* de aquello para lo cual se supone que es un prerrequisito. En nuestro modelo, el hábito de asumir riesgos se adquiere activa (aunque involuntariamente) antes de llegar a la etapa de la "personalidad que toma riesgos —motivada por sus éxitos"; es decir, es esta personalidad la que se forma mediante el hábito de asumir riesgos.

El modelo de "La Mano Encubridora" es útil para entender el proceso de crecimiento aun desde otro punto de vista. Se ha observado con frecuencia, que lo que es más necesario en la primera etapa del desarrollo es que las empresas que se acometan encuentren un éxito completo, de tal modo que el espíritu empresarial pueda fortalecerse y desenvolverse. La objeción a esta receta es, desde luego, la de que es singularmente inútil, dado que en las primeras etapas de cualquier esfuerzo de desarrollo son inevitables numerosos desengaños y la mera supervivencia es una hazaña. ¿Cómo es entonces posible el desarrollo? Quizá debido a que, entre las empresas que sobreviven, hay un gran número en las que "La Mano Encubridora" ha trabajado. En estas empresas la experiencia del empresario ha sido peor que la esperada (pues han surgido problemas imprevistos) y, a la vez, *mejor* (pues se ha podido salir de ellos) y, aunque el éxito financiero no sea sorprendente, el resultante aumento de confianza y, quizá, el descubrimiento de una forma de vida más exitante, vigorizará el espíritu de empresa.

Lo que realmente estamos diciendo es que, al estimar la contribución al desarrollo de varias empresas, debemos considerar no sólo sus resultados financieros (debidamente contabilizados), sino también los importantes efectos laterales conectados con lo que los economistas llaman la "forma temporal" de esos resultados. Específicamente, es probable que una empresa que ha atravesado por considerables problemas de iniciación, presumiblemente como resultado de la acción de "La Mano Encubridora", merezca un más alto rango que otra, con utilidad similar, pero sin tal experiencia.

Hemos llegado hasta aquí con un argumento económico sorprendentemente paralelo al de la preferencia cristiana por el pecador arrepentido sobre el hombre justo que nunca se desvió del camino. Y esencialmente la misma idea, aunque formulada, como era de esperarse, en un espíritu completamente diferente, se encuentra en el famoso aforismo de Nietzsche: "Todo aquello que no me destruye, me hace más fuerte". Esta máxima compendia admirablemente varias historias de proyectos de desarrollo económico de las décadas recientes.

VI

Habiendo logrado, en forma indirecta, una convergencia del análisis de costo-beneficio con las enseñanzas de la filosofía y la religión, probablemente debería detenerme aquí. Desafortunadamente, el notable efecto dramático que he conseguido en el último párrafo debe ser estropeado por algo que es preciso decir en relación con los peligros y fracasos de "La Mano Encubridora". Como quedó señalado antes, la principal utilidad de "La Mano Encubridora" estriba en inducir a los previsores a asumir una conducta riesgosa. Esta conducta permite una aceleración del ritmo de crecimiento económico; como resultado de su experiencia, es probable que quienes toman decisiones estén más dispuestos a enfrentarse con decisión a situaciones cargadas de riesgos abrumadores. "La Mano Encubridora" es esencialmente, por lo tanto, un mecanismo de transición

a través del cual quienes toman decisiones aprenden a asumir riesgos; y *entre más corta es la transición y más rápido el aprendizaje, mejor*. Porque este modo de aprender no está exento de graves peligros. Uno tiene que ser algo afortunado para ser llevado por "La Mano Encubridora" hacia riesgos cuyos problemas y dificultades ocultos pueden ser abordados con éxito. En tanto uno necesita esta "muleta" para actuar, será mayor la probabilidad de cometer graves errores y de emprender proyectos que se convertirán en fracasos, que cuando uno es capaz de diferenciar entre los riesgos aceptables y los no aceptables.

Aún más, los colaboradores de "La Mano Encubridora", la técnica de "seudoimitación" y la del "programa seudocompleto", aunque facilitan la adopción de decisiones, pueden formar hábito más que dejar de usarse con el tiempo. El camuflaje con que esas técnicas encubren a las empresas pioneras puede permanecer inadvertido por largo tiempo y, posiblemente, ser aun usado cuando ya no se necesita realmente. La técnica de "seudoimitación" no permitirá al país obtener el beneficio psicológico completo de las empresas acometidas con éxito bajo sus auspicios, dado que prevalecerá la opinión de que cualquier logro se debe a la imitación de un modelo extranjero. En el caso de la técnica del "programa seudocompleto" un resultado favorable puede incluso dejar una sensación de decepción y fracaso; porque, si nuestra descripción del proceso por medio del cual se logra el conocimiento del problema es correcta, entonces gran parte de las medidas y objetivos enunciados originalmente y que fueron elementos importantes en el "programa completo", no siguen instrumentándose activamente. Como resultado, la opinión pública tenderá a lamentar el abandono de los programas ampliamente divulgados originalmente, y el proyecto, aunque sea un éxito, dejará una vaga sensación de fracaso.

VII

Antes de terminar, quizá sea de interés situar el fenómeno aquí descrito en un contexto más amplio. "La Mano Encubridora" es, esencialmente, una forma de inducir la acción a través del error, consistiendo éste en una subestimación de los costos o dificultades del proyecto. Como Sawyer lo hizo notar en su teoría —relacionada con ésta— del error empresarial, el argumento tiene un incómodo resabio a "elogio de la tontería", un tipo de elogio que algunas veces es merecido, pero que siempre necesita ser circunscrito estrechamente.

Podríamos conferir un elogio limitado a "La Mano Encubridora" porque, al dar lugar a una subestimación de los costos y las dificultades, sirve para compensar otro error en que es probable que incurran los organizadores del proyecto por su propensión a menospreciar su inventiva y su capacidad para resolver problemas. Cuando esta propensión está presente, mejorarán realmente las oportunidades de adoptar decisiones correctas, hasta cierto punto, en tanto actúa "La Mano Encubridora". Pero supongamos ahora que, *en la misma situación*, el principio no actúa y las probables dificultades se mantienen, por consiguiente, a la vista de todos, ya que, de acuerdo con nuestro supuesto, los actores están caracterizados por la misma carencia de confianza en sí mismos, las dificultades (i. e. costos) aparecen ahora más grandes de lo que en realidad son. En estas condiciones, la única forma que queda para inducir la puesta en marcha de proyectos perfectamente factibles es mediante una *sobreestimación de los probables beneficios* —necesitamos un lente de aumento para que los beneficios tomen el lugar de "La Mano Encubridora" de los costos o las dificultades. Por consiguiente, la misma enfermedad básica, es

decir, la falta de confianza en la habilidad para superar las dificultades, requiere que se corrija, ya sea subestimando las dificultades del proyecto o exagerando las expectativas acerca de sus logros futuros.

La exageración de los probables beneficios es un recurso tan común para promover la acción como la subestimación de los costos. El primer tipo de error, especialmente cuando está combinado con una subestimación de los costos, tiende a conducir con frecuencia al desastre —la historia abunda en ejemplos de lo anterior: desde bancarrotas y elefantes blancos hasta guerras perdidas o ganadas en forma ruinosa. Ocasionalmente, sin embargo, la exageración de los beneficios puede servir, al igual que el ocultamiento de los costos, para detener otro desastre, menos visible pero real: la oportunidad desaprovechada.

Este es el caso que se presenta cuando las dificultades en el curso del proyecto tienden a ser sobrestimadas y no hay manera de ocultarlas. Piénsese, por ejemplo, en proyectos que claramente requieren, desde el principio, la adopción de decisiones políticamente difíciles, tales como un cambio en las estructuras administrativas existentes, alrededor de las cuales se han acumulado los intereses creados. La exageración en los beneficios que se prometen juega un papel útil en tales proyectos de desarrollo —precisamente porque requieren decisiones *iniciales* difíciles— ya sea, un cambio en las instituciones existentes o un sacrificio fiscal exigido a algunos o a todos los ciudadanos. Realmente, la promesa de alguna especie de Utopía es, por esta razón, más característica de proyectos sociales de gran escala.

El recurso a la visión utópica como un estimulante para la acción ha sido invocado, a veces, de una manera demasiado general. En este trabajo consideramos que una enfermedad específica, y —esperamos— temporal, *de algunas sociedades*, es decir, el conocimiento inadecuado de la habilidad del hombre para resolver dificultades, es la razón por la que puede jugar un papel importante “La Mano Encubridora” o, en su ausencia, la exageración de los beneficios. Un pesimismo mucho más generalizado acerca de la naturaleza humana —caracterizada por una débil voluntad, asolada por la rutina y propensa a la decadencia—, llevó a Georges Sorel a la creencia de que la Humanidad requiere de “mitos” —que inspiren imágenes de batalla y triunfo— para conseguir cualquier progreso sustancial. Sorel estuvo tan consciente de la desproporción entre las promesas de esos mitos y la realidad resultante, que simplemente vetó lo que hoy día llamamos reevaluación de proyectos. “Deberíamos ser especialmente cuidadosos —dijo— de no hacer comparación alguna entre un acto realizado y la imagen que la gente se ha formado antes de la acción de lo que se conseguiría.”

Una defensa más convincente de la necesidad ocasional de exagerar los probables beneficios de un proyecto aparece en un ensayo del filósofo polaco Kolakowski.

Las mejoras más simples en las condiciones sociales requieren de un esfuerzo tan grande por parte de la sociedad, que la plena conciencia de esta desproporción sería de lo más desalentador y, por lo tanto, haría imposible cualquier progreso social. El esfuerzo debe ser pródigamente grande si se quiere tener un resultado visible... Entonces, no es extraño que esta terrible desproporción deba reflejarse apenas débilmente en la conciencia humana si la sociedad ha de generar la energía requerida para efectuar cambios en las relaciones sociales y humanas. Con este

propósito, uno exagera los resultados probables y construye un mito, de tal modo que tomen dimensiones que se correspondan un poco más con la magnitud del esfuerzo inmediato que se realice. (El mito actúa como) un hada Morgana que hace surgir hermosas tierras ante los ojos de los miembros de una caravana y, así, aumenta su esfuerzo hasta el punto en que, a pesar de todos sus sufrimientos, alcanzan el próximo oasis diminuto. De no haber aparecido tales espejismos tentadores, la caravana agotada hubiera perecido inevitablemente en el desierto, despojada de toda esperanza.

Este excelente párrafo permite dos observaciones. En primer lugar, en contraste con lo que pudo haber sido el supuesto de Sorel, cuando emitió su *dictum* en contra de mirar al pasado, la imagen de Kolakowski definitivamente conlleva la idea de que el esfuerzo y el sufrimiento de la caravana valió la pena, ya que le permitió sobrevivir. En segundo lugar, el esfuerzo no se hubiera producido, de no haber intervenido el hada Morgana, es decir, de no haber ocurrido una gran sobreestimación de los beneficios.

Es sorprendente la semejanza con nuestros dos puntos que describen el mecanismo de “La Mano Encubridora”. En el pensamiento de Kolakowski (que, desde luego, se refiere a movimientos y acciones sociopolíticas en gran escala, más que a proyectos de desarrollo), la razón por la que se requiere la exageración de los beneficios, es precisamente la que indicamos anteriormente: los actores subestiman la fuerza que queda en ellos, por lo tanto, el esfuerzo que debe realizarse es considerado como “imposible”, hasta que el espejismo genera la energía social necesaria.

La imagen del hada Morgana contiene además otra sugestión, bien diferente del uso que Kolakowski le da: puede haber dificultades especiales para percibir por adelantado resultados *intermedios* o éxitos *parciales*, tales como el “oasis diminuto”. En otras palabras, la visión utópica puede originarse no tanto en una necesidad de compensar los crecidos costos de la empresa que se considera, sino en una debilidad de nuestra imaginación, que, incluso sin la aparición de costos indebidamente altos, es simplemente incapaz de concebir los avances estrictamente limitados, aunque satisfactorios, saturados de transacciones y concesiones a las fuerzas opuestas, que se hallan en la base misma de la “política de logros crecientes”.

Hemos identificado dos situaciones en las que la sobreestimación de los beneficios puede jugar un papel positivo: 1) cuando, debido a la falta de experiencia en la solución de problemas, los organizadores tienen una idea exagerada de los costos y las dificultades de acción y 2) cuando debido a la falta de conocimiento del proceso de cambio real, los organizadores son incapaces de percibir los logros intermedios y los avances limitados. Como en el caso de “La Mano Encubridora”, con sus subestimaciones de costos y dificultades y la posible corrección de las mismas, la sobreestimación de los beneficios puede ser catalogada como un mecanismo de desarrollo útil para una fase de transición.

Sin embargo, por razones ya expuestas en relación con el principio de “La Mano Encubridora”, es deseable que esa fase de transición sea corta. Una contribución a este fin podría derivarse de la descripción, que aquí se ha intentado, de los mecanismos que conducen a resultados negativos. Tal descripción puede persuadir a los organizadores del proyecto a dejar de usar estos tipos de muletas tan pronto como les sea posible.