

PLANIFICACIÓN LIBERTAD Y CONFLICTO

Fundamentos de la reforma del sistema
de planificación en Venezuela

Carlos Matus

Ed. Cinterplan

1995 – Caracas

Este material se utiliza con fines
exclusivamente didácticos

ÍNDICE

PRESENTACIÓN..... 5

INTRODUCCIÓN..... 7

PRIMERA PARTE:

EL CONTEXTO TEÓRICO-PRÁCTICO QUE ENMARCA LA REFORMA

Planificación, Libertad y Conflicto..... 13

Los métodos de planificación..... 15

Donde estamos y que podemos hacer..... 22

Nuestra resistencia a los cambios..... 25

SEGUNDA PARTE:

LOS FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL

Planificación y planificadores..... 29

Un decálogo para la planificación..... 32

TERCERA PARTE:

LOS MÉTODOS DEL VII PLAN DE LA NACIÓN

Tres advertencias..... 47

El momento explicativo..... 49

El momento estratégico..... 63

El momento táctico-operacional..... 71

Conclusiones finales..... 80

INTRODUCCIÓN

Quiero comenzar por agradecer a ustedes la oportunidad que me brindan para explicar el alcance de la reforma del sistema de planificación que ha emprendido el Gobierno de Venezuela. Creo que el significado de ella justifica la preocupación de ustedes.

Venezuela es el primer país de América Latina que emprende cambios muy profundos en su sistema de planificación a partir de una autocrítica penetrante y a veces dolorosa sobre la experiencia que hemos acumulado. Este impulso de cambio nos obliga a mirar al futuro y volver la vista atrás, sólo para recoger y valorizar las experiencias positivas que es justo reconocer a la planificación tradicional. Estamos embarcados colectivamente en una aventura, en el buen sentido de la palabra, como andanza y empresa de valor, y no de cosa aventurada, como algunos escépticos han querido signar a esta experiencia. Porque todos los que trabajamos directamente en esta empresa creativa de cambio estamos convencidos de que no hay riesgo apreciable de que la práctica de la planificación situacional no produzca los resultados que esperamos. Tampoco pensamos ligeramente que basta un período muy breve para cambiar radicalmente las cosas. Pero, en contrapartida, también es cierto que la planificación normativa tradicional no fue muy fructífera ni muy eficaz. De manera, que haciendo una ironía, podríamos decir que lo peor que nos puede ocurrir con la planificación situacional es lo mejor que hasta ahora ha logrado la planificación normativa.

Desde esta perspectiva, no hay grandes riesgos. Sin embargo, todos esperamos mucho más que eso como resultado de esta empresa de planificación, que, con audacia, ha emprendido el Gobierno de Venezuela.

Audacia que es más valiosa cuando toda nuestra cultura de conformidad e imitación frena el pensamiento original y le niega la oportunidad de hacer su práctica.

Me propongo no desperdiciar la oportunidad que ustedes me ofrecen para informarlos, intentar convencerlos y convocarlos a sumar sus capacidades y voluntades en esta aventura. Por mi parte, haré lo mejor posible para explicarles, en un tiempo breve, los alcances que tiene la planificación situacional, que son muy prácticos a pesar de su compleja apariencia inicial.

Voy a dividir mi exposición en tres partes:

1. **En la primera parte**, presentaré el contexto teórico-práctico en que iniciamos esta experiencia. Creo que hay una gran distancia entre lo que podemos esperar de una buena práctica y de una buena concepción teórica de la planificación y lo que estamos haciendo ahora. Hay enormes avances en teoría de la planificación y de la organización, y varios de ellos, curiosamente, vienen de lo que podríamos llamar la bio-cibernética, o sea, una ciencia que está muy ligada a ustedes, como médicos. Pero, pocos de esos avances llegan a nosotros o a nuestras universidades para enfrentar los problemas prácticos de organización y de planificación que se nos presentan a diario. De manera que es bueno que, como primer punto, reflexionemos sobre la distancia que media entre el avance de las ciencias que pueden apoyarnos en nuestra práctica de planificación y organización y lo que hoy hacemos en la práctica cotidiana y terrenal de nuestro trabajo.

2. **En la segunda parte**, haré una breve presentación de los principios teórico-filosóficos en que descansa la concepción de la planificación situacional. Esta concepción es radicalmente distinta a la de la planificación normativa o tradicional. La planificación situacional es una forma más amplia y dinámica de entender el concepto de plan y concebir la utilidad práctica de la planificación. De manera que es bueno que nos transportemos al plano de lo teórico para dejar claras las diferencias entre lo que normalmente se ha entendido por planificación y lo que la planificación situacional define como su objeto y sus posibilidades. Porque, a veces, la planificación tradicional nos ha planteado tareas que están más allá del alcance del hombre, y por consiguiente de un Gobierno. Lo primero que debe aprender un gobernante planificador es a ser modesto en sus pretensiones de control de la realidad social, y esto no es contradictorio con la audacia de sus aspiraciones de cambio.

3. **En la tercera parte**, incursionaré en los métodos y prácticas concretas que desarrollará la planificación situacional en su aplicación particular al VII Plan de la Nación. En este apartado, organizaremos la explicación en términos de los cuatro momentos básicos que rigen la planificación situacional. Digo momentos y no etapas, porque son instancias que se repiten constantemente, en orden cambiante, en el proceso de planificación, entendido éste como cálculo que precede y preside la acción.

Estos son:

1. **El Momento Explicativo**, o sea, aquél en que el actor que planifica está permanentemente indagando sobre las oportunidades y problemas que enfrenta e intentando explicarse las causas que los

generan. Sin embargo, el solo concepto de “problema” alude a las normas o patrones de comparación a que se refiere el momento siguiente.

2. **El Momento Normativo**, como aquél en el cual el actor que planifica diseña como deber ser la realidad o la situación; momento que la planificación tradicional confundió con la totalidad de la planificación para terminar por identificar planificación con diseño; para nosotros lo normativo es sólo un momento del proceso de planificación, aquel momento de diseño que se mueve en el plano del “deber ser”.

3. **El Momento Estratégico**, en el cual el actor que planifica se pregunta, ¿cómo puedo construirle viabilidad a mi diseño normativo?, ¿qué obstáculos debo vencer y cómo los puedo vencer para que mi diseño del debe ser se encarnen en la realidad como una fuerza efectiva de cambio hacia la situación elegida como objetivo?, ¿cómo el diseño que está en el papel o en nuestras cabezas puede convertirse en movimiento real de la situación? Aquí aparecerán “obstáculos” políticos, económicos, culturales, organizativos, cognoscitivos, legales, etc. Porque el problema político y todos los otros problemas no están resueltos de antemano, para que el planificador pueda dedicarse exclusivamente a lo económico. Quien planifica no sólo debe diseñar como deben ser las cosas, sino que también debe hacer un cálculo de cómo sortear los obstáculos que se oponen al cumplimiento de ese diseño. Aquí empezamos a diferenciarnos fuertemente de la planificación tradicional que normalmente agota su tarea en el momento de diseño. El mismo diseño que el técnico le entregará después a quien decide y a quien ejecuta el plan para que lo materialice, como sí la “decisión” y la “ejecución” no fueran problemas recurrentes de quien planifica. Todo esto también nos llevará a revisar los conceptos de planificación y de planificador porque quien planifica es quien realmente comanda un proceso. La planificación se refiere principalmente al proceso de gobierno (con minúscula), no exclusivamente gobierno de un estado, sino, además, gobierno de un centro ambulatorio, gobierno de una Dirección del Ministerio de Sanidad y gobierno de un Ministerio, de un Sindicato o de una Organización Empresarial. La planificación se refiere al proceso de gobierno y quien planifica es quien gobierna.

Quien realmente planifica es quien tiene la capacidad de tomar decisiones y por eso es que la planificación situacional pone el énfasis en el momento de la acción y usa la exploración sobre el futuro como un recurso para darle racionalidad a la acción, pero no se queda en la mera exploración del futuro, ni separa tajantemente la planificación de la gerencia en la acción. La planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes. Esta es otra limitación que tiene la planificación tradicional, que ha trazado límites muy artificiales entre quienes planifican y quienes ejecutan. Los organismos viables, en el término cibernético de la palabra, jamás pueden especializar tajantemente las funciones de planificación y ejecución, y si bien las combinan en distintas dosis es innegable que permanentemente articulan tales funciones. El momento estratégico, entonces, se refiere a este problema de sortear los obstáculos que nos presentan los diferentes recursos escasos, que no son sólo económicos. A veces, pueden ser conocimientos, a veces poder político, disfuncionalidad de valores, etc.

Hay múltiples recursos escasos que limitan el cumplimiento del plan. Por ello, el concepto de planificación tiene que exceder lo meramente económico y abarcar situaciones integrales. Y:

4. **El Momento Táctico-Operacional**, es el último momento, cuarto momento de la planificación situacional. Es también el momento decisivo. Porque, en definitiva todos los otros tres momentos de la planificación sólo tienen una única utilidad: constituirse en un cálculo para la acción, en un cálculo que precede y preside la acción. Sin embargo, es indispensable calcular explorando más allá del presente para darle racionalidad a nuestras decisiones de hoy; pero, al final, juzgaremos la planificación por la forma en que ese cálculo es capaz de alterar, conducir y orientar las acciones presentes. Este cálculo es el centro del momento táctico-operacional y tiene como objeto orientar cada paso que damos en el día a día y evaluarlo en relación a la situación-objetivo, no sólo para constatar la aproximación alcanzada respecto a ella, sino también para revisarla como guía que seguirá precediendo y presidiendo nuestros pasos siguientes. La realidad se construye en el presente. Los resultados que obtenemos en la realidad son un producto de esos pasos que damos en el día a día, no cuentan los planes que simplemente pensamos o diseñamos, sólo pesan aquéllos que preceden y presiden nuestros pasos.

Esta es la lógica y el anticipo del contenido de las tres partes que he anunciado.

EL CONTEXTO TEÓRICO-PRÁCTICO QUE ENMARCA LA REFORMA.

Planificación, libertad y conflicto

Comencemos con la primera parte. La planificación, creo yo, si nos olvidamos del concepto estrecho y tradicional de planificación, se inserta dentro de las conquistas de libertad más grandes que puede perseguir el hombre. Porque planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos. La planificación se inserta en una lucha que nos afecta a todos, y donde a veces nos sentimos impotentes frente a la imponente fuerza que tienen los hechos que nos arrastran hacia una dirección que no queremos, y que a veces tampoco nuestros oponentes quieren. Parece que algo que tiene una fuerza dinámica arrollante nos arrastra, nos seduce, y no nos deja elegir. Frente a esta pérdida de libertad algunos cuentan con consolarse filosóficamente, diciendo que todas las tendencias son buenas, lo que puede ser cierto algunas veces, para **algunos** de nosotros pero nunca **siempre para todos nosotros**.

De manera que la planificación se realiza en un medio resistente y en un medio inerte, pasivo, o estático, porque el objeto de nuestros planes es siempre una realidad que está en movimiento en una dirección y en una velocidad determinadas y porque hay en la realidad fuerzas más potentes que otras que le han impuesto esa dirección y esa velocidad.

Por consiguiente, el actor que planifica no está enfrentado con fuerzas débiles sino con resistencias fuertes. Esto es lo primero que debemos tener en cuenta, porque la planificación, unas veces más que otras, siempre se refiere a un contexto de **conflicto entre oponentes**. En algunas situaciones teóricas, ese oponente aparece como si fuera la naturaleza, lo indefinido. En otras concepciones, como la planificación situacional y la estratégica en general, los oponentes se identifican con fuerzas sociales concretas, con oponentes de carne y hueso.

Si el hombre, un gobierno o una institución renuncian a conducir y se dejan conducir, renuncian a arrastrar y son arrastrados por los hechos, entonces renuncian a la principal libertad humana, que es intentar decidir **por nosotros y para nosotros** a donde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos. La planificación es, así, una herramienta de las luchas permanentes que tiene el hombre desde los albores de la humanidad por conquistar grados crecientes de libertad. Cuando el hombre no conocía el fuego, no tenía el grado de libertad para elegir entre pasar frío o calor; cuando descubre el fuego, el hombre puede decidir. En términos de planificación estratégica podríamos decir que es capaz de convertir **una variante en una opción**. Él puede optar por no pasar frío. Antes de que el hombre ganara ese grado de libertad no podía convertir esa disyuntiva en una opción, estaba **determinado** por una variante. Nosotros usamos el término variante cuando el planificador se encuentra ante una alternativa en la cual no tiene el poder de decidir, y la realidad en que él actúa, “decide” por él. Así, el proceso de libertad del hombre es el proceso de conversión de variantes en opciones. De manera que la planificación no es algo identificable con un mero instrumento burocrático-legal o con un método tecnocrático que se puede aceptar o rechazar. La alternativa al plan es la improvisación o la resignación, y ambas son una renuncia a conquistar nuevos grados de libertad.

LOS MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN

Mi experiencia me dice que cuando la gente es escéptica respecto a la planificación, en el fondo es escéptica sólo de una determinada concepción de planificación que le resulta ineficaz. Pero ese hombre escéptico no improvisa y en alguna forma hace un cálculo que precede y preside la acción. Y si ha rechazado la planificación que le resulta ineficaz en su práctica, de hecho no ha rechazado toda forma de planificación por el contrario, él la reemplaza por otra intuitiva sin obligarse a sistematizarla metodológicamente. A veces crea o adopta instintivamente alguna forma de planificación donde explora alternativas y se remonta hacia el futuro para fundamentar sus decisiones en el presente. Se trata en todo caso, de una forma de cálculo que precede y preside la acción por consiguiente, de alguna forma sentimos la obligación de encontrar un método de planificación o cálculo que sea capaz de responder a nuestras necesidades. En el fondo lo que quiero decir es que cada gobernante de un proceso político, económico, social u organizativo tiene que diseñar su propio método de planificación. No puede haber un método único, de validez general, -salvo en el plano de los principios muy generales- que calce como anillo al dedo a necesidades concretas de una práctica particular de acción. Buena parte de los problemas que tiene la planificación tradicional se deben a la idea rígida y en mi concepto falsa, de que el diseño metodológico de planificación que se conforma para ser útil a la síntesis que debe hacerse en la Oficina Central de Planificación, es necesariamente válido, sólo que con mayor detalle, para cualquier unidad operacional descentralizada. Y eso no es así. Parte no despreciable de la incomprensión y frustración que a nivel operacional se expresa asumiendo la planificación como carga externa y no como una necesidad interna, proviene de los malos diseños de los sistemas de planificación que la hacen inútil ante los hombres que operan y actúan. Recalco la idea de que en muchos casos, dado que estos instrumentos se revisten de cierta legalidad y de cierta obligatoriedad, la planificación se asume como una carga externa, como una obligación que hay que cumplir, y no como una herramienta que nosotros necesitamos para la acción en el día a día. Aquí, la filosofía es: “cumplamos formalmente con la obligación legal, entreguémosle los planes que CORDIPLAN exige, pero nosotros no los necesitamos para darle eficacia a nuestra gerencia”. Hay, pues, una distancia grande entre lo que nos demandan “desde afuera” o “desde arriba” como planes, y lo que nosotros necesitamos “aquí adentro” o “aquí abajo” para hacer ese cálculo que precede y preside la acción en la práctica.

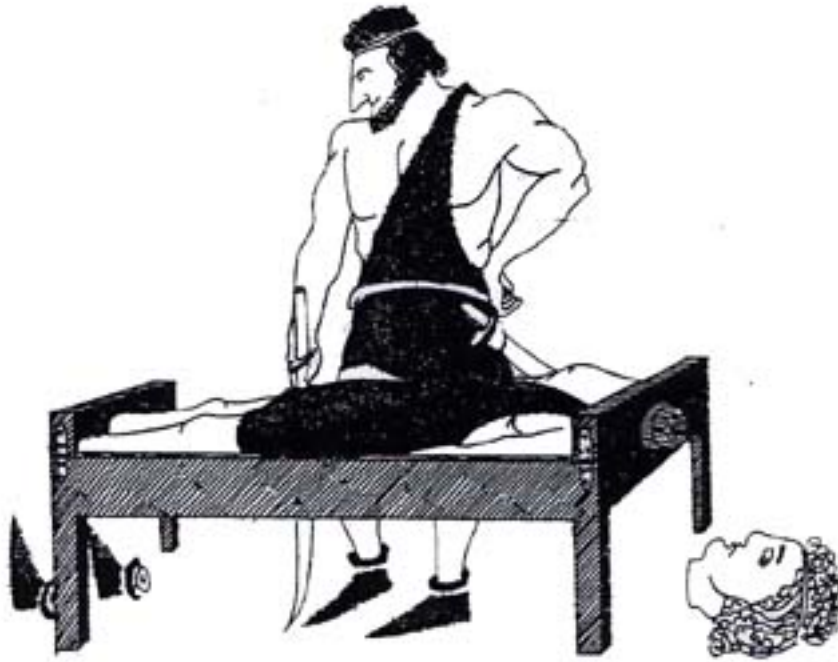
Esto es fatal para la eficacia de la planificación, porque entonces planificamos como una mera formalidad que no se articula con los problemas concretos de la acción. Y cuando esto ocurre, necesariamente se generan al menos dos sistemas de planificación paralelos: el formal, que se reviste de la liturgia correspondiente, y el sistema de planificación de hecho o informal, que tampoco funciona muy bien, pero preside la acción. Esta es una dualidad inútil e ineficaz que debe ser superada con la planificación situacional.

Quiero, para subrayar las reflexiones iniciales, rescatar algunas ideas.

Primero, lo imprescindible y necesaria que es la planificación para conquistar grados crecientes de libertad y decidir sobre nuestro futuro. Por supuesto, decidir sobre nuestro futuro no es nada fácil, porque actuamos en un medio resistente lleno de conflictos y restricciones. Pero la alternativa es renunciar a construir el futuro; debemos así rescatar la planificación como herramienta de libertad.

Segundo, debemos rescatar la planificación como método de gobierno, como herramienta dúctil, flexible, útil y eficaz para lidiar con nuestras necesidades de dirección en cada lugar de la administración pública donde nos encontramos, y no con las de otros, como demanda externa. La planificación como método, sólo puede entenderse como un diseño particular adaptado a “nuestro” caso. Y esto no es incompatible con que los distintos casos de planificación que comprende el sistema respondan a una concepción general central. Hay problemas de síntesis en la planificación que deben tratarse a nivel de quienes tienen la visión de conjunto de todo el país. No sólo existen problemas particulares, como el de salud, sino además problemas genéricos como el desempleo, la inflación, el crecimiento y la reactivación de la economía.

La planificación en la base, como planificación operacional que trata con problemas particulares, es el basamento sobre el cual tiene que construirse la planificación directiva que trata con los problemas genéricos además de los particulares. Ambos tipos de planificación no sólo deben coexistir, sino conformar un método único e integral. La sola planificación operacional nos ubicará entre algunos árboles del bosque sin poder tener una visión panorámica de éste.



La planificación directiva sin la planificación operacional, nos sitúa en la visión panorámica del bosque, pero de un bosque de árboles dibujados en el papel, inexistente. A este respecto, la planificación normativa quiere ser como el lecho de Procusto, aquel bandido de la mitología griega que “acomodaba” a sus víctimas excesivamente grandes al tamaño de su lecho, a corte de espada. El plan normativo intenta acomodar la realidad a “corte” de voluntad, pero ésta se le escapa.

La planificación tiene una instancia de síntesis central, pero atender a las necesidades de esa síntesis no exige una camisa de fuerza, sino un marco general dentro del cual deben desarrollarse las prácticas particulares de planificación operacional para que éstas sean eficaces a los propósitos de cada unidad organizativa. No debemos esperar que nos impongan un método de planificación; debemos crearlo nosotros a medida de nuestras necesidades y resolver nosotros su forma de articulación con el plan general. Tercero, no existe un método de planificación único, a pesar de que normalmente se nos enseña uno sólo. Esta es una simplificación extrema que no tiene fundamento teórico. Si tuviéramos tiempo podríamos presentar aquí una síntesis de por lo menos cuatro o cinco concepciones distintas de planificación que se debaten en el mundo académico. La concepción de planificación que hemos venido practicando en América Latina es una entre varias, y ella no fue diseñada pensando en un sistema de planificación.

Buena parte de los problemas que arrastra la planificación normativa provienen de su origen como proyecto de investigación sobre el futuro, y ello es distinto que planificar. A su vez, la planificación tradicional en materia de salud tiene su fundamento metodológico en la concepción tradicional de programación económica. Yo la vi nacer y recuerdo los nombres y apellidos de las personas que la crearon originalmente.

Repito que esa concepción tradicional de planificación económica no tiene su origen en una opción que descartó otras posibilidades metodológicas, sino en un intento de investigación que realizaba la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), sobre el desarrollo futuro de nuestros países. Investigación sobre el futuro y planificación son cosas muy distintas. Pero la investigación sobre el desarrollo marco las “técnicas de programación económica” en la misma forma que el primer automóvil hereda la forma de una carroza sin caballo. En consecuencia, no optamos por un sistema de planificación, sino que evolucionamos desde la investigación sobre el futuro hacia lo que se llamó “técnicas de programación económica”. Así surgió la programación económica nacional con la herencia de una técnica de investigaciones sobre el futuro.

Esta técnica, como primer eslabón de la planificación latinoamericana, resultó estrecha y fue necesario ampliarla hacia los sectores sociales, educación y salud, principalmente. Entonces, el criterio normativo que venía de estas técnicas de programación económica se trasplantó inadvertidamente a estas concepciones también normativas sobre planificación de la educación, de la salud, del ambiente, etc.

Por ello debemos examinar más críticamente el problema de la planificación. Nadie tiene la última palabra sobre esto ni está dicho que hay un único método probado. La mayoría de los métodos de planificación han mostrado más fracasos que éxitos.

Es, pues, necesario, interrogarnos sobre la planificación tradicional y sus orígenes. Por lo demás, uno de los principales autores de la concepción tradicional en materia de planificación de salud es hoy su principal crítico y ha elaborado otra propuesta que se parece bastante a la planificación situacional, aunque difiere de ésta.

Los avances en materia de teoría de la planificación han conformado en el hecho la existencia de distintas escuelas de planificación.

Y es allí donde debemos estar alertas para rechazar esa actitud demasiado fácil con que internalizamos concepciones teóricas sin someterlas críticamente a debate ni revisarlas según la eficacia que prueben en nuestra práctica. La concepción normativa de planificación que el Gobierno de Venezuela ha abandonado es aún dominante no sólo en la práctica de la planificación en América Latina sino en los centros nacionales e internacionales de enseñanza de la región, lo que a mí me parece más grave. Porque estamos formando regimientos de planificadores que resisten los cambios del sistema y se frustran en la práctica de una planificación rígida e impotente para servir a la complejidad del proceso social. Estamos enseñando y seguimos debatiendo en seminarios internacionales, concepciones de planificación que ni siquiera veinte años atrás se correspondían con el avance logrado por las ciencias. Y, muchas veces, también asesoramos con esas concepciones añejas.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Lo mismo podría decirse y quizás con más dureza, respecto de la llamada teoría de la organización. La verdad es que en este campo, salvo lunares que se concentran en algunas Escuelas de Ingeniería de Sistema y Cibernética, el atraso de nuestra realidad es aún mayor. Las técnicas de organización que aplicamos a nuestras reformas administrativas carecen de ciencia positiva que las apoye. Por lo general ignoramos las leyes que rigen los procesos de organización, y simplemente hemos adoptado técnicas normativas de organización. Estas técnicas nos permiten racionalizar procesos organizativos, disminuir determinados pasos innecesarios, diseñar procedimientos, etc. Junto a estas técnicas de organización y métodos están otras técnicas aplicables a las estructuras organizativas jerárquicas o no jerárquicas que no son útiles para hacer diseños de instituciones. La pregunta es, ¿qué base científica tiene todo esto?, ¿cómo podemos fundamentar una determinada estructura organizativa?, ¿qué descentralizar?, ¿qué concentrar?, ¿cómo son las organizaciones “viables”?, ¿hay leyes que rigen la vida y desempeño de las organizaciones humanas, -las instituciones- como las que rigen a los organismos biológicos? ¿son estas leyes reemplazables por normas y procedimientos? ¿Podemos imitarlas en el diseño institucional? En síntesis, la pregunta es ¿cuál es la ciencia positiva?

Es como si ustedes practicaran medicina sin biología. Ese es el drama de las ciencias de la organización: son medicina sin biología, casi no existe ciencia positiva.

Ahora, inmediatamente modero lo que acabo de decir.

En efecto, por el lado de algunos esfuerzos de investigación, administrativa, de la teoría general de sistemas, de la cibernética en general y de la bio-cibernética en particular, hay avances promisorios en materia de teoría de la organización que tampoco nosotros hemos asimilado suficientemente bien para poder repensar el problema de las estructuras organizativas y el problema del control.

Sin embargo, vivimos en un drama burocrático en todos nuestros países.

Algunos de estos avances en materia de teoría de la organización han sido fundamentalmente impulsados investigando justamente una de las máquinas organizativas más complejas y más bien diseñadas: el ser humano.

Varias de las teorías organizativas que están surgiendo por el lado de la cibernética moderna encuentran analogías u homomorfismos en las distintas subestructuras jerárquicas que integran el sistema biológico de un ser viviente. Es lo que en cibernética se llama “sistemas viables”. Son sistemas capaces de sortear enormes dificultades para sobrevivir y desarrollarse, y la prueba de su eficacia organizativa consiste, justamente, en que son viables, que son capaces de existir dentro de las restricciones que les presenta el medio. Sobre esto hay trabajos muy interesantes donde uno no sabe hasta donde son biología, teoría de la organización, teoría general de sistemas o teoría de la empresa. Ahí están los trabajos de algunos biólogos, como Maturana y Varela, que han aportado mucho a la cibernética moderna, o los trabajos del Profesor Warren Mc Culloch sobre la “redundancia del mando potencial” en las redes del sistema nervioso, a la ley de Ashby sobre “el requisito de variedad”, el desarrollo de la teoría cibernética del control por Stafford Beer, y el impulso novedoso que Fernando Flores le ha dado a la “teoría de las conversaciones” para fundar nuevas concepciones sobre la organización de empresas.

Los sistemas sociales, sin embargo, son bastante más complejos que los sistemas biológicos, pero a partir de la comprensión de la enorme complejidad que estos últimos tienen, ha surgido una corriente moderna que a mí me parece muy promisoriosa en cuanto a teoría de la organización. Por lo menos, es uno de los pocos intentos, de fundar lo que podemos llamar una ciencia positiva de la organización y abandonar las técnicas normativas, o por lo menos intentar verificarlas en base a una propuesta de ciencia positiva. Algunos de estos principios de teoría cibernética los vamos a aplicar en el diseño de la Sala de Situaciones que va a ser el corazón del Momento Táctico-Operacional en la planificación situacional venezolana. Allí aplicaremos el principio de “reducción de variedad” que tiene el organismo humano para poder tratar con una multiplicidad de informaciones y poderlas comprender.

DÓNDE ESTAMOS Y QUÉ PODEMOS HACER

Frente a este panorama donde, por un lado, constatamos la necesidad de planificar y por el otro la posibilidad de planificar apoyada en todos estos avances de ciencia, cotejemos realidad y posibilidad, y veamos donde estamos, sin caer en la desilusión. Porque la distancia es muy grande. En vez de una planificación moderna y flexible que nos apoya para ganar grados de libertad, tenemos una planificación formalista, desligada de los problemas prácticos concretos, que tiene ese sesgo abstracto de investigación con el cual nació, muy tecnocrática, economicista –porque sólo tiende a considerar las restricciones de los recursos económicos y a reducir los otros ámbitos de la realidad a problemas económicos- muy rígida, porque es incapaz de tratar con los problemas de la incertidumbre que se plantean en el mundo real y, en consecuencia, muy vulnerable a los cambios de la realidad. Todos ustedes saben lo que pasó con el VI Plan de la Nación. Bajo el precio del petróleo y Venezuela se quedó sin plan y sin estrategia.

Es que los métodos rígidos y simples, estrechan nuestras capacidades de análisis. ¿Por qué planificamos en una forma rígida, que cuando cambia el precio del petróleo el país se queda sin estrategia y sin plan? Esta sola falla denuncia la impotencia de la planificación normativa. Porque el actor que planifica, en vez de reconocer la incertidumbre y la complejidad de la realidad, actúa como el avestruz, esconde la cabeza en la tierra y dice: “no hay incertidumbre, ni hay tal complejidad y simplemente debo calcular el futuro con mi concepción normativa, aún si ello me obliga a adivinar el precio del petróleo”. Ningún sistema vivo se puede planificar con métodos muertos. El libro-plan no tiene vida frente a la realidad.

Esa planificación normativa se ha ido distanciando cada vez más de la práctica concreta de las decisiones. Esa misma planificación tradicional es la que al final se transforma en un dolor de cabeza para la dirección política de un gobierno, y le resulta inaccesible. ¿Qué dirección política de un gobierno puede estudiar 18 volúmenes de un plan e intentar traducirlos en acción concreta? Algo falla. Entre otras cosas, mientras un Ministro lee el primer volumen y va por la página cincuenta y tres, ya la realidad cambió, ya no está leyendo algo que tenga que ver con la realidad. Pero el problema es aún peor, porque antes de imprimirse la primera página del libro-plan ya había cambiado la realidad. Entonces ¿por qué la dirección política de un gobierno debería darle importancia a un plan que ya perdió su vigencia para poder encausar el proceso de toma de decisiones?, ¿por qué reemplazar nuestro cálculo informal que, junto a nuestra experiencia, nos permite decidir en la absorbente coyuntura, por una planificación estática y formal que nos transporta hacia una literatura sobre el futuro que no guarda relación concreta con la dinámica de los problemas que enfrentamos?

Y, a propósito de problemas, justamente la planificación normativa elude el concepto problema. La planificación tradicional, dado su origen de investigación, trabaja sistemáticamente con la categoría de “sector” y sólo asistemática, parcial y secundariamente con la de “problema”. Así, por ejemplo, cuando los técnicos que hacen los planes van donde el Ministro de Agricultura, y le explican el plan diciendo: “Sr. Ministro, hemos pensado que la agricultura podrá crecer el 7% anual y para eso la inversión agrícola, en vez de ser un 18% del producto agrícola, tiene que ser un 25% del producto agrícola, etc.”. El Ministro nos escucha, se encoge de hombros y dice “muy bien”. Pero nos dice “muy bien”, porque no le hemos tocado ningún problema concreto sobre el cual tenga una posición. No es que esté bien, no es que esté conforme, no es que esté convencido de que la agricultura puede crecer en ese porcentaje. Es que nosotros le estamos hablando un idioma que no le preocupa.

Pero si nosotros creemos que la planificación se refiere a cosas reales, a problemas concretos y ahora vamos donde el Ministro de Agricultura y le decimos “mire, nosotros creemos que el problema del desarrollo agrícola de este país se explica en el siguiente ‘flujograma situacional’, el cual muestra en su explicación sistémico-causal seis ‘nudos críticos’ que proponemos enfrentar con: a) una operación de ampliación de la frontera agrícola, b) con...etc.”. Probablemente no podremos continuar la explicación y la mano del Ministro nos dirá, “alto”. Ahora ya no será indiferente y no dirá fácilmente “que está bien”. Por el contrario, actuará con cautela porque la planificación “entró en su terreno”, porque él trabaja con problemas, él no trabaja con el concepto de sector, aunque comande en sector, él trabaja con problemas concretos, él intenta solucionar problemas concretos, a veces sin poderlo, o la mayoría de las veces sin poderlo.

¿Por qué la planificación tiene que referirse a categorías etéreas que incomunican, que no motivan y que hacen indiferentes a las personas que tienen que tomar decisiones?, ¿qué nos mueve a mantener una planificación ineficaz? Creo haber dicho lo suficiente en esta primera parte para incitarlos al cambio y solicitar su valiosa ayuda, porque necesitamos sus capacidades creativas. Creo que es obvio que tenemos grandes posibilidades con la reforma del sistema de planificación para cerrar la brecha entre lo que hoy hacemos y lo que la moderna teoría de la planificación nos posibilita.

NUESTRA RESISTENCIA A LOS CAMBIOS

¿Dónde está la dificultad? Está en la rutina y las redes de micropoderes que tejen alrededor de ella, está en la comodidad, en el temor al cambio y en la dificultad de comprender algo nuevo. Pero estas dudas no las expresamos en primera persona, sino que acudimos a la famosa “resistencia cultural”, ... “de los otros”. Quiero que se me entienda bien. No hablo de ustedes, sino de nosotros, los planificadores, que hemos sido deformados y demolidos en una práctica frustrante. Los oponentes al cambio somos nosotros, “no-son-otros”; repito, somos nosotros. El primer problema que tenemos que resolver aquí es cambiar nuestra idea de lo que es planificación, sumarnos a esta “aventura”, renovarnos y luchar porque la corriente de los hechos no nos arrastre hacia la rutina. No digamos: “aquí la gente tiene mucho tiempo trabajando con el método de planificación tradicional y ya no cree en ningún método. ¿Cómo lo va a sacar usted de esa idea?”. Cada cual debe responder por su propia resistencia cultural, no es necesario que se refugie en la de los otros.

La duda verdadera es: “yo tengo mucho tiempo trabajando en planificación con el método que usted llama normativo, y ya no creo en la planificación. ¿Tiene sentido cambiar de idea ahora con este “experimento” de la planificación situacional?” Yo sé que muchos de ustedes ya tienen la respuesta, es la misma respuesta que hemos encontrado en todas las instituciones y en todos los niveles: “estamos dispuestos al cambio, pero esta vez queremos que la planificación sea realmente participativa, no impuesta desde arriba; queremos que la planificación se ajuste a nuestras necesidades prácticas”. Si cada uno supera su propia resistencia al cambio, nuestra creatividad solucionará todo. No podemos dudar del éxito. Nosotros somos la corriente de los hechos y de nosotros depende si su fuerza nos ayuda o nos resiste. Esta es la primera conclusión. El cambio comienza en nosotros, y sólo nosotros podemos construirle viabilidad a esta reforma.

Y con esto cierro la primera parte de la charla.