

Por qué las democracias están fracasando: un problema sistémico

Los sistemas saludables son tanto **eficaces como eficientes**, tanto a corto como a largo plazo. Para lograr este equilibrio, **las cuatro funciones de la PAEI deben realizarse correctamente**.

La función **P (Productor)** ofrece efectividad a corto plazo. Se centra en la acción: hacer lo que debe hacerse ahora para que se produzcan resultados.

La función **A (Administrador)** proporciona eficiencia. Programa, organiza, disciplina y estabiliza las operaciones para que los recursos se utilicen con sabiduría.

La función **E (Emprendedor)** impulsa el cambio. Desafía el statu quo, anticipa el futuro y impulsa el cambio.

La función **I (Integrador)** se centra en las interacciones entre personas. Fomenta la cohesión, la confianza y la cooperación para que el sistema funcione como un todo y no como partes en competencia.

Cuando alguna de estas funciones falta o es muy débil, el sistema se vuelve insalubre. Este principio se aplica no solo a las organizaciones, sino también a **los sistemas políticos**.

Democracia a través de la perspectiva del PAEI

La democracia moderna se basa en tres ramas del gobierno: el **ejecutivo**, el **legislativo** y el **judicial**.

Vistas de forma sistémica, estas ramas se corresponden de forma natural con PAEI:

- El **poder ejecutivo** realiza la función (**P**). Actúa. Ejecuta políticas. Produce resultados.
- El **poder judicial** desempeña la función (**A**). Interpreta las reglas, impone disciplina y garantiza la coherencia.
- El **poder legislativo** desempeña la **función (E)**. Debate, inicia cambios y redefine la dirección.

Pero hay un defecto estructural: **ninguna rama realiza la función (I)**.

Ninguna institución es explícitamente responsable de la integración —es decir, construir unidad, confianza y cooperación entre intereses en competencia. Nadie posee la salud del conjunto.

El integrador que falta

En algunas sociedades, **históricamente la religión ocupó el papel de (I)**, proporcionando valores compartidos y cohesión social. Pero en las democracias modernas, donde iglesia y estado están separados, esa función desaparece.

Esta ausencia ayuda a explicar por qué las democracias cada vez más fragmentan, polarizan y paralizan. Cada rama cumple su función —a menudo de forma agresiva —pero **no existe ningún mecanismo eficaz para integrarlas**.

En las monarquías, la familia real tradicionalmente desempeña la función (I). El monarca no gobierna día a día, sino que simboliza la unidad por encima de la política.

En algunas repúblicas, los presidentes son elegidos directamente no para gobernar, sino para **encarnar la integración**: autoridad intelectual, estatura moral y un respeto amplio. Tales líderes no son políticos en el sentido operativo. Su legitimidad proviene de la admiración, no del poder.

Cuando (P) y (E) dominan la democracia

En sistemas como Estados Unidos, el presidente actúa tanto como **jefe de Estado como jefe de gobierno**. Esto concentra la función (I) con la función (P) en una sola oficina.

Si se elige un líder con **fuertes tendencias (E)**—una personalidad impulsada por el cambio y disruptiva—, el peligro aumenta. Un ejecutivo (**PE**) busca naturalmente dominar: primero la legislatura, luego el poder judicial. El sistema pierde el equilibrio. Los controles y equilibrios se erosionan no por malas intenciones, sino porque sin la función (I) **las funciones PE superan a (A) y (I)**; La funcionalidad domina la forma. Lo que sigue son muchos cambios que llevan a **la desintegración**.

Un diseño anticuado para una nueva realidad

La democracia fue diseñada en la antigua Grecia, cuando el **ritmo de cambio era lento** y la **complejidad social limitada**. Gobernar una ciudad-estado no es lo mismo

que gobernar una nación globalizada y tecnológicamente densa bajo constante disrupción.

Las condiciones actuales exigen la integración más que nunca. Sin embargo, la democracia, tal como está estructurada actualmente, **no tiene una sola institución desempeñando el papel de integración**. Por eso la democracia está amenazada, no solo por la mala ideología de la aplicación o por malos actores, sino también por **el desequilibrio** estructural.

La democracia no necesita ser defendida. Necesita **replantearse y reestructurarse**.

Solo pensando,
Ichak Adiz