

2.1 Expertos en la toma de decisiones



En cualquier contexto de toma de decisiones, quienes son responsables de decidir se encontrarán en situaciones en las que tendrán que recurrir al conocimiento y a la pericia de los expertos.

Las organizaciones deportivas dependen cada vez más de los expertos, ya sea para la implementación de la reforma de gobernanza, la reglamentación del antidopaje, la presentación de pruebas en las que se basarán los procedimientos de arbitraje, el manejo de las cuestiones de salud en el deporte (tales como las conmociones cerebrales) o el control del uso de las tecnologías en el deporte (tales como la tecnología de línea de gol o las prótesis que utilizan los atletas paralímpicos que tienen la intención de participar en los Juegos Olímpicos), etc. La cantidad de cuestiones que dependen de la experiencia en el deporte parece aumentar cada día.

Este módulo pretende brindar una perspectiva sobre la importancia del conocimiento especializado a la hora de tomar decisiones y servir de guía para aprovechar de manera eficaz a los expertos en favor de las actividades de gobernanza. La idoneidad en cuanto a la materia no es algo de lo que se habla con frecuencia en el contexto de la gobernanza deportiva, pero esto está cambiando. No podemos ser todos expertos en todo, por supuesto, pero podemos desarrollar cierto grado de competencia para aprovechar a los expertos a la hora de tomar decisiones con eficacia.

≡ 2.1.1 ¿Cuáles son los desafíos de recurrir a expertos a la hora de tomar decisiones?

≡ 2.1.2 ¿Qué roles desempeñan los expertos a la hora de tomar decisiones?

≡ 2.1.3 ¿Cuál es el rol adecuado para un experto?

≡ 2.1.4 Prácticas recomendadas para aprovechar el conocimiento de los expertos

≡ Video conceptual

2.1.1 ¿Cuáles son los desafíos de recurrir a expertos a la hora de tomar decisiones?

En principio, recurrir a expertos a la hora de tomar decisiones es sencillo. Por ejemplo, si un auto se rompe, se lo lleva al mecánico, ya que está capacitado para reparar vehículos y lo puede arreglar. Pero en el mundo de la toma de decisiones, las situaciones son un poco más complicadas.

Esta sección describe cuatro cuestiones que dificultan recurrir a expertos a la hora de tomar decisiones. Estas son la independencia y los conflictos de intereses, la comprensión y la asimilación de las incertidumbres, las opiniones enfrentadas de los expertos, y la confianza y la legitimidad. Analicemos cada una a la vez.

La independencia y los conflictos de intereses

Los expertos, al igual que cualquier otra persona, tienen lealtades e intereses. Para garantizar que estas lealtades e intereses no influyan (o, lo que es más importante, que no se perciba que influyen) en el asesoramiento de los expertos, las organizaciones que buscan asesoramiento a menudo recurren a expertos independientes para que las asistan.

Pero, ¿qué es un experto independiente?

Existe poco consenso sobre esta cuestión. Por ejemplo, las Naciones Unidas sugirieron que un experto que recibe \$1 de una organización no se puede considerar como independiente. Por otro lado, la FIFA (**Fédération Internationale de Football Association**) fijó dicho límite de pago por parte de la organización en \$125 000. La independencia queda a criterio de cada uno.

Por este motivo, habitualmente las organizaciones adoptan procedimientos para supervisar la divulgación y

la regulación de los conflictos de intereses. La noción de conflicto de intereses hace referencia a situaciones en las que un interés secundario puede interferir (o se considera que puede interferir) con las responsabilidades primordiales. No siempre se pueden evitar los conflictos de intereses, por lo que la divulgación y la evaluación de posibles conflictos se han convertido en prácticas aceptadas en la mayoría de los entornos empresariales, gubernamentales y de la sociedad civil.

El módulo 3 de este curso analizará con más detalle la cuestión del manejo de los conflictos de intereses. Las organizaciones deportivas adoptan cada vez más prácticas recomendadas, pero la mayoría cuentan con las suyas propias.

Comprender y asimilar las incertidumbres

La incertidumbre hace referencia a situaciones en las que más de un resultado concuerda con el estado de información o de conocimiento. En las competencias deportivas, se realizan esfuerzos importantes para eliminar las incertidumbres. La tecnología de línea de gol, la repetición instantánea, la tecnología Ojo de Halcón en tenis y en críquet, entre otras, son tecnologías que se utilizan para reducir la incertidumbre y aumentar la precisión a la hora de tomar decisiones durante las competencias.

En cuestiones de gobernanza deportiva, no siempre es posible eliminar las incertidumbres, aunque a veces se pueden reducir. Por ejemplo, nadie sabe realmente cuántos deportistas consumen sustancias prohibidas que mejoran el rendimiento o si este número aumentó o disminuyó con el tiempo. Otro ejemplo son los criterios que se utilizan para determinar quién cumple con los requisitos para participar en eventos deportivos femeninos. Debido a que los científicos adquirieron más información sobre el sexo biológico con el correr de los años, la búsqueda de un indicador claro que distinga el género masculino del femenino se convirtió en menos, no más, claro.

Los encargados de tomar decisiones deben tener en cuenta que la incertidumbre a menudo es inherente a las situaciones en las que se debe tomar una decisión de todas maneras. A veces, los responsables de decidir deben lidiar con la incertidumbre al tomar decisiones más relacionadas con procedimientos que con temas de fondo.

Las opiniones enfrentadas de los expertos

Cuando se tratan temas complejos, los expertos no siempre se ponen de acuerdo. Por ejemplo, en el caso de

la petición de Oscar Pistorius para correr en los Juegos Olímpicos, varios científicos llegaron a la conclusión de que tenía una ventaja con respecto a los atletas sin discapacidades, mientras que otros científicos llegaron a la conclusión de que no existía tal ventaja (Pielke, 2016). En ambos casos, se reunieron pruebas considerables para respaldar cada posición.

En los casos de expertos con opiniones opuestas, puede decirse que existen incertidumbres fundamentales. Por lo general, la toma de decisiones aún se debe llevar a cabo. En el caso de Pistorius, la responsabilidad de proporcionar pruebas para demostrar que existía una ventaja le correspondía a la IAAF (Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo), el organismo regulador de atletismo. Por lo tanto, ante la presencia de incertidumbres relacionadas con las opiniones enfrentadas de los expertos, en este caso, no se consideró que el atleta tuviera una ventaja que se pudiera demostrar. De este modo, se le permitió a Pistorius correr en los Juegos Olímpicos. Como se verá en una sección posterior, la responsabilidad de proporcionar pruebas luego pasó del organismo regulador al deportista. Lo que se aprende de esta experiencia es que, ante opiniones enfrentadas de los expertos, por lo general es necesario seguir los procedimientos para tomar las decisiones.

Para los encargados de tomar decisiones, por lo tanto, es importante poder obtener una visión completa de la disponibilidad de expertos y evitar “manipular” la selección de expertos cuyas opiniones pueden ser convenientes o deseables.

La confianza y la legitimidad

Por último, los expertos se consideran importantes ya que aportan conocimientos y aptitudes especiales que ayudan a lidiar con los problemas. Por el contrario, debido a la falta de experiencia, las personas que no son expertos por lo general no son capaces de analizar las pruebas y las declaraciones que presentan los expertos. Por lo tanto, las instituciones que creamos para obtener asesoramiento de expertos son de gran importancia a la hora de demostrar su credibilidad.

La confianza y la legitimidad correspondiente a los expertos (y a los organismos de expertos) son características importantes de los sistemas eficaces de asesoramiento. Mantener la imparcialidad en las opiniones de los expertos y la transparencia en los procesos, y realizar procedimientos eficaces para supervisar los conflictos de intereses (que se tratarán en detalle en el próximo tema), son características importantes de los procesos de asesoramiento de los expertos que se consideran confiables y legítimos.



CONTINUE

2.1.2 ¿Qué roles desempeñan los expertos a la hora de tomar decisiones?

Los expertos pueden desempeñar distintos roles a la hora de tomar decisiones. Comprender estos roles distintos pueden ayudar tanto al experto que brinda asesoramiento como a quien recibe el asesoramiento al solicitar y organizar un proceso de asesoramiento. A continuación, se presentan cuatro roles distintos que desempeñan los expertos a la hora de tomar decisiones (Pielke, 2007).

El científico puro

Este rol no existe como tal en el mundo real. Bueno, tal vez sí existe durante un breve instante cuando un estudiante de posgrado que recién comienza descubre a alguien que está dispuesto a pagarle por realizar la investigación por la cual siente curiosidad. Pero en el mundo real, las solicitudes de subvención y la financiación vienen acompañadas de expectativas de impacto y relevancia. En cualquier caso, si el científico puro existiera realmente, se determinaría el rol de acuerdo con el deseo de no involucrarse. Por ahora, lo dejaremos de lado (lo retomaremos pronto en el contexto de la promoción oculta de la cuestión).

El árbitro

Este rol ayuda al encargado de tomar decisiones al responder preguntas que se pueden abordar de manera empírica, es decir, usando las herramientas de la ciencia. Estamos más familiarizados con los árbitros científicos en forma de comités de asesoramiento de expertos, tales como los que determina la Real Sociedad del Reino Unido o el Consejo Nacional de Investigación de EE. UU. Las organizaciones deportivas dependen cada vez más de los organismos de expertos para obtener asesoramiento técnico o administrativo o para realizar investigaciones. Es una metodología formal para reflexionar acerca de este tipo de rol y evaluarlo. El arbitraje científico es común y existen muchos ejemplos de que se está implementando más o menos bien y, en las cuestiones que les preocupan a las personas, nunca es ajeno a

las influencias políticas.

El defensor

La característica que determina este rol es el deseo de disminuir el alcance de las opciones que están disponibles, a menudo a un solo resultado que se prefiere entre muchos resultados posibles. La defensa de distintas causas es fundamental para que una democracia funcione correctamente y es una vocación noble. En el ámbito científico, la defensa de las causas suele subestimarse, pero no creemos que deba necesariamente ser así. Los científicos son ciudadanos y, al igual que los expertos, cumplen un rol importante en los debates públicos. Vale la pena cumplir con el rol de promover candidatos, políticas o incluso el camino a seguir. Somos muy precisos en cuanto al uso de este término.

El proveedor de alternativas

La característica que define al proveedor de alternativas es el deseo de aclarar, o a veces ampliar, el alcance de las opciones disponibles para la acción. A menudo usamos los sitios web de viajes, tales como Expedia, como ejemplos de proveedores de alternativas en acción. A veces, las personas se detienen en la palabra alternativas; lo que es importante aquí es tener el compromiso de aclarar el alcance de la posible acción a fin de facultar al encargado de tomar decisiones. A veces, los proveedores de alternativas no son necesarios en un entorno político, por ejemplo, cuando los grupos de defensa abarcan en forma conjunta el alcance de la opción que está disponible. Pero otras veces, la elaboración de políticas mejoraría si las opciones fueran más claras o incluso si se inventaran opciones nunca antes vistas.

Quizás notaste que el título de esta publicación mencionaba cinco modos de participación y solo describimos cuatro. Existe un quinto modo al cual denominamos la promoción encubierta. En este rol, el experto se caracteriza por tratar de ocultar su defensa detrás de una fachada científica, ya sea un científico puro o un árbitro científico. Este rol pretende participar en las cuestiones políticas sin someterse a las consecuencias. Es el camino más rápido para politizar la ciencia de manera patológica. También es el rol que les da mala reputación a los científicos como defensores.

CONTINUE

2.1.3 ¿Cuál es el rol adecuado para un experto?

Los investigadores que estudian ciencia y la toma de decisiones siempre apreciaron los esfuerzos que realizan los científicos para concentrarse solo en los hechos y para mantener los valores bajo control, ya que resultan muy problemáticos en la práctica. Como señaló la investigadora Sheila Jasanoff: "La idea de que los asesores científicos pueden o se limitan a abordar cuestiones exclusivamente científicas, en particular, parece ser un gran error". (Jasanoff, 1990)

¿Cómo sucede esto en la práctica?

Tomemos como ejemplo al científico puro o el árbitro científico como se describieron anteriormente. ¿Cómo tomarías su consejo si descubrieras que el año pasado cada uno recibió \$50 000 de una importante empresa que vende una marca particular de medicamentos? ¿O si descubrieras que son miembros activos de una organización religiosa que promueve tratar niños enfermos sin medicamentos? ¿O si descubrieras que su remuneración depende de la cantidad de medicamentos que recetan? ¿O tal vez descubrieras que el médico recibía regalos pequeños de un representante interesante de la industria farmacéutica que visitaba el consultorio del médico una vez por semana?

Existen innumerables maneras en la que los factores que no son científicos pueden influir en el asesoramiento de los expertos. Cuando estos factores están presentes, pueden dar lugar a la promoción oculta de la cuestión. La promoción encubierta tiene un gran potencial para disminuir la legitimidad y la autoridad del asesoramiento de los expertos e incluso puede representar corrupción del asesoramiento de los expertos.

Entonces, ¿cómo se decide qué formas de asesoramiento son las adecuadas según el contexto?

De acuerdo al contexto particular de una situación específica, algunas formas de asesoramiento pueden ser más efectivas y legítimas que otras. Específicamente, los roles del científico puro y del árbitro científico son más adecuados cuando los valores se comparten ampliamente y la incertidumbre científica se puede controlar (si no es que se puede reducir). Un experto actúa como un árbitro científico cuando intenta orientar

a la hora de tomar una decisión específica y como un científico puro si no proporciona dicha orientación. En situaciones relacionadas con un conflicto de valores o cuando se cuestiona la certeza científica, es decir, cuestiones más polémicas, los roles más adecuados para elegir entre opciones políticas son el defensor de la cuestión y el proveedor de alternativas. La elección de uno de los dos roles dependerá de si el experto quiere reducir o ampliar la cantidad de opciones disponibles de las cuales se elegirá.

Por ejemplo, imagina que tu hijo está enfermo y lo llevas al médico. ¿Cómo podría el médico ayudar de la mejor manera a que los padres tomen decisiones acerca del niño? La respuesta depende del contexto.

- SI crees que puedes obtener los conocimientos especializados necesarios para tomar una decisión informada, puedes consultar publicaciones médicas revisadas por expertos (o un sitio web médico) para comprender las opciones de tratamiento para el niño en lugar de consultar directamente a un médico.
- Si estás bien informado acerca de la afección del niño y hay tiempo para actuar, puedes entablar una conversación con el médico y preguntarle acerca de la condición y los efectos de los diferentes tratamientos.
- Si el niño está gravemente enfermo y se necesita actuar de inmediato, puedes solicitarle al médico que tome las decisiones que sean necesarias para salvar la vida del niño, sin que estés involucrado en el proceso de la toma de decisiones.
- Si existe una gama de tratamientos disponibles con diferentes resultados posibles, puedes solicitarle al médico que te explique de manera detallada todas las opciones de tratamiento y sus posibles consecuencias para que tomes una decisión informada.

La interacción entre los expertos y los encargados de tomar decisiones puede ser complicada, y comprender las diferentes formas que puede tomar esta relación es el primer paso hacia la gobernanza efectiva de la experiencia. Existen diversas opciones acerca de cómo los expertos se relacionan con los encargados de tomar decisiones. Estas opciones determinan nuestra capacidad para aprovechar de manera correcta el asesoramiento de los expertos en situaciones particulares, pero también determinan la legitimidad, la autoridad y la sustentabilidad del conocimiento especializado y de las organizaciones a las que asisten.

CONTINUE

2.1.4 Prácticas recomendadas para aprovechar el conocimiento de los expertos

Desde que se publicó por primera vez *The Honest Broker* (Pielke 2007), se analizó y citó ampliamente en la literatura académica. De acuerdo con estos debates y también con nuestra propia experiencia al trabajar con diversas organizaciones que buscan aprovechar el conocimiento especializado para tomar decisiones, sugerimos lo siguiente a modo de prácticas recomendadas:

- Es difícil, especialmente en contextos altamente políticos, para cualquier persona cumplir con el rol de árbitro científico o proveedor de alternativas. Esto sucede porque a menudo existen muchos puntos de vista acerca de lo que dice la ciencia (incluidas las incertidumbres y las áreas de ignorancia) o acerca de cuál es el posible alcance de la acción. Además, cada uno de nosotros tiene preferencias e idiosincrasias que pueden dificultar el análisis de un problema desde múltiples perspectivas. Más aún, es una cuestión política poco común en la que cualquier individuo sabe todo acerca de lo que se considera importante.
- El comité, en el mejor de los casos, y los organismos legítimos y autorizados llevan a cabo de la mejor manera el arbitraje científico y la promoción de las alternativas políticas ya que están bien relacionados con los encargados de tomar decisiones, pero también cuentan con una amplia independencia.
- En lo que respecta a la promoción oculta, la intención del experto no tiene mucha importancia. Cuando un tema está profundamente politizado, la ciencia suele estar asociada con las diferentes posturas. En ese contexto, cualquier declaración que realice un experto sobre la ausencia de la ciencia en el contexto político se aplicará de inmediato en la defensa, independientemente de la intención del experto. La promoción oculta es el resultado.
- El contexto determinará qué roles son adecuados para el experto en particular. Inevitablemente, la mayoría de nosotros nos encontraremos en roles de defensa.
- Esto sucede ya que, a menudo, la defensa es un rol muy tentador que se da por defecto; existe una necesidad de respaldar la institucionalización de los mecanismos de arbitraje científico y

de promoción de alternativas. En la mayoría de las cuestiones altamente políticas, no parece que haya carencia de defensores. De hecho, a veces se tienta a los organismos científicos de defensa más autoritarios a cumplir el rol de defensor de la cuestión, lo cual conduce a una pérdida de la legitimidad en los debates públicos.

- Lo más importante a la hora de aprovechar a los expertos de manera efectiva es debatir abiertamente sobre los roles y los contextos, y exponer de manera clara los objetivos del proceso que diseñado para aportar conocimiento especializado a la hora de tomar decisiones.

CONTINUE