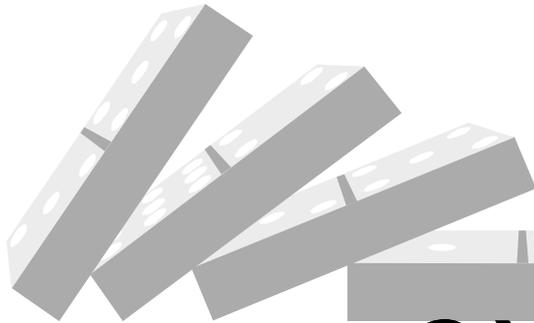


Tema 4:

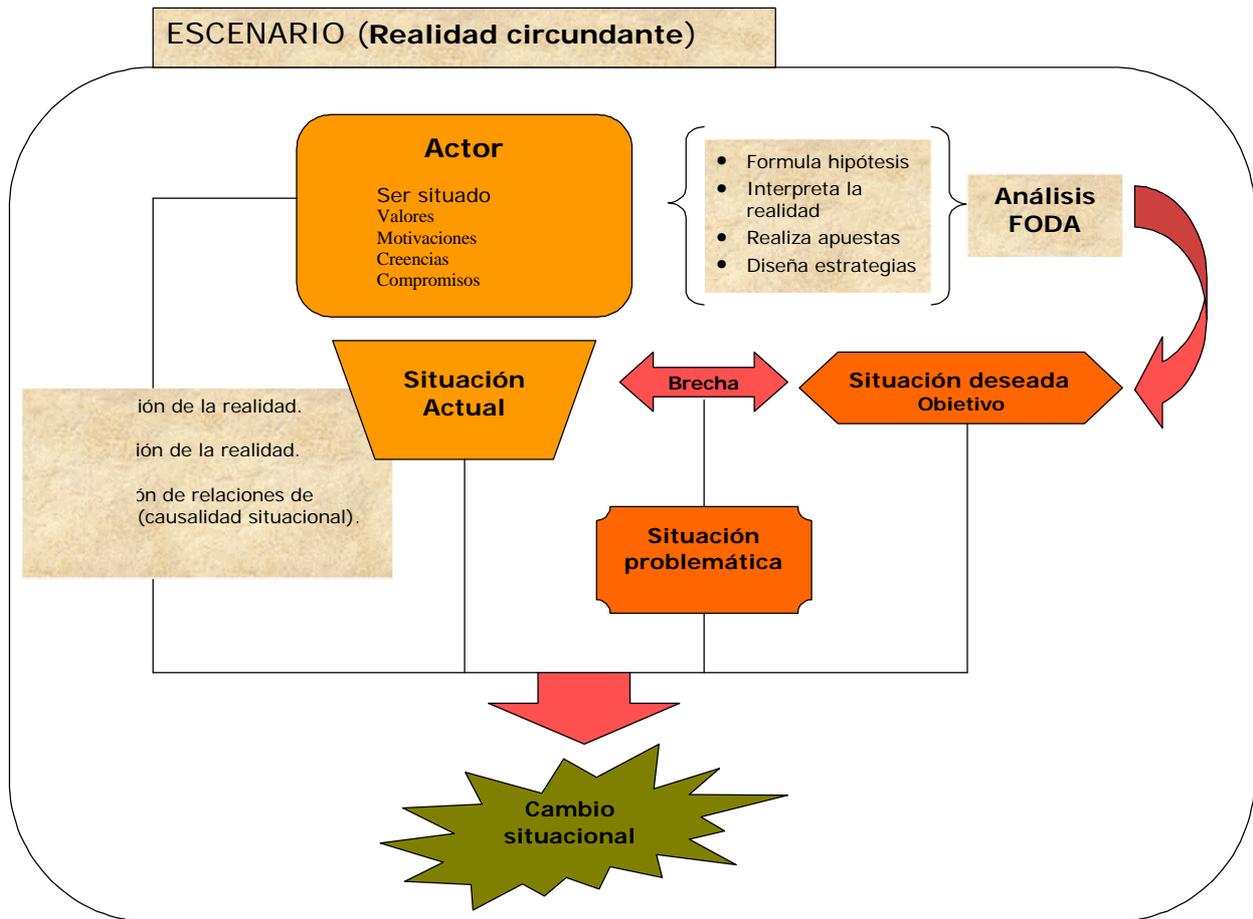


Momento explicativo. Apreciación de situación.

Objetivos:

Lo que se pretende con el desarrollo de este tema es que usted cuente con algunas herramientas y metodologías para realizar un análisis de la situación, previo al planeamiento.

Esquema de Contenidos



1- Situación, problema y análisis situacional

"(...) La idea misma de una situación significa que no estamos fuera de ella, y por consiguiente, estamos incapacitados para tener algún conocimiento objetivo de la misma. Siempre estamos dentro de la situación, y esclarecerla es una tarea que nunca se completa enteramente"... "Existir históricamente significa que el conocimiento sobre uno mismo nunca puede completarse".¹

1.1- El concepto de situación:

En el planeamiento estratégico el concepto de situación ocupa un lugar central. Matus la define como la realidad explicada por un actor social que vive en ella en función de su acción. Para la definición anterior la realidad aparece con connotaciones subjetivas: el actor social² la explica desde su perspectiva situacional, vale decir; desde la lectura que efectúa de ella a partir de la acción que desarrolla en su espacio.

Vista desde esta mirada, la situación es un ámbito que diferencia las perspectivas de los distintos actores sociales según sea la modalidad que adopte la inserción de cada uno de ellos en su ámbito.

Cada actor social explicará la realidad en forma diferenciada, de conformidad con el patrón direccional que gobierne sus acciones. La situación es el "lugar" desde donde el actor se relaciona con el escenario; un ámbito que sitúa al hombre y desde donde construye su interpretación de la realidad circundante y el potencial de desarrollo de su acción.

La explicación situacional – primera reflexión que se efectúa en el denominado "momento explicativo" del plan – es el cálculo que el sujeto realiza "desde adentro" de la circunstancia - de la que *es parte, forma parte y toma parte*- vale decir; como activo participante comprometido por motivaciones, valores, creencias y razones con la situación.

Esta toma de posición diferencia al hombre de acción del investigador científico. La perspectiva del primero está "contaminada" por los compromisos que asume, el posicionamiento que sostiene y los propósitos singulares que guían a su accionar - tendiente a preservar y a aumentar su patrimonio político técnico (prestigio, capacidad

¹ Gadamer, Hans-Georg, Verdad y método, Ed. Continuum. 1960.

² Un "actor" es una persona, organización, grupo o personaje que tiene capacidad para acumular fuerza, desarrollar intereses y necesidades, producir acontecimientos o influir en la situación.

de control de jugadas, etc.) - con vistas a incrementar su capacidad de gobierno y, por tanto, sus posibilidades de logros en el juego social (Ver en la **Ampliación temática** del tema 2, el triángulo de gobierno en Matus).

A diferencia del investigador científico, que obtiene sus conclusiones "desde afuera" del objeto estudiado, el hombre de acción es un *ser situado* – que está "adentro" de la situación- que explica la realidad para actuar modificatoriamente sobre ella.

Para el actor social, como hombre de acción, el conocimiento científico técnico constituye una herramienta más - uno de los componentes de proceso de conocimiento de la realidad situacional que analiza – pero no el único –. Otros componentes serán las motivaciones, las creencias, la ideología, etc. que ingresan en el análisis situacional como valores, intencionalidades probables, capacidades de acción, que otorgan sentido a las acciones propias y a las de los demás.

Mientras que *las ciencias de la naturaleza* «explican» los fenómenos físicos recurriendo a leyes, sobre todo causales, con el objeto de comprender e interpretar las regularidades de los fenómenos del mundo, *la apreciación de situación* se orienta a dar respuesta **a la pregunta que interroga por el sentido** : intenta «comprender» - vale decir, encontrar el sentido, de procesos poco susceptibles de ser tratados científicamente.

El sentido se percibirá si cada una de las cosas (estados, procesos, acciones, relaciones) observadas puede dar lugar a un **ordenamiento de causalidades - que explican su razón de ser - o de finalidades - que explican su ordenamiento a fines** - respondiendo a los interrogantes ¿por qué? y ¿para qué?:



En la explicación situacional interesa, principalmente, conocer **las relaciones de sentido** que permiten inferir los intereses y motivaciones de los actores sociales. Actúa como una interpretación y hermenéutica de situaciones empíricas a través de la cual es posible percibir el sentido que los actores sociales dan a sus acciones.

De aquí las diferencias destacadas en el tema 2 entre el diagnóstico "objetivo" de una realidad determinada y la explicación situacional – o apreciación de situación – en el campo de las ciencias sociales.

En la apreciación de situación un actor social establece hipótesis y apuestas para reducir el azar y avanzar hacia sus propósitos, conociendo de antemano las limitaciones

³ Los actores sociales tienen diferentes capacidades de influencia y, en función de ellas, entablan entre sí relaciones desiguales. Estas capacidades diferenciales remiten a los "recursos escasos" que detentan (poder, prestigio, recursos económicos, habilidades y destrezas, capacidad de organización), y a su modo de empleo (proyecto, estrategia, etc.).

y restricciones que impondrán a sus acciones las que realicen los demás actores, interfiriéndolo con sus iniciativas y respuestas en el desenvolvimiento de las acciones propias. La situación, en vista de estos elementos condicionantes, habrá de ser cambiante y sujeta a modificaciones que deberán ser registradas en la apreciación correspondiente.

La apreciación situacional, dice Matus – resignificando una frase de Ortega y Gasset – “es un diálogo entre un actor y los otros actores, cuyo relato asume uno de los actores de manera consciente del texto y el contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos”⁴.

“En el momento de esa explicación el otro no habla, está en silencio, pero yo trato de conocer qué diría y para qué lo diría. Trato de deducir la acción que está detrás de su silencio. Y, para eso, necesito comprender su circunstancia. No puedo comprender mi realidad sin comprender la suya, porque el interactúa conmigo. Como dice Clausewitz, la acción más eficaz del otro depende de lo que yo haga, y mi acción más eficaz, depende de la acción del otro. Podemos ser oponentes y hasta enemigos, pero estamos juntos en la construcción de la eficacia o ineficacia de nuestros planes.

La categoría de situación exige lo opuesto. Saber diferenciar las preguntas adecuadas, descubrir la asimetría de las explicaciones de los actores en un juego concreto. Y este es un concepto teórico de la mayor importancia en el análisis estratégico, porque la capacidad para comprender la asimetría de la explicación del otro determina la calidad de la estrategia propia”.

Tal como se dijo en los puntos anteriores, el planeamiento estratégico por su **carácter dialéctico**, organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas entre actores sociales (relaciones de colaboración-conflicto⁵). El paso inicial en la determinación de un plan estratégico lo constituye la apreciación de la situación.

Por eso hay tantas situaciones como actores sociales que las explican desde posiciones y prácticas sociales diferentes. Por eso también, la explicación de la realidad por un actor social no es “por una vez y para siempre”. Esta valoración varía con el **cambio situacional** que puede modificar el punto de vista o el ángulo de observación del actor de acuerdo con el logro de una relación de fuerza más favorable o desfavorable, y el cambio de las condiciones al **acceso y control** de los recursos escasos (modificación “patrimonial”⁶ de un actor social).

Las situaciones pueden ser clasificadas con relación al tiempo como:

4 Matus, Carlos, TEORÍA DEL JUEGO SOCIAL, OP.CIT.

5 Las relaciones de colaboración y conflicto son relaciones polares en el medio de las cuales existe una gradación de situaciones de diferente intensidad.

6 Se refiere al “patrimonio” político: capacidad o vector de peso de un actor social.

1. **Situación inicial:** es aquella a partir de la cual se origina el plan estratégico. Su análisis consiste en la comprensión de las causas complejas que producen los problemas (amenazas, oportunidades y problemas o *brechas* entre las *situación deseada y actual*).
2. **Situación inicial operacional:** Es el momento en que se interfiere la situación inicial con una operación concreta.
3. **Situación objetivo:** Constituye la situación deseada que se pretende alcanzar con el plan. Como ya se ha señalado, la situación objetivo varía de conformidad con los cambios situacionales que se produzcan en la trayectoria hacia el objetivo. La situación deseada es el futuro imaginado y pretendido por un actor y constituye un polo de referencia para las decisiones y acciones del plan.

1.2- El concepto de problema:

Un problema se define como una brecha entre una situación deseada y la situación actual. Esta "brecha" se presenta al actor social como síntoma de disconformidad, insuficiencia o carencia presentes y como espacio abierto para la reflexión y la acción destinadas a producir el cambio situacional o las modificaciones en todas o en algunas de sus dimensiones.

Al respecto dice Milla⁷:

" Toda situación ordinaria está sujeta a alteraciones con lo cual se convierte en no- ordinaria, extraordinaria. Esas alteraciones se originan en fallos de los sistemas que conforman nuestro devenir y al ocurrir producen una conmoción del ánimo individual, grupal o social. Ese estado de conmoción (que reconoce distintos grados) es efectos de una situación que globalmente llamamos problema. Los problemas cubren un amplio espectro: pueden consistir en la alteración transitoria del ph de nuestro estómago o en una enfermedad crónica; puede el problema estar en el fallo del coche que conducimos o en la interrupción del suministro de un servicio público (...)

Cada uno de esos sucesos altera la condición ordinaria de la circunstancia individual, grupal o social y la transforma en extraordinaria originando la conmoción del ánimo que mencioné anteriormente. (...) Vale decir que el problema aparece bajo la forma de un cambio en el contexto o circunstancia que rodea al ente (individuo, grupo o sociedad) que sufre la alteración y puede llegar a desaparecer por una acción correctora de ese ente o por su conformidad con la nueva situación. Esa actitud de limitarse a mantener una situación, ya sea en su condición prístina o en la alterada, es de tipo defensivo. Pero el problema puede generarse también por una actitud activa, ofensiva, ofensiva del ente que, no conforme con la situación ordinaria, toma la iniciativa de alterarla".

7 Milla, Fernando, EL CONFLICTO Análisis estructural, Instituto de Publicaciones Navales, Centro Naval, Colección Estrategia, Buenos Aires, Argentina. 1985.

Para Agustín Merello⁸ un problema es “una zona límite del quehacer humano donde se resiente la “irre-solución” de una situación”.

“Todo problema implica una expectación de un estado de cosas diferente al que nos problematiza. Como esa expectación late oculta se vivencia la situación “irre-soluta” como algo insatisfactorio.

Por eso definimos problema como “foco crítico, necesidad, dificultad u obstáculo que presupone – en profunda intuición muchas veces no explicitada – un futuro estado de cosas que sería la solución”. Pero ese foco, nudo o embrollo, que es el problema, se vive como material dado – que se nos sobrepone – porque no viene ni organizado ni categorizado para su comprensión. (...) La vivencia de algo insatisfactorio actúa como una señal para destacar una anomalía, una discordancia entre nuestras aspiraciones y la situación que nos toca vivir”.

Visto desde la perspectiva situacional – el hombre situado que percibe la situación desde su perspectiva diferente de la de otros actores sociales – un problema es una percepción por el actor de una discrepancia entre la realidad actual que constata y la situación deseada.

En la delimitación y explicación de un problema existe siempre, pues, un conjunto de valores que influyen sobre su demarcación y jerarquización. Un problema entonces, no es **el problema** que perciben indistintamente de la misma manera los distintos actores, sino el problema que emerge de la valoración que de él efectúa un actor social, de conformidad con el modo con que afecte sus motivaciones, intereses, creencias, ideología, etc. Por lo anterior, no existe el problema si no hay sujetos que los asuman como tales.

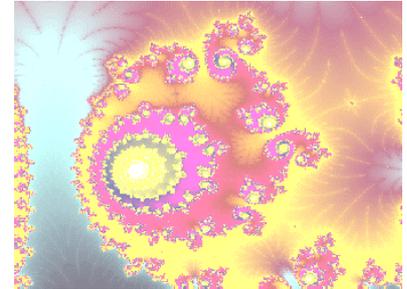
Ortega y Gasset lo dice con su profundidad inconfundible:

“Desde distintos puntos de vista dos hombres miran el mismo paisaje. Sin embargo, no ven lo mismo. La distinta situación hace que el paisaje se organice entre ambos de distinta manera. Lo que para uno ocupa el primer término y acusa con vigor todos sus detalles, para el otro se halla en el último y queda oscuro y borroso. Además, como las cosas puestas unas detrás de otras se ocultan en todo o en parte, cada uno de ellos percibirá porciones del paisaje que al otro no llegan. ¿Tendría sentido que cada cual declarase falso el paisaje ajeno? Evidentemente, no; tan real es el uno como el otro. Pero tampoco tendría sentido que puestos de acuerdo, en vistas de no coincidir sus paisajes, los juzgasen ilusorios. Esto supondría que hay un tercer paisaje auténtico, el cual no se halla sometido a las mismas condiciones que los otros dos. Ahora bien, ese paisaje arquetipo no existe ni puede existir. La realidad cósmica es tal que sólo puede ser vista bajo una determinada perspectiva. La perspectiva es uno de los componentes de la realidad. Lejos de ser su deformación, es su organización. Una realidad que, vista desde cualquier punto, resultase siempre idéntica es un concepto absurdo.

⁸ Merello, Agustín, PROSPECTIVA, teoría y práctica. Editorial Guadalupe, Buenos Aires, Argentina. 1973.

Lo que acontece con la visión corpórea se cumple igualmente con todo lo demás. Todo conocimiento lo es desde un punto de vista determinado”⁹

Para Carlos Matus, los problemas pueden ser **estructurados y cuasiestructurados**. Herbert A. Simon los denomina **problemas bien estructurados y mal estructurados**. En ambos casos se trata de distinguir entre aquellos problemas que tienen **premisas, conclusiones** y el **procedimiento** para pasar del uno al otro conocidos y definidos, de otros problemas en los que uno de sus tres componentes es indeterminado, impreciso o ambiguo, ya sean los datos iniciales con que se cuenta, las conclusiones a que deban arribarse o los procedimientos para pasar de uno al otro.



Por ejemplo:

El tiempo de llenado de un depósito del que se conocen las dimensiones y la velocidad y volumen de entrada del agua a él, tiene una respuesta lineal que se calcula matemáticamente. No hay ambigüedad alguna. La respuesta a un problema de posicionamiento de una marca en el contexto de un mercado competitivo con escasez de ingresos per cápita y amenazas de inflación, es un problema complejo donde es necesario el análisis de la competencia, del producto, del empaque, de los costes de fabricación, etc. Los diferentes componentes del “proceso de producción” de la solución contienen incógnitas, dependen de perspectivas diferentes y aún cuando fueran superadas las incógnitas, la realización del objetivo depende de la acción de las demás empresas que compiten en el mercado. Es un juego de final abierto.

Los problemas estructurados son aquellos que pueden ser reconocidos y planteados con precisión y que permiten, por estas condiciones, diseñar y seleccionar alternativas para enfrentarlos y superarlos eligiendo, entre las posibles, la opción óptima. Responden a modelos determinísticos, estocásticos y de incertidumbre cuantitativa¹⁰. Los problemas estructurados “se pueden enumerar en todas sus variables; se pueden precisar en todas sus variables; su solución es objetiva; no depende de intereses o posiciones”¹¹.

Los problemas cuasiestructurados son aquellos que resisten a una definición y explicación precisas por lo que se desconocen los criterios para elegir las opciones para enfrentarlos y hasta las

⁹ Ortega y Gasset, José. EL TEMA DE NUESTRO TIEMPO, Colección Austral, Ediciones Espasa Calpe S.A., Madrid, España, 1968.

¹⁰ Determinístico: Sigue leyes que hacen posible una predicción exacta. Ej.: Movimiento de un astro de órbita bien definida. La predicción del reloj de la hora futura. Estocástico: Leyes probabilísticas de la herencia de Mandel. Probabilidades conocidas. Incertidumbre cuantitativa: Posibilidades conocidas y probabilidad desconocida. Ej.: Lugar de encuentro de una cita prevista con caminos de acceso múltiples: se sabe que llegará a un punto pero no por donde llegará.

¹¹ Matus, Carlos, GUÍA DE ANÁLISIS TEÓRICO, Fundación Altadir, Caracas, Venezuela. 1993

propias capacidades para hacerlo. En los problemas cuasiestructurados “sólo se pueden enumerar algunas de sus variables, sólo se pueden precisar algunas relaciones entre variables y su solución es situacional, es decir debatibles según intereses y posiciones”¹². En los problemas cuasiestructurados la incertidumbre es dura: deficiente capacidad para predecir, sólo pueden enumerarse algunas posibilidades, no todas, las posibilidades futuras son borrosas.

Los problemas sociales que explican los distintos actores sociales son sistemas de relaciones infinitamente complejos de resultantes impredecibles –como en un juego creativo de final abierto – lo que permite calificarlos, como dijimos, como **problemas de incertidumbre dura**.

En este juego se presentan tres modalidades de problemas: las amenazas, vale decir, el peligro potencial que se le presenta a un actor de perder una situación satisfactoria o aumentar el riesgo de una situación desfavorable; las oportunidades, que son las circunstancias potencialmente favorables que se presentan en el devenir del proceso; y los problemas, que son los obstáculos tangibles que se presentan a la conciencia de los actores sociales y que pueden surgir del balance de las fortalezas y debilidades de un actor social.

Digamos con Milla, Matus y Ackoff¹³ que la respuesta a los problemas es una actitud reactiva (o defensiva) del actor y que el ataque a las amenazas y a las oportunidades es una actitud proactiva (u ofensiva).

1.3- Análisis de situación: el modelo explicativo¹⁴

El análisis de la situación parte del análisis de los problemas, como se deduce de lo desarrollado anteriormente. Sin embargo los problemas considerados en el análisis situacional pueden presentarse bajo la forma de amenazas (peligro potencial), oportunidades (ocasión favorable) o problemas propiamente dichos, o sea, situaciones de disconformidad ante deficiencias vigentes que han sido identificadas en la observación del juego¹⁵ en proceso.

1. La explicación del problema se realiza desde la perspectiva de un actor social, por lo que la primera instancia es el conocimiento de para quién es problema la cuestión planteada.
2. El ejercicio de detección e identificación de problemas precede a la clasificación y jerarquización de esos problemas y al establecimiento de sus causas y consecuencias.
3. Este análisis es seguido de un proceso de agregación de los problemas, vinculándolos mediante una relación de **coordinación, subordinación o sobreordinación** lo que permite obtener problemas asociados que se denominan nudos críticos que por su grado de coordinación y

¹² Matus Carlos, Op. Cit.

¹³ Ver EL ENFOQUE DE LOS MAESTROS, ampliación del tema 3 desarrollado por nosotros precedentemente.

¹⁴ El modelo explicativo está incorporado a la **ampliación metodológica del tema 4**.

¹⁵ La realidad social se considera como un juego donde participan diversos actores y se entrelazan diferentes problemas : el problema es la percepción insatisfactoria del juego por un jugador.

subordinación de subproblemas tienen una jerarquía tal que de solucionárselos impactan y arrastran en la superación del problema a varios subproblemas más.

Cabe reiterar, en este punto, que el **concepto de causa** que gobierna el proceso de detección de las relaciones entre problemas, no obedece al criterio de regularidades entre fenómenos prevaleciente en las ciencias naturales sino que significan **relaciones de sentido**: que explican su **razón de ser** o su **relación con una finalidad** (¿por qué? o ¿para qué?). Puede hablarse así de “**causas situacionales**” vale decir, causas que define el actor desde su perspectiva singular y que le permiten explicar la realidad a través del sentido que descubre, y que está necesariamente comprometido con sus propósitos.

Lo anterior no desestima la utilización de los métodos y técnicas científicas aplicados a los problemas estructurados y que le posibilitan el manejo referenciado de estos conocimientos en los procesos dirigidos por él a finalidades. Sin embargo, como ya se ha dicho, el empleo de estos instrumentos se efectúa desde el **a priori** de las motivaciones y las intencionalidades del actor.

1. A partir de la reconstrucción del proceso casual que genera los resultados que el actor ha delimitado como problemas y de la identificación de sus frentes de ataque o nudos críticos, el actor diseña los medios que estima necesarios para intervenir en la **situación actual** y reconvertirla en **situación objetivo** que pretende obtener en un tiempo determinado.
2. El análisis de situación identifica a los diversos actores, las visiones y culturas, los objetivos y metas y las valoraciones que efectúan de los problemas. Permite establecer las categorías de aliados, adversarios e indiferentes entre los actores sociales y los factores favorables y desfavorables, en el orden político, tecnológico, cultural y económico. Este análisis brinda una explicación posible del juego de los actores en la escena y de la arquitectura y dinámica del escenario. Permite también establecer la capacidad y posible eficacia de los actores ante los problemas, la potencialidad de las alianzas y las trayectorias posibles de las fuerzas sociales en su devenir hacia sus situaciones objetivo¹⁶.

Cada uno de estos actores se inserta de manera diferente en la realidad y sostienen ideologías, intereses e intenciones distintas y diferenciales, cuenta con distintas capacidades de influencia y valora las situaciones desde esa perspectiva y según sus valores, ideologías e intereses; realidad que obliga a ser analizada y explicada con estas características para cada uno de los actores sociales.

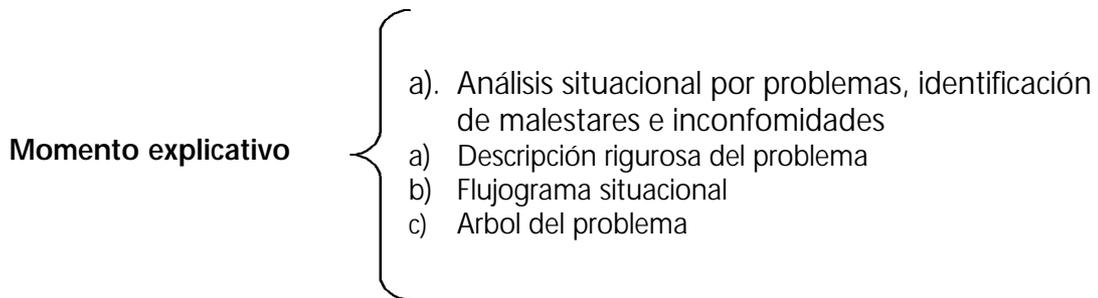


La impredecibilidad de las respuestas o de las iniciativas de los actores sociales deviene del carácter creativo que los inviste y que habrá de reflejarse en su comportamiento; razón por la cual la reflexión planificadora **es un sistema de alerta** destinado a concentrar la atención en los movimientos o jugadas de cada actor para dar respuesta inmediata y tratamiento oportuno y adecuado a las contingencias, en un sistema turbulento y pleno de incertidumbre.

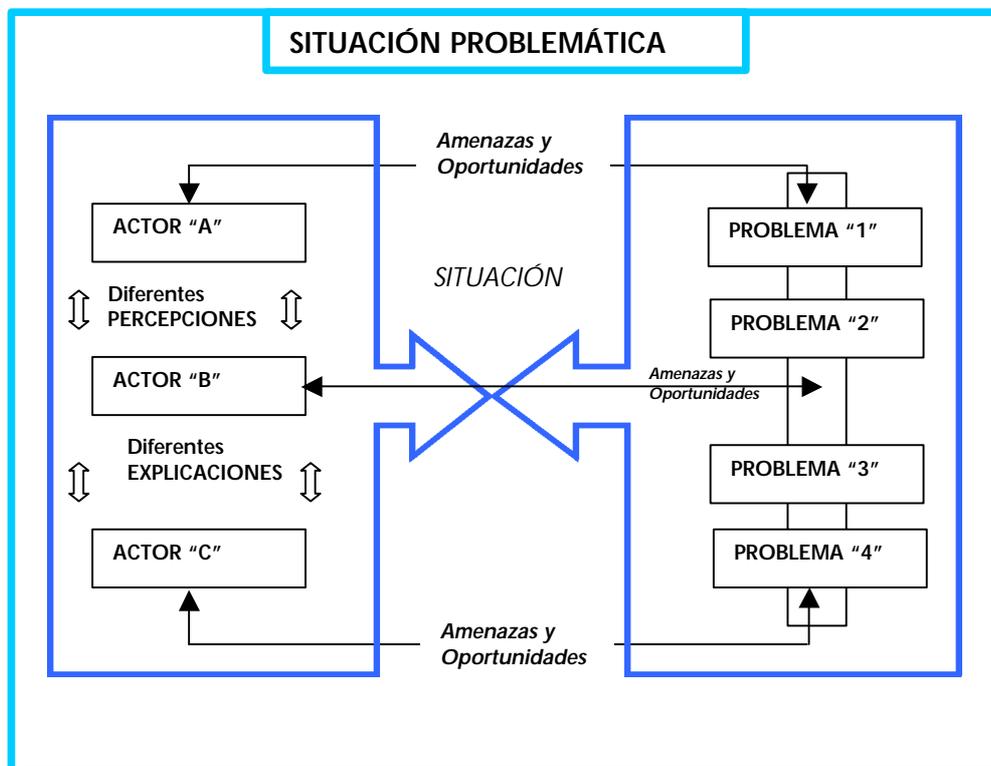
¹⁶ En la Ampliación metodológica se incorpora un cuadro de valoración de los actores sociales

1. El análisis de situación tiende entonces a reconocer para anticipar y superar el problema de los obstáculos, restricciones y resistencias de los demás actores sociales al propio plan de acción, en un proceso permanente que va del conocimiento a la acción y viceversa, modificando la conceptualización acerca de la situación y adecuando las acciones a las nuevas realidades emergentes.

En general, los pasos del procedimiento para realizar el momento explicativo son, en resumen:

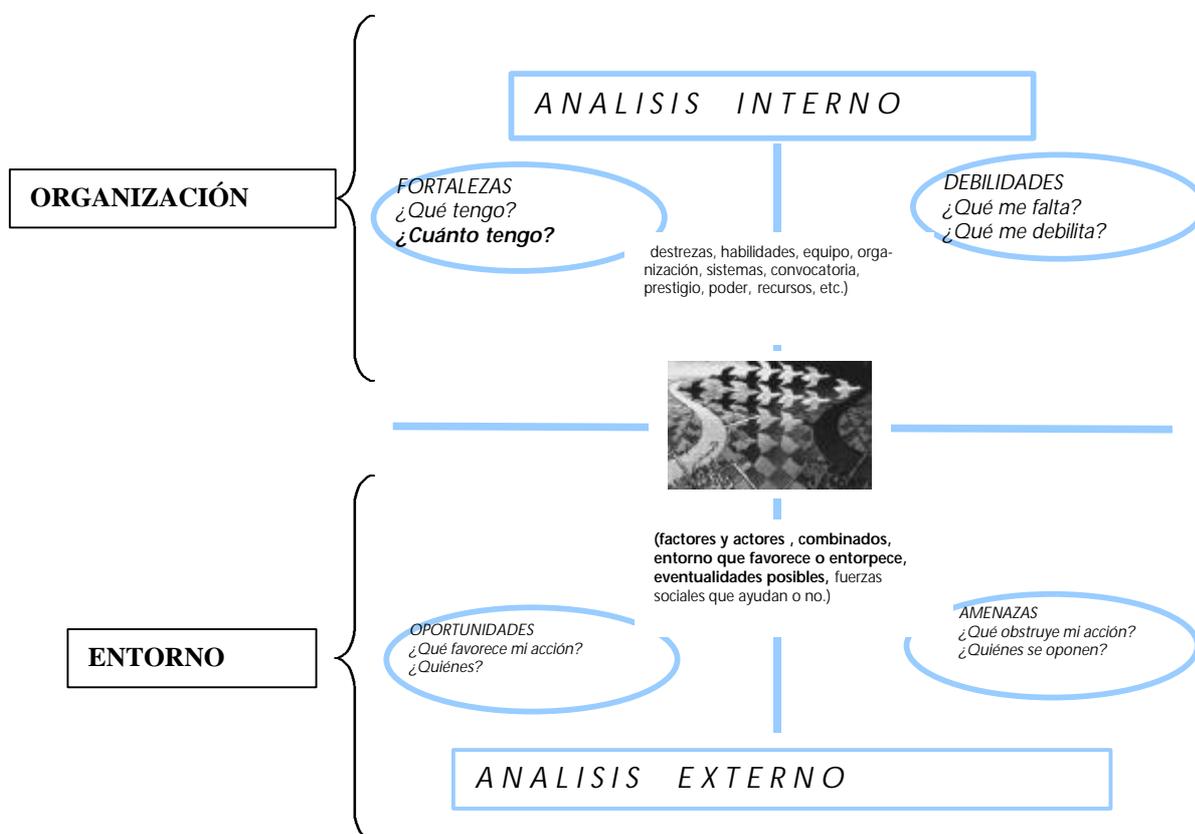


Mi explicación es **situacional y autorreferencial**. Soy yo y mi circunstancia. Mi perspectiva es la de un actor social, no la de un espectador de una obra teatral de la que sólo participa “desde afuera”, complacido o no, mediante la observación, ajeno a los movimientos del escenario y a los compromisos de la puesta en escena. Estoy en la proscenio representando un papel: *soy un actor social inserto en la situación - propia e intransferible-* en la que produzco hechos, tengo y desarrollo intereses y necesidades, valores y convicciones que procuro satisfacer, puedo acumular y “desacumular” fuerza en la situación, que incorporo o resto a mi “patrimonio” (político-técnico).



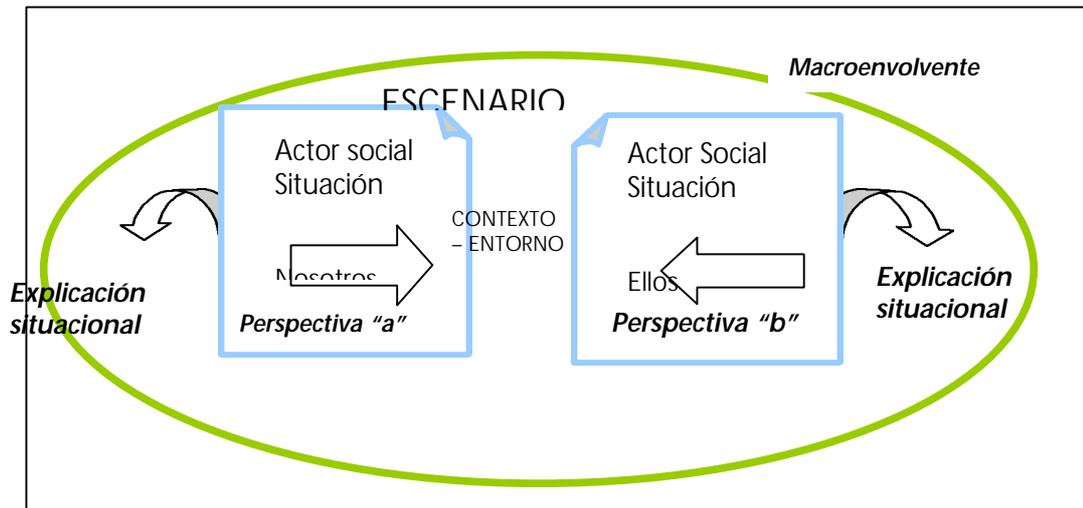
Una de las técnicas de análisis en lo interno y externo, es el denominado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este análisis se realiza

tanto en la fase de apreciación de la situación como en la de análisis y formulación de la estrategia con distintos grados de precisión. Según sea la complejidad de las situaciones a analizar es posible utilizar como técnica exploratoria el método FODA, tal como se detalla en la **ampliación metodológica que figura como anexo**.



Cada situación problemática está vinculada con el escenario que la contiene y al mismo tiempo la condiciona. La percepción del escenario como representación y síntesis conceptual del juego complejo de interacciones e intencionalidades en el contexto- es condición del diseño de la estrategia.

La **situación problemática** es percibida por los actores sociales en forma diferente, desde su perspectiva particular. Se trata de comprender sus intereses respectivos en relación con la problemática identificada: **sus percepciones** de dicho problema, **los recursos** (políticos, legales financieros, etc.) que pueden movilizar; **sus mandatos** con respecto a la situación emergente del problema, **el modo de reacción** ante una posible estrategia y **los conflictos** que existen o pueden existir entre ellos.



Las diferencias perceptivas pueden observarse claramente a través del relato que aparece al final de este capítulo "El arte de ver". Un mismo objeto no es el mismo desde la explicación de los diferentes actores.

Situación: el arte de ver

Un edificio del elegante barrio de Belgrano fue diseñado con criterios estéticos y ecológicos, respetando especies vegetales que habitan el espacio comprendido en la construcción. Así fue concebido el jardín del edificio que hace las veces de "pulmón" y de ámbito estético al que acuden visualmente desde sus ventanas los vecinos de ese sector del cuerpo edilicio.

En el centro del jardín se yergue un antiguo árbol de más de cuarenta años, de frondosa copa y raíces, que se extiende longitudinalmente hasta el séptimo piso del edificio de departamentos.

Trazando un diámetro imaginario de cien metros, la vista del gigantesco espécimen vegetal complace al vecindario próximo y lejano porque, junto con su verde repercusión visual y el sepia color de sus ramas, cumple la piadosa función de cubrir con su grandilocuencia vegetal la intimidad descuidada, ingenua o pícaro de los habitantes de los departamentos altos. Imponente, silencioso, bello y útil es, sin embargo, objeto de múltiples controversias.

Los ocupantes del departamento "PB° B" que conviven con él en estrecha cercanía porque tienen el usufructo del jardín, quieren quitarlo. Visto desde abajo, el enérgico despliegue de sus ramas obtura el paso del sol, oscurece las habitaciones, impide que crezca el pasto y transforma la tierra en barro con las grávidas y frescas humedades de la lluvia. Ese mismo barro que más tarde, trasladado en los dinámicos zapatos de los niños, fecundará -con sus sombras multiformes y caprichosas- las alfombras orientales del comedor. (continúa en la página siguiente)

En cambio, hacia arriba los vecinos de los pisos superiores, defienden al coloso. En el departamento del sexto piso, una rama impetuosa y alegre penetra sin pudor por una ventana y se incorpora a la decoración como un imprevisto toque de naturalidad silvestre. ¡Cuántas veces fue elogiada esta irrupción azarosa por las visitas! ¡Cuántos, también, en el descuido propio de las muy elegantes reuniones vespertinas, colgaron distraídamente sus sombreros, chalinas y hasta sobretodos en las vigorosas y nudosas manos maderables del silencioso mayordomo! ¡Y qué gusto le dio al Juez, vecino también, y muy conocido por su acérrima defensa de los gorriones, las palomas y más específicamente, de toda especie que diera su cobertura vegetal de verde pastel a un planeta en peligro de desertificación!

Los primeros escarceos de la controversia tuvieron como escenario a la reunión de consorcistas realizada en el hall de entrada del edificio. Convertido en un parlamento ocasional pero

concurrido, -allí no faltaba nadie-, los convocados apelaron a diversas visiones acerca de las ventajas y desventajas del árbol, de la silvicultura y la teoría de los bosques, del agujero de ozono, y finalmente, luego de un rodeo previsible, de Arturo (como fue bautizado el árbol referido a instancias de un historiador que lo emparentó, por su gallardía con el rey Arturo).

Alguien mencionó que la Municipalidad, enterada por infidencia o por la precaución ecologista de algún vecino, había amenazado con sanciones, asumiendo un rol precautelador en defensa del ambiente a cualquier agresión al inmenso. Hubo también quien deslizó que las asociaciones civiles y fundaciones conservacionistas preveían una manifestación y abrazo protector del árbol y una sentada “de faquir” sobre sus entrañables y sinuosas raíces. Hubo consenso que, de enterarse el Juez del barrio de cualquier amenaza a la existencia de Arturo, actuaría con todo el rigor de la ley.

Normas, leyes, costumbres, estética y ecosistemismo abonaron la tesis de la sobrevivencia del gigante. Hubo también quienes, al enterarse que el jardín era de todos aunque de usufructo privado, propusieron sembrar varios más. La propuesta del magnicidio solo tiene dos consorcistas adherentes. Se suma al de la planta baja, el del primer piso que aspira que el cuerpo calloso de Arturo no sea una peligrosa invitación al juego de tobogán de sus audaces hijos. Rememoran además, el duro recuerdo de esa noche, llena de presagios místicos, del 24 de diciembre sin luna, cuando, por curiosidad y descuido, al mirar por el balcón los fuegos artificiales de fugaz e intenso brillo, el padre de familia golpeó con dureza su cerviz erguida y calva contra la opaca, dura e invisible presencia vegetal.

Resumen 4

Situación, problema y situación problemática.

El planeamiento estratégico organiza dialécticamente el análisis de situaciones en vistas a particulares correlaciones de fuerza entre los distintos actores, los cuales poseen la capacidad de acumular fuerza y recursos, desarrollar intereses y necesidades con el objetivo de liderar el cambio situacional e imponer su capacidad de influenciar en la modificación del escenario (contexto o macroentorno social).

La realidad es percibida de forma relativa según los puntos de vista y valoraciones de cada uno de los actores, los cuales, elaboran explicaciones situacionales y autorreferenciales, estableciendo con relación a los demás, las categorías de aliados, adversarios y neutros.

Por consiguiente, la realidad es dinámica y requiere un continuo monitoreo y reconceptualización tanto de la situación inicial (espacio entre la situación deseada y la actual), como de las situaciones problemáticas (proceso complejo que reúne el conjunto de problemas percibido por los actores), para concluir con la formulación de una situación objetivo.

Mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se representa una síntesis situacional (interna y externa) a tener en cuenta tanto en la fase de apreciación de la situación como en la formulación de la estrategia.

Desarrollo del árbol de problemas.

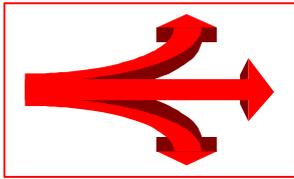
A partir del encadenamiento causa-efecto se produce una organización, jerarquización y se establecen interdependencias entre los intereses y problemas identificados por los actores, sobre los que se concentraran los objetivos del proyecto. En la confección del árbol de problemas, la información con la que se cuenta toma un rol fundamental.

La misión.

La misión de la organización compara reflexivamente el papel propio con el de las demás fuerzas, partiendo de una particular apreciación de la realidad. Define lo que es fue y tiende a ser la organización incluyendo complejos análisis (normativos, estructuras formales e informales, etc.).

Glosario 4

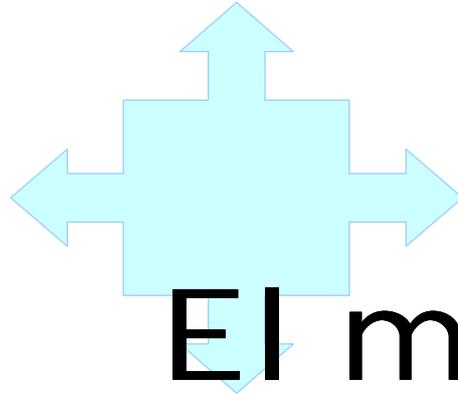
1. **Actor:** persona, organización, grupo o personaje con capacidad de acumular fuerza, desarrollar intereses y necesidades, producir acontecimientos o influir en la situación.
2. **Adversarios:** actores o circunstancias con los cuales resulta apropiado establecer relaciones, celebrar acuerdos y convenios, debido a que se encuentran en coincidencia con los objetivos del plan.
3. **Aliados:** actores o circunstancias con los cuales resulta apropiado establecer relaciones, celebrar acuerdos o convenios, debido a que se encuentran en coincidencia con los objetivos del plan.
4. **Árbol de problemas:** Estructura conceptual en la que se identifican y establecen interdependencias y jerarquías entre el conjunto de intereses y problemas, sobre los cuales se concentrarán los objetivos del proyectos.
5. **Correlación de fuerzas:** Relación dialéctica de las fuerzas favorables y desfavorables a la estrategia del actor social.
6. **Escenario:** Es el espacio definido para la acción estratégica. Es más una representación mental de la realidad en un momento dado que una realidad en sí mismo. Puede ser también construido a través de la acción estratégica.
7. **Misión:** Facultad de la organización de asignarse, cumplir y hacer cumplir los objetivos del plan. Elemento conceptual empleado para establecer comparaciones reflexivas (autorreferenciales) acerca del ser y el deber ser de la organización, desde una particular visión de la realidad.
8. **Neutros:** Actores o circunstancias que resultan indiferentes y no manifiestan ni adhesión ni rechazo. Son indefinidos, se abstienen de participar.
9. **Recursos:** Conjunto de elementos materiales culturales y tecnológicos con los que cuenta una organización, a los cuales acude para afrontar una determinada situación.
10. **Situación inicial:** Es aquella a partir de la cual se origina el plan estratégico, por medio del análisis y determinación de la brecha existente entre la situación deseada y la actual.
11. **Situación objetivo:** Disposición de poder político, recursos económicos y cognitivos que se procura lograr como resultado del plan estratégico. Contiene elementos normativos y prescriptivos.
12. **Situación problemática:** Conjunto de problemas desde la perspectiva de los diferentes actores. Supone un proceso complejo, continuo y cambiante que exige un monitoreo y reconceptualización de las modificaciones que van surgiendo y que la perturban.



Actividad 4

1. ¿Por qué cree usted que se habla de situación problema y no de problemas, simplemente? Caracterice y distinga el concepto “situación problemática” del de “problema”.
2. ¿Para qué es necesario tener presente la misión? ¿en qué momento y por qué?
3. ¿Qué implica categorizar a quienes interactúan en un escenario como "actores sociales"? ¿Podría usted explicarlo?

Tema 5:

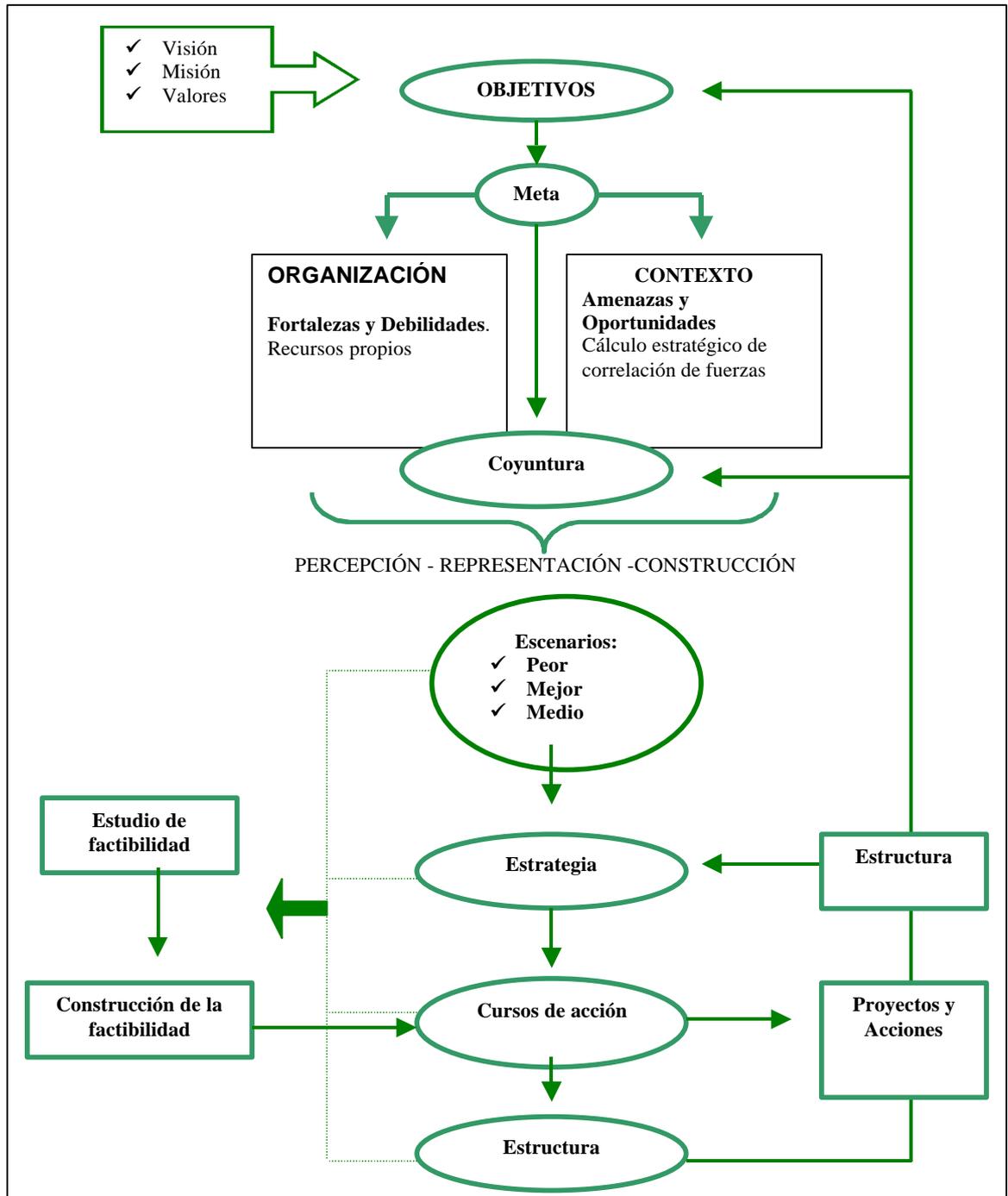


El momento normativo. Designio y diseño del plan

Objetivos:

Lo que se pretende con el desarrollo de este tema es que usted logre visualizar el objetivo, identificar valores y generar una visión compartida.

Esquema de Contenidos



1- Diseño del “debe ser” : respuesta “idealizada” del problema

“El hombre es un ser lleno de deseos. Por eso actúa. Utiliza el campo del futuro como dominio disponible donde construir su porvenir. Allí proyecta la imagen intencional representativa de su deseo. (...) Esa imagen futura le sirve de objetivo hacia el cual dirigirá las acciones”

Agustín Merello¹⁷

El momento normativo es una fase del planeamiento estratégico constituida por un conjunto de actividades de reflexión tendientes a seleccionar el “deber ser” que se contrapone al “es” o situación vigente que, por su condición de insatisfactoria, se pretende superar. Es una situación ideal a alcanzar y que, por lo tanto, define un estado futuro deseado. Se trata, entonces, de una imagen proyectada “hacia adelante” mediante la cual el actor social bosqueja la realidad como pretende que ésta sea en el futuro en contraste con la situación actual.

El momento normativo es una fase de diseño: una imagen que se proyecta en el futuro con la intención de materializarla a partir de acciones que se realicen desde el presente. Este momento diseña el contenido propositivo del plan en contraposición con los problemas relevados en la situación inicial.

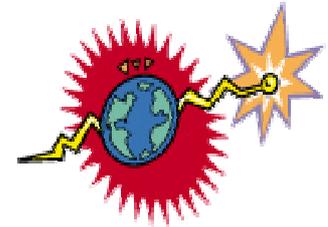
Bertrand de Jouvenell vincula el significado del término diseño con la representación de un futuro que surge de la intencionalidad y de la acción sistemática del hombre que desea realizar un proyecto. Dice:

“ (...) es que el porvenir constituye el lugar en que el hombre ha proyectado ya y contempla actualmente la imagen a realizar, que es y será principio de sus acciones, durante el tiempo en que subsista en su espíritu. Se trata realmente de una imagen, como lo denota la palabra “designio” (dessein) que ha perdido su “e” en la variante “diseño” (dessin) solamente a partir del siglo XVIII: una misma palabra, que en inglés continúa teniendo los dos sentidos (design) y que proviene de signum: imagen. La palabra diseño significa una imagen formada en la mente. (...) Proyectar es arrojar algo hacia el porvenir. ¿Pero qué es lo que se arroja? La imaginación; es ella la que se sitúa en un tiempo que aún no ha llegado y allí construye algo: un signum. Y esta construcción me atrae, me llama, ejerce sobre mí una acción actual, de tal manera que el porvenir imaginado determina acciones que le preceden en el tiempo y le preparan racionalmente. (...) Gracias a la fuerza de la intención tiene la

¹⁷ PROSPECTIVA, teoría y práctica. Ediciones Guadalupe. Buenos Aires, Argentina, 1973

posibilidad de realizar su proyecto: in tendere quiere decir tender, dirigirse, esforzarse hacia un objetivo”¹⁸.

En el idioma español, actualmente diferenciamos las connotaciones de *designio* y *diseño* estableciendo para el primero un significado de imagen de futuro deseado unida a la acción intencional por alcanzarla, algo así como la imagen que convoca la voluntad e intencionalidad de alcanzarla y para el segundo término el de construcción de la cosa a semejanza de la imagen intencionalmente seleccionada.



En la fase o momento normativo del plan el actor social diseña una contracara de la situación problemática en la situación-objetivo a lograr. La imagen del futuro seleccionado, se configura también con un conjunto de factores previos constitutivos de la percepción del actor social: *ideologías, filosofía personal, cultura, representación de sus intereses, definiciones políticas*; todos ellos elementos estructurantes y sustantivos de sus formas de comprender el mundo (de interpretarlo). La **imagen objetivo** conjugará la red de principios y valores del actor social .

Estos componentes culturales y el posicionamiento y prácticas sociales de los actores conforman **sistemas modelizantes** que actúan como parámetros en la selección de problemas y en la determinación de los fines de largo plazo. Al respecto dice uno de los primeros estudios prospectivos en la Argentina:

“El primer paso consiste en elevarse del tránsito cotidiano por un acto de magnanimidad, a la altura de los grandes principios, y en situarse, por un acto de anticipación, lo más lejos posible en el futuro. Así aparece el horizonte prospectivo. Allí debemos forjar el ideal.

Para construirlo debemos desde ya ponernos de acuerdo sobre el tipo de sociedad que queremos lograr.

En este paso deben considerarse anticipadamente todos los aspectos de esa realidad que se espera plasmar. El primero de ellos es el plexo de valores que debe orientarnos, valores presentes que se desean conservar o valores futuros a realizar. El bienestar social que se desea ver establecido no será tal si no va acompañado de valores espirituales, que humanicen el trabajo, la economía y la vida de relación. Ese plexo valorativo para ser fundante debe estar integrado por un mínimo de valores básicos sobre los que no haya discrepancias notorias, antes bien deben ser admitidos por la generalidad de la población. La proyección futura de todos los valores configura el horizonte prospectivo”(19).

La cita anterior, refiere a la problemática de la seguridad social de su tiempo, no obstante lo cual, su explicación del papel de los principios y valores en la actitud

18 Bertrand de Jouvenel, *El Arte de prever el futuro político*. Ediciones Rialp, S.A. Madrid-México-Buenos Aires-Pamplona. 1966.

19 Programa Argentino de Seguridad Social, Equipo Pass. Primera versión, 1965. Este programa reunió a un conjunto de destacados sociólogos, economistas, informáticos y hombres procedentes de distintas disciplinas científicas y tecnológicas para desarrollar un estudio prospectivo en materia de previsión y seguridad sociales. En el estudio aún se considera a la ciencia como capaz de someter en forma total a la incertidumbre por lo que abona la idea de alcanzar los resultados con un empleo adecuado de las disciplinas científicas. Dicha posición ha sido descartada en este estudio en el que la predicción de futuros constituye un ejercicio de aproximación y aprendizaje institucional en el caso de los problemas cuasiestructurados.

prospectiva, permite ejemplificar el modo de construcción de la visión o imagen objetivo que analizamos.

Mario Rovere define a la prospectiva como una técnica que busca romper el bloqueo perceptivo para desarrollar la creatividad y la innovación²⁰. Al mismo tiempo, posibilita establecer escenarios alternativos posibles que impliquen el uso de las opciones por parte del actor social (ver Escenarios).

En la reflexión estratégica, los fines de largo plazo son esquemas referenciales para demarcar los fines de mediano plazo y éstos, a la vez, las referencias para establecer los de corto plazo.

Este tipo de reflexión se realiza desde la perspectiva de un actor social, lo que significa que la determinación de la *imagen objetivo* está vinculada al *macro problema* y a la *problemática focal* identificada por el actor que realiza el ejercicio, aún cuando, por involucrar aspectos filosóficos e ideológicos previos al ejercicio, pueda ser de una amplitud mayor que los enunciados de los problemas.

El ejercicio de determinación del futuro deseado es llamado por algunos planificadores "pronóstico normativo" y se diferencia de la previsión clásica²¹. Un ejemplo valioso de pronóstico normativo, que nosotros consideramos en el seno del momento normativo, lo da el Centro Latinoamericano de Globalización y Prospectiva (CeLGyP), Nodo Sudamericano del Millennium Proje(22) - en la separata Pronóstico Normativo de Joseph F. Coates, 1994²³; es el siguiente:

"(...) Por el contrario, el pronóstico normativo da un salto adelante y establece alguna meta u objetivo que puede contradecirse sustancialmente o sólo de manera aparente con las tendencias en juego. Así, habiendo definido una meta futura, el pronosticador vuelve al presente con el objeto de identificar los pasos necesarios para alcanzar dicha meta. El ejemplo más conocido es el programa espacial norteamericano. El objetivo más crucial lo estableció el presidente Kennedy: en el término de diez años enviaremos un hombre a la luna y haremos que regrese a casa sano y salvo. Evidentemente las fuerzas en juego no hicieron que la llegada del hombre a la luna fuera un resultado probable del creciente desarrollo de los cohetes espaciales militares. Por el contrario, lo que sucedió fue que una poderosa figura pública definió la meta. Esto automáticamente generó la realización de numerosos estudios sobre los pasos a seguir para alcanzar el objetivo. Los planificadores tuvieron que ir desde el fin social a nivel macro hasta pronósticos respecto de qué clase de sistemas sociales deberían aplicarse para hacer realidad la meta fijada.

Luego los planificadores tuvieron que considerar las capacidades requeridas para alcanzar la meta. ¿qué tipo de recursos físicos se necesitaban? ¿En qué condiciones estaba la ciencia o la tecnología en ese momento para que los buques lanzacohetes, las plataformas de lanzamiento, los vehículos de exploración y los componentes de recuperación fueran los apropiados. Los cohetes ya existían desde la Segunda Guerra Mundial, ofreciendo una verdadera capacidad de enviar algo al espacio: Pero en cada una de esas etapas, el objetivo nacional de realizar un viaje a la luna de ida y vuelta superaba ampliamente las capacidades. Los planificadores debieron regresar al presente para

20 Mario Rovere: Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE SALUD. Washington, 1993.

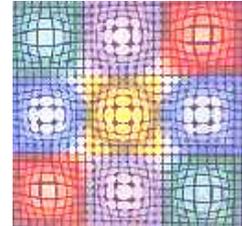
21 Ver Tema 2, Cuadro comparativo.

22 Buenos Aires Argentina, 1999 (www.global-latino.com, celgyppglobal-latino.com)

23 El concepto del autor sobre pronóstico normativo es homólogo al de prospectiva que usamos en este escrito.

definir todos los pasos necesarios a fin de cumplir dicho objetivo. Por ejemplo era necesario analizar qué clase de combustible se necesitaría para un determinado tipo de vehículo. Luego, ¿podría producirse ese combustible?¿qué tipo de materiales serían necesarios para que la nave pudiera sobrevivir al regresar a la tierra? (...) Estos planes incluyeron literalmente miles de pronóstico normativos para cubrir hasta los objetivos tecnológicos más pequeños (...)"

En el ejemplo que damos, el presidente se ciñe a un tema aeroespacial al que asume como problema (en este caso el problema es una oportunidad que se extrae del desarrollo industrial aeroespacial de EEUU, y la plantea como objetivo de gran visión).



El problema es contrastado con la imagen objetivo. Se efectúa un descenso imaginario desde el objetivo de gran visión hacia el presente, perfilando los obstáculos que habrán de conjeturarse como posibles – condiciones que en cada etapa del descenso se requieren para anteceder a la imagen objetivo – y que luego deberán superarse en el trayecto de regreso hacia el horizonte deseado (la vuelta al futuro). Se realizan entonces, hipótesis de las modalidades de acción que deberán adoptarse para superar los obstáculos, verificando la resistencia que podrán hacer los obstáculos desde una perspectiva de movimiento ascensional hacia la imagen objetivo.

De allí se infieren los diferentes pasos, simultáneos o sucesivos, que habrán de encadenarse para arribar a la situación objetivo; vale decir, la trayectoria: la secuencia "en cadena" de situaciones problemáticas y proyectos que se instrumentarán (condicionalmente) entre la situación inicial y la situación objetivo.

La serie de interrogantes que se abre paso a paso, desarrolla y anticipa los problemas y sus posibles soluciones, estableciéndose un conjunto de nudos críticos, frentes de ataque, apuestas estratégicas y operaciones destinadas a alcanzar los objetivos.

1.1- Referencias direccionales y escenarios

La v todos ellos perfilan, para el actor social que planifica, el futuro que se pretende alcanzar, sintetizando en ellos expectativas, motivaciones e intencionalidad que son las que sentido a sus acciones. Los escenarios participan del diseño del futuro posible a través del concurso de la acción simultánea de múltiples actores y direccionalidades.

VISIÓN

El objetivo de gran visión o imagen objetivo es, como ya anticipamos, un espacio referencial, una idea-fuerza que se ubica en un horizonte temporal lejano y describe una situación futura deseada en condiciones ideales. Es también denominada visión.

Como objetivo idealizado (desideratum) la visión expresa en forma óptima la situación que se desea alcanzar. En él están presentes las condiciones externas e internas - del contexto y de la organización - anheladas por el actor social en su máxima expresión. Es un modelo aspirativo que puede convocar, junto con la expresión de los valores, a la mística de la organización. La visión nos indica hacia donde tenemos que orientarnos.

"(...) donde no hay visión los hombres caen en la barbarie y el caos", (Salomón, Aforismos, 29,18).

Pero este sueño junto a la fuerza que imprime a la propuesta imaginaria de un futuro deseado, obliga al acto concreto de comparación *de lo que es y se hace con lo que debería ser y por tanto, debería hacerse*, y programar los cambios situacionales que apunten al deseo.

VISIÓN

Ese es el espacio de la visión, de la utopía. Es una idea-fuerza que contiene la combinación óptima de los valores, deseos e intereses del actor social. Es la última instancia de los “para qué” y los “por qué”, donde se unen los principios y los valores compartidos por la organización dándole sustancia a los fines.

Constituye una construcción de una imagen objetivo en la que están presentes las expectativas optimizadas de la organización: sintetiza el conjunto de los valores básicos, los principios filosóficos y axiológicos, los fines últimos de la organización.

La visión es el sueño en estado de vigilia que tiene la organización y que será su guía en la acción. Este ideario a alcanzar posibilitará la tarea de reflexión prospectiva. Un volver sobre el presente para estructurar la acción hacia el futuro deseado como paso previo a la definición de estrategias, políticas, cursos de acción y sus mecanismos instrumentales (programas, proyectos, presupuestos). La definición de la visión acompaña al proceso de planificación estratégica desde los comienzos de su ejercicio.

MISIÓN



En la investigación de problemas que se realiza en el análisis situacional el análisis de la misión y de su congruencia con las actividades que desempeña la organización, forma parte de la reunión de información básica.

La misión de la organización está presente en el proceso de planeamiento estratégico como un elemento conceptual al que habrá de recurrirse para efectuar comparaciones entre lo que formalmente es la organización y lo que la organización en realidad *es y hace*. Plasmada en un instrumento jurídico-administrativo, la norma de creación, que define el producto o servicio que la institución deberá brindar a la comunidad o a un segmento de ésta, la revisión de la misión constituye una herramienta importante para evaluar la vigencia de la normativa ante los cambios situacionales acontecidos y los desvíos entre su enunciado y el accionar del organismo.

El enunciado actual de la misión debe ser contrapuesto al de la misión deseada, para identificar la brecha existente entre ambos enunciados lo que, aunque observado desde la perspectiva jurídica, una de los múltiples enfoques desde los cuales puede observarse a la organización, finalmente se trasladará de alguna manera a la actuación del organismo, ya sea obstaculizando la legitimidad jurídica de la organización o demandando sucesivas adecuaciones de su estructura normativa y presupuestal. El hecho de haber sido definida en un marco temporal anterior, establecida para dar respuesta a condiciones de coyuntura en el proceso histórico, la misión puede no expresar lo que actualmente requiere *ser y hacer el organismo* o lo que realmente hace, y en consecuencia, demanda de una adecuación conceptual que se traducirá en

modificaciones en el plan, el presupuesto, el uso de recursos y la generación de productos institucionales.

Recapitulemos algunos aspectos de la misión...

La misión, entonces, es lo que la organización **es** conforme con sus bases constitutivas (jurídicas, administrativas, etc.) y con las atribuciones que ha ido incorporando a su quehacer ante el cambio de las situaciones y con las decisiones que fueron modificándola.

Implica un análisis de los antecedentes jurídicos y organizativos: el desarrollo histórico institucional, los propósitos originales que le dieron vida, la estructura formal (normas) y la estructura informal (real), las actividades que fueron incorporándose a la misión original y, adicionalmente, otros antecedentes que permitan caracterizarla para quebrar las **lecturas rutinarias** sobre su “razón de ser”, lo que la “entidad es”, “hace” y “no hace”.

Tiene además, carácter autorreferencial lo que implica una reflexión sobre el “sí mismo” que efectúa la organización cuando se dispone a explicar su realidad.

VALORES COMPARTIDOS

El ejercicio de construir la visión y ser contrastada con la misión, en sus variantes actual y futura, produce una conceptualización de los valores y de la cultura organizativa. Los valores refieren juicios o criterios de aceptación común sobre la realidad en el seno de la organización. Es el conjunto de modos habituales de percibir y actuar de una organización ante los desafíos con que se enfrenta cotidianamente.

“... Un diseño idealizado es la formulación de los fines a los que la planeación se debe dirigir. Es una formulación holística de un sistema de fines, no es una simple lista de elementos independientes. Debido a esto, proporciona un objetivo hacia el que el resto del proceso de planeación trata de acercarse lo más posible. Los ideales incorporados al diseño idealizado son los valores últimos hacia los que trata de aproximarse éste”... R. Ackoff (ob.cit.)

Estos valores configuran una matriz normativa de conducta que delimita la selección de problemas y prioridades y en consecuencia, el arco de decisiones posibles frente a un hecho.

“Mística, en definitiva, es **direccionalidad**. Es un vector de fuerza en lugar del efecto Túpac Amaráu donde todos tiran para cualquier lado y descuartizan la empresa (...) Mística es el alma de las empresas (...) Mística es la cultura (...) Mística es el equipo. Los valores son **el alma de una cultura** y los héroes son ese alma encarnada en sujetos reales que juegan un rol místico en la vida empresaria. Los héroes son la personificación de la cultura. La **cultura** de una compañía es (...) el resultado de cuatro factores principales: los **valores y creencias** de la alta dirección; la **historia** de la empresa; los **factores críticos de éxito** (...) y la **estructura y sistemas** de dirección”²⁴

OBJETIVOS

²⁴ Alberto Levy y Alberto Wilensky. *Cómo hacen los que hacen.:Claves empresarias para la Argentina compleja*, Editorial Tesis, 6° Edición, 1989, Argentina.

El objetivo es la definición del futuro pretendido. Es el “blanco de la acción” que permite organizar los medios hacia un “lugar” futuro - puerto de llegada- que ha sido seleccionado y que convoca los esfuerzos por lograrlo, en un período establecido de tiempo, una etapa, que habrá de permitir el recálculo de la acción, el análisis de los desvíos de la trayectoria prevista y las acciones que se consideran necesarias para alcanzar nuevos situaciones objetivos. Su consecución habrá de ser un momento, aunque importante, provisorio en la vida de la organización.

El objetivo, en uno de los campos de la organización, se deduce tanto de la misión, que delimita la razón de ser del organismo, como así también de la visión, que regula desde un plano holístico los valores de la organización. La redefinición de los objetivos, del mismo modo que la redefinición de la misión, requiere la realización del análisis de la problemática de la organización, a partir de la cual es posible enunciar los objetivos y establecer las responsabilidades de los distintos niveles de conducción en su cumplimiento.

El objetivo es un “lugar” pragmático a conquistar – el paso final de una secuencia provisorio de acciones- para la prosecución hacia otros *objetivos ideales* sin los cuales aquél perdería relevancia, continuidad y representatividad de la permanente *acción intencional* de los actores sociales. La visión enmarca las acciones permitiéndoles la medición de la congruencia entre las decisiones del presente en su relación con la imagen objetivo futura.

Constituye la contracara de un problema: si el problema es el conjunto de componentes que “hacen” negativa una situación, el objetivo es el enunciado en estado positivo del problema; aquello que debe ser alcanzado para superar las carencias enunciadas en el problema.

Al problema ya lo hemos definido como una brecha entre la situación deseada y la situación actual, distancia que produce una sensación de carencia, incompletitud o ausencia.

El objetivo es la respuesta idealizada y revertida en estado positivo del problema. *Idealizada*, porque se trata de una situación *no real* sino que es una aspiración o logro pretendido del actor social. *Revertida en estado positivo* porque la enunciación de carencias e insatisfacciones se reconvierte mediante su enunciación en términos afirmativos. Problema y objetivo son, entonces, conceptos antitéticos cuya enunciación metódica y sistemática posibilita la configuración de un marco referencial denominados árbol del problema y árbol de objetivos.

El plan opera como puente entre el problema y su superación y es a través de él que se articularán las estrategias, operaciones y acciones destinadas a alcanzar la situación deseada.

METAS Y PROGRAMAS

Las metas, por su parte, son instancias intermedias de la acción, objetivos intermedios que estructuran temporal y espacialmente la acción. Son también referencias ideales que deben a su inexistencia actual (designan un estadio futuro) su eficacia como dispositivos de convergencia de energías, de distribución de responsabilidades y de monitoreo del rumbo y la eficacia alcanzados por la organización.

La meta es un indicador de resultados en el momento de la evaluación del camino recorrido y de los logros alcanzados. Constituye un “puerto transitorio” – un mojón- de llegada: indica el tramo recorrido y la distancia que habrá que recorrer en el tránsito hacia los objetivos.

En esta condición la meta es un objetivo, en términos lógicos, de menor extensión y mayor comprensión, a través del cual es posible medir el escalonamiento hacia los objetivos y la distancia temporal y espacial para alcanzarlos. Constituye un *hito provisorio* de la marcha establecida en los programas de acción.

Los programas traducen en tiempo y espacio, en recursos requeridos y organización, los afanes del organismo. Sistematizan los cómo, con cuánto y con quiénes habrá de desarrollarse las acciones, evalúan y ordenan los procesos y los recursos y establecen la sucesión temporal de los objetivos. Constituyen un *modelo operacional*.

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

El concepto de escenario procede del teatro y ha sido incorporado al vocabulario del planeamiento en la década del 60 y difundido por Herman Kahn, en sus primeros trabajos de prospectiva. Incorporado al planeamiento estratégico tiene por finalidad establecer referencias de situaciones futuras posibles para programar iniciativas y respuestas del actor que planifica.

Escenario es el lugar de la puesta en escena de la interacción entre el actor social y el entorno: el plan es el texto y el escenario, el contexto del plan. Es definido también como el espacio signifiante donde se sitúan los planes de los diferentes actores sociales y el plan propio. Este marco - escenario o contexto- establece las condiciones que están fuera del control del actor que planifica y donde deberá desarrollar su plan y describir los resultados posibles de su acción –su texto-.

Los escenarios son formulaciones conjeturales de situaciones posibles donde se combinan elementos invariantes, variantes y opciones que se desarrollan (ver definiciones más adelante) en la trayectoria que va desde la situación actual hasta la situación objetivo. Consiste en imaginar modelos de situaciones futuras, su evolución en un horizonte de tiempo determinado y las respuestas posibles a las interferencias intencionales que pueden provocársele para promover los cambios situacionales deseados. Así el escenario es el conjunto de condiciones hipotéticas y supuestos donde se sitúa y opera el plan.

previando y anticipando *modelos de situaciones futuras* menor dificultad para el cumplimiento de los diseños propios. La conformación de estos modelos secuencia de estados sucesivos de evolución alternativa, a través del tiempo, para

Los escenarios deben ser revisados y reestructurados conceptualmente en forma herramientas valiosas para la identificación de circunstancias que pudieran presentarse realice – - su mejor manejo posible.

Esto significa que el plan es elegido por los actores pero ellos no pueden elegir – el contexto donde los realizarán, lo que exige de los actores la utilización condicional de las alternativas previstas para responder a las diferentes

En el diseño control de la fuerza propia) con opciones (variables bajo el control propio), de modo que las opciones representen conjeturas sobre la organización de la fuerza propia para iones y avanzar en la dirección de la situación objetivo.

Para la deben tomarse en cuenta las siguientes categorías:

1. , es decir variables que están fuera de control del actor y fuera de su capacidad de predicción. La *variantes*, vistas desde su campo situacional por un

- ✓ los planes, operaciones y acciones de los otros actores que los producen y controlan, y
- ✓ las circunstancias fuera de control para el conjunto de actores sociales.

Las variantes son situaciones posibles que pueden ser producidas por la acción de otros actores sociales, de las fuerzas sociales o por la confluencia de un complejo de circunstancias, que no ha sido creada por el actor social que planifica pero que se presenta a él como datos de la realidad donde debe operar mediante el trazado de su propia trayectoria. Este actor social, entonces, planifica calculando la probable ocurrencia del evento o imaginando sus características, pero no tiene la posibilidad de escoger o elegir la direccionalidad de las fuerzas del contexto. Puede prever y preparar respuestas más no puede escoger su acontecer ni su desarrollo.

2. INVARIANTES o CONSTANTES, es decir variables que están fuera del control del actor pero para las que existe capacidad de predicción. Las constantes de una situación son aquellos aspectos estructurales que caracterizan una sociedad: valores esenciales, regulaciones sobre la propiedad y sus formas de acumulación; distribuciones básicas del poder y de la libertad; regulaciones de acceso al

conocimiento y la información, a priori culturales, etc. Constituyen las reglas del juego social que establecen lo permitido y lo prohibido. El concepto de constante no significa que una situación global y sistémica no cambie, sino que exige la concurrencia de múltiples factores para que este cambio sea posible.

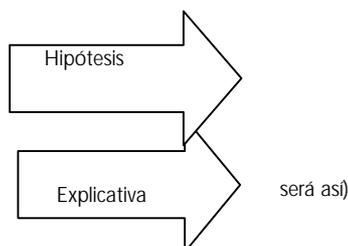
3. OPCIONES son una respuesta a la ocurrencia hipotética de las variantes y, por ello, las primeras si bien son elegibles por el actor, su decisión está condicionada por su eficacia en el contexto que ofrecen las variantes. Las variantes y las opciones no son independientes. La opción es la capacidad de decidir - por parte de un actor social- un camino entre varios que son excluyentes. Las opciones pueden ser de mayor o menor libertad. Cuando una opción está condicionada a la ocurrencia de un fenómeno que no es controlado por el actor social se la denomina opción condicionada. De este modo la libertad de elegir un camino en una trayectoria está subordinada a que ocurra una situación probable pero incierta.
4. SORPRESAS , es decir variantes de muy baja probabilidad de ocurrencia, tan baja que cuando ellas ocurren somos sorprendidos.
5. TENDENCIAS O PROPENSIONES: comportamiento previsible de variables a largo plazo. Las tendencias o propensiones son la probabilidad de ocurrencia de uno o un grupo de fenómenos que están fuera del control del actor social y que se producen por un entramado de factores. Ejemplo: la propensión al crecimiento caótico de las zonas urbanas; la tendencia al crecimiento poblacional de los sectores más postergados de la población; etc.

DISEÑO DE ESCENARIOS

El diseño y elaboración de escenarios es un ejercicio de imaginación acerca de futuros posibles. Es la construcción de hipótesis (o modelos básicos del comportamiento futuro) de la estructura que tendrá el escenario en un horizonte de tiempo determinado. El escenario es una conjetura que representa a los fenómenos que pueden acontecer y de sus conexiones de causa y efecto. (hipótesis descriptiva y explicativa).

Esta herramienta permite reflexionar sobre futuros alternativos como un medio para establecer estrategias y cursos de acción opcionales.

El diseño de escenarios se compone de ciertas hipótesis sobre la situación futura de los actores y factores en juego. El alcance del análisis puede ser internacional, nacional, local, regional, provincial, etc. y la escala temporal de un mes, un año, cinco años, diez años, etc.



Este debe hacerse situándose como actor en cada uno de ellos, “viviendo” el escenario.

La descripción del escenario a través de una narración deberá incluir detalles significativos que permitan relacionarlos y distinguirlos entre sí. Cada escenario estará constituido por un conjunto de rasgos distintivos; una combinación singular y propia de características.

1.2- Los pasos del momento normativo

En el momento normativo del plan el actor social analiza los escenarios posibles, define las motivaciones de los distintos actores sociales relevantes, establece la situación objetivo propia y efectúa el relevamiento de las homólogas de los otros actores sociales, define las opciones y las operaciones con las que enfrentará los problemas y los nudos críticos y selecciona una estrategia, que más tarde someterá a pruebas de confiabilidad y factibilidad.

En cada escenario se hace una gran apuesta. El plan, como conjunto de operaciones que se propone realizar el actor en un determinado escenario, hace apuestas sobre sus resultados. Para el tratamiento de las sorpresas prepara también planes de contingencia, que reduzcan su ocurrencia en su carácter de tales o preparen a la organización para estar presta para darles respuesta.

Al árbol de problemas establecido en el análisis situacional, se contraponen el árbol de las situaciones objetivo que se completa con el árbol de apuestas que se presentan como opciones críticas que dan respuesta a los nudos críticos de los problemas (ver Apéndice metodológico del tema 5).

El momento normativo constituye una fase de fijación del patrón de direccionalidad que habrá de regular las decisiones y las acciones de la organización. En esta fase quedan establecidos los valores, por medio de su conceptualización y compromiso, y las finalidades generales de la acción –el programa direccional–

Recapitulación: el análisis de situación del momento explicativo consistió en:

1. **Identificación y selección del problema**
2. **Descripción del problema**
3. **Diseño del flujograma situacional**
4. **Identificación de nudos críticos**
5. **Diseño del árbol del problema**
6. **Análisis de la relación actores recursos y determinación del control de recursos de los actores sobre los nudos críticos (ver Ampliación metodológica del ítem 4);**

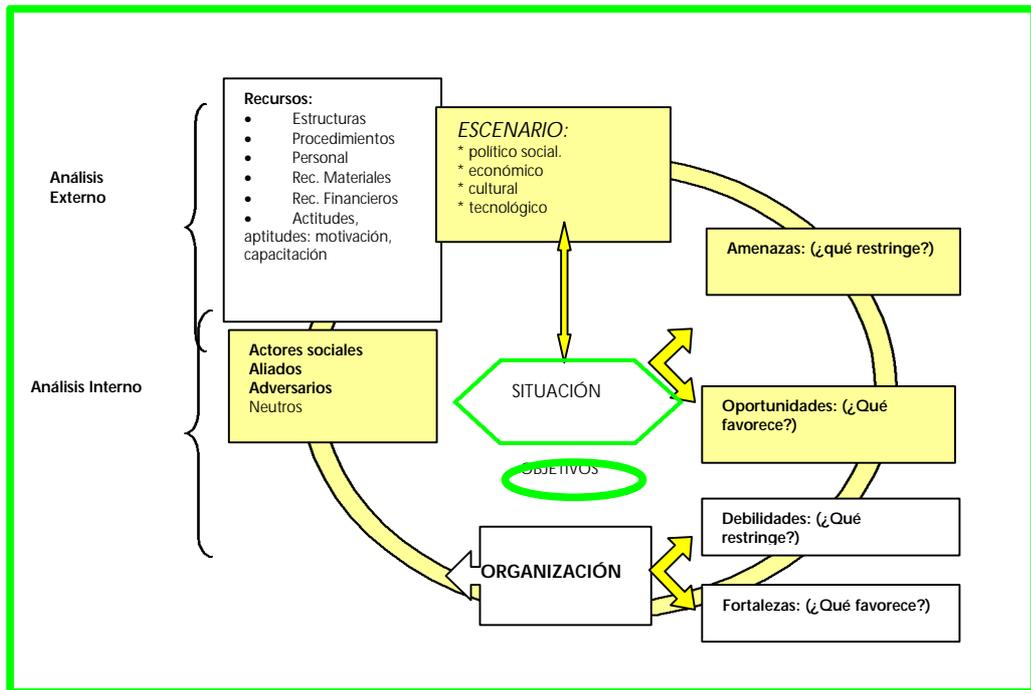
En la fase normativa se contraponen la misión futura a la misión actual, desarrollada durante la apreciación de situación, y se define la Visión.

Describir la misión actual y futura

Establecer el objetivo de gran visión (VISIÓN).

Describir los valores de la organización.

Desarrollar el árbol de objetivos (en correspondencia con el árbol de problemas).
Diseñar las operaciones para alcanzar los objetivos



Resumen 5

Diseño del deber ser: respuesta idealizada del problema.

Esta fase implica establecer la misión presente y futura, la visión, describir los valores organizacionales, desarrollar el árbol de objetivos y diseñar las operaciones para alcanzar esos objetivos. En esta etapa se define el futuro deseado, el "deber ser".

El momento normativo es una fase de planeamiento estratégico conformada por un conjunto de actividades de reflexión. Es una imagen en la que se proyecta el futuro con la intención de materializarlo. Este momento diseña el contenido propositivo del plan en contraposición con los problemas relevados en la situación inicial.

En este momento del diseño normativo, el actor social que define la contracara a la situación problema, parte desde su propio conjunto de factores previos constitutivos de su percepción: ideología, cultura, intereses, etc.). Todos estos componentes conforman un sistema modelizante que actúan como selectores de problemas y determinan los fines a largo plazo.

Referencias direccionales y escenarios

El objetivo de gran visión es una idea fuerza que se ubica en el tiempo futuro. Es un modelo aspirativo, referenciado en un contexto específico, que combina los valores, los deseos y los recursos para lograr los fines últimos de la organización.

Los valores están constituidos por los modos de percibir y actuar de la organización. Los objetivos son aquellas situaciones deseadas a las que se dirige la organización, permitiendo así organizar los medios para lograrlos. Los objetivos están enmarcados tanto en la visión como en la misión. El objetivo expresa la superación de los problemas que puedan surgir en la organización: es la respuesta idealizada y el problema revertido a un estado positivo, es una situación ideal a alcanzar.

Las metas son fases intermedias de acción, son indicadores de resultados de los objetivos propuestos. Constituyen objetivos particulares, convirtiéndose así en puntos de llegada provisorios de los programas de acción. En este sentido, los programas establecen en tiempo y espacio, en recursos necesarios y en organización, los objetivos del organismo.

La construcción de un árbol de objetivos permite establecer los objetivos en función de su jerarquía y orden de procedencia. Esta construcción es una respuesta en positivo al árbol de problemas. De esta forma, los objetivos son la base de la estrategia y de las acciones de la organización en el contexto.

El análisis de la cultura y los valores organizacionales permite formar los patrones de comportamiento, contextualizando la acción de los actores sociales. A partir de esta construcción, se puede propiciar la unidad de concepción y acción.

El concepto de escenario se incluye en el marco del planeamiento estratégico, pues de este modo se establecen situaciones referentes en el futuro. Mientras el plan es el texto, el escenario es el contexto.

Los escenarios son formulaciones conjeturales de situaciones posibles donde se combinan elementos invariantes, variantes y opciones. Los escenarios deben ser revisados y reestructurados conceptualmente en forma constante, de acuerdo con los cambios situacionales.

Las fases del momento normativo

En este momento el actor social analiza los escenarios posibles. Cada escenario es el espacio de una apuesta: el plan es aquí un conjunto de operaciones que se propone realizar el actor. Aparecen los planes de contingencia.

Este momento se constituye en una fase de fijación del patrón de direccionalidad que regulará decisiones y acciones.

Glosario 5

Meta: instancia intermedia en la consecución de los objetivos.

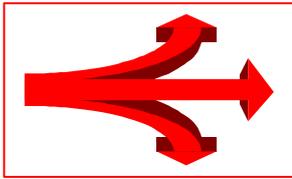
Objetivo: pretensión de alcanzar ciertas situaciones deseadas. Está fuertemente relacionado con los fines últimos de la organización.

Problema: expresión consciente de un conjunto de síntomas de incompletitud, falencia o incapacidad.

Programa: expresión que traduce temporal y espacialmente las necesidades organizacionales requeridas para la construcción de los objetivos.

Valores: juicios o criterios aceptados comúnmente acerca de la realidad en el marco de la organización.

Visión: es una idea fuerza ubicada en un futuro lejano relacionada con la situación ideal que se quiere alcanzar.

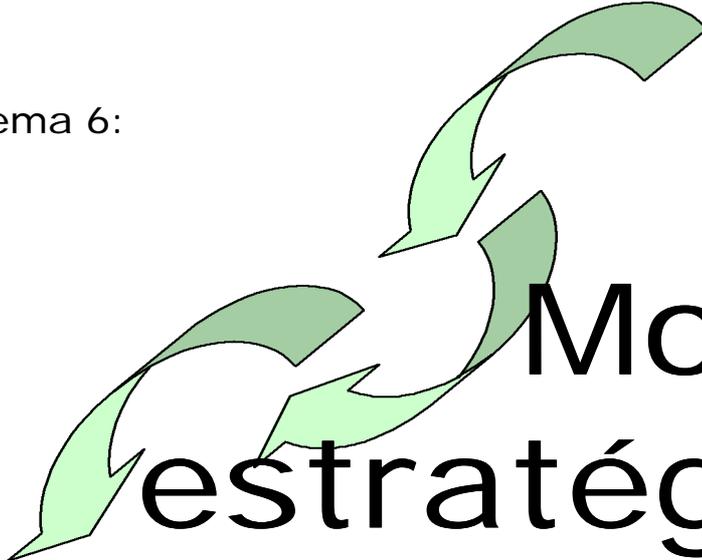


Actividad 5

Lea y tenga presente al responder el desarrollo del contenido brindado para este curso.

1. Defina qué es un objetivo para una organización, y cuál es la razón por la que es importante identificarlo y formularlo.
2. Defina el escenario en el cual su plan será implementado, haciendo uso de los conceptos abordados en este Tema, así como del Material de Referencia.
3. ¿Qué objetivos se formulan en su organización? Defina acabadamente por lo menos tres.

Tema 6:



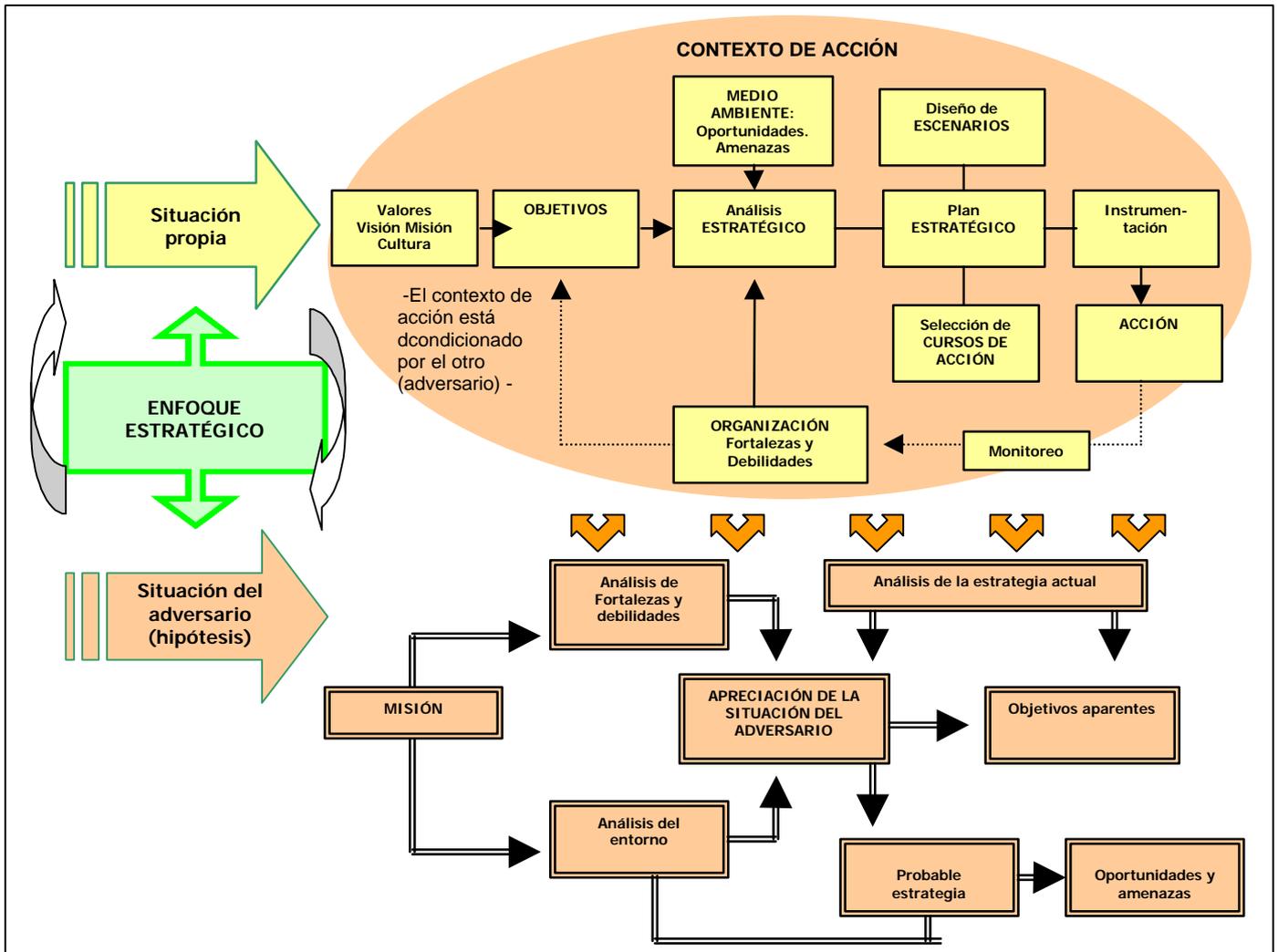
Momento estratégico. El desafío de la viabilidad

(hacer posible
lo necesario)

Objetivos:

Lo que se pretende con el desarrollo de este tema es que usted cuente con instrumentos concretos que le permitan visualizar los aspectos tácticos y estratégicos en la formulación de un plan.

Esquema de Contenidos



El momento Estratégico. El desafío de la viabilidad

"¿Cómo puede un actor que tiene pocos recursos realizar proyectos que exigen muchos recursos? Acumulando nuevos recursos, es la respuesta" Carlos Matus 25

1- Análisis y la formulación de la estrategia

Acerca de la **caracterización de la estrategia**, existen posiciones que, por abreviar en raíces filosóficas diferentes, plantean su definición en forma dicotómica bajo los signos determinista o voluntarista. Unos la consideran como "*el arte de lo posible*", y otros como "*el arte de hacer posible lo necesario*".

Desde el punto de vista **determinista** son consideradas viables las operaciones que gozan de **condiciones favorables** en la situación inicial. El enfoque **voluntarista** afirma que la viabilidad **debe y puede** construirse en todos los casos.

En el primer caso se adopta como supuesto el carácter fatal e ineluctable de las restricciones y se privilegia el dominio de las circunstancias sobre la intención y la capacidad de modificarlas. En el segundo caso se minimiza el valor de los obstáculos y las restricciones para detener la acción y se exagera, en sus versiones más extremas, el rol de la voluntad.

Sin embargo, si bien la estrategia es el resultado de una elección deliberada, y en esta condición el componente voluntario es dominante, las circunstancias, sobre las que la estrategia regula la acción, son ajenas a la voluntad, tienen un carácter cambiante, son apreciadas desde distintas perspectivas subjetivas (según el ángulo de observación) y condicionan las decisiones a la percepción y valoración subjetivas de los actores sociales sobre las posibilidades de influir sobre la realidad social.

De este modo, el abanico de posibilidades que abre cada coyuntura social a un actor social es tanto un espacio de libertad para decidir, como un espacio de restricciones, en cuyos intersticios deberá optar, abriendo y cerrando, con cada decisión, nuevos abanicos de posibilidades.

La estrategia es entonces, un método de pensamiento que organiza, desde la particular percepción de los distintos actores sociales, clasificando, jerarquizando y valorando los datos de la "realidad" –sus "realidades"- de un modo consciente y

calculado y con la impronta de sus intereses e ideología, con vistas a influir favorablemente en el curso de los acontecimientos.

Vista desde esta perspectiva, connota una filosofía - aún cuando lo desmienta la ideología explícita que esgrima el actor- que reconoce al actuar en situación, implícitamente, la incidencia simultánea de múltiples factores dinámicos en la configuración del "hecho" social y la impredecibilidad e indeterminación que esta complejidad social ocasiona en el devenir social.



De allí que la estrategia sea un método de pensamiento del actor social que busca disponer la fuerza en forma sinérgica y flexible, de acuerdo con la dinámica cambiante de las circunstancias.

Dicha acción sinérgica, combinación armónica y direccionada de la fuerza del actor, tiende a sostener una correspondencia con el medio externo donde es aplicada y con el medio interno (la organización) desde donde se aplica; buscando optimizar la relación de intermediación que realiza con el escenario y la estructura. De allí la necesidad de analizar la viabilidad de los proyectos y operaciones - tanto ex ante como ex post- en un contexto de cambios que reubican los "centros de gravedad de la acción" en *puntos de aplicación* diferentes, obligando a un "recentramiento" de los planes y, consiguientemente, del análisis de la viabilidad de las operaciones para favorecer el tránsito hacia los objetivos por la *mejor* trayectoria.

La evaluación de la viabilidad *ex -ante* refiere al proceso de análisis y los ensayos previos a la acción donde se prevé la conducta estratégica propia y las reacciones favorables o desfavorables del entorno (factores y actores sociales). La *evaluación durante* consiste en un cálculo permanente y sistemático de valoración del espacio de influencia que ocupan las diferentes fuerzas sociales en la relación interactiva organización-escenario. Es un ejercicio de *rearmado conceptual e interpretación* de la dinámica y líneas de tendencia de las fuerzas sociales en la coyuntura. La *evaluación ex -post* es el análisis de los resultados alcanzados en un periodo determinado.

Ahondando en el concepto de estrategia, el general Beaufré la define como "el arte de la dialéctica de fuerzas, o aún más exactamente, el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto"²⁶. Nada más exacto si se interpreta a esta dialéctica de la fuerza como la relación interactiva que sostiene el actor social con el contexto, aún cuando no medien modalidades litigiosas, de duelo o de enfrentamiento violento o adversarial, como acontece con el criterio puramente militar.

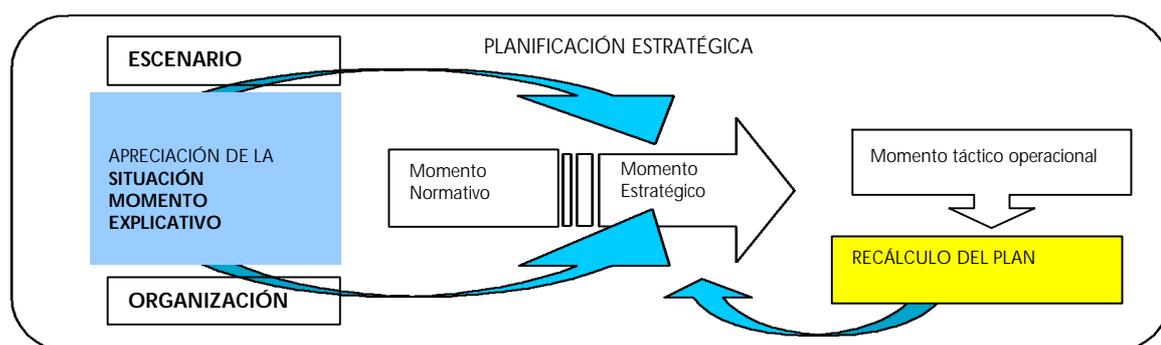
El concepto de fuerza aquí, debe interpretarse como el conjunto de recursos que conforman el patrimonio del actor social, que le otorgan un peso especial en relación con los otros actores sociales y lo predisponen para asumir y articular en forma combinada y alterna los diferentes tipos de estrategia posible: la estrategia de cooperación, de cooptación o de conflicto.

26 Ob.cit.

En este marco, cada actor social emprende su relación con un contexto del que participan otros actores sociales, tendiendo a obtener o aumentar su patrimonio político, económico, cultural, tecnológico y organizativo, para lo cual actúa dentro de un programa direccional, compartiendo o compitiendo, colaborando o enfrentándose, por los recursos escasos de poder existentes que le permitan realizarlo.

En este sentido, cada proyecto y operación que realice deberá ser evaluada desde la perspectiva de los impactos positivos o negativos que su pretensión tendrá sobre los otros actores sociales los que, por su propia dinámica de búsqueda de recursos para el logro de sus proyectos, puedan verse afectados positiva o negativamente, por aquella acción.

De allí que, una vez realizado el diseño normativo por el cual el actor social que planifica establece su "deber ser", deberá someter a pruebas de viabilidad las operaciones *desarrolladas conceptualmente* para cotejar las formas que deberá adoptar para su consecución y el modo de secuenciar en tiempo y forma las operaciones para materializarlo, de conformidad con la relación de fuerzas que surja del análisis.



La relación de fuerzas es, pues, la comparación de las magnitudes del peso que tienen dos o más actores sociales respecto a una o más operaciones; la capacidad de manejo de un conjunto de recursos que identifican su capital patrimonial y la motivación que tienen para su empleo en la coyuntura.

De este modo, el proceso planificador del que surge la estrategia, es una herramienta que comprende el estudio de la viabilidad de los proyectos y las acciones, estableciendo cursos de acción para superar las resistencias y oposiciones que habrán de producirse en la trayectoria del plan hacia los objetivos esperados y, en esta inteligencia, adoptando modalidades que deberán acrecentar las posibilidades de resultados positivos.

La viabilidad es la posibilidad de alcanzar un resultado deseado en un marco de presiones entre diferentes actores sociales que sostienen *objetivos, que realizan proyectos y operaciones* que pueden ser *conflictivos o cooperativos, de conformidad con los cuales deberán seleccionarse estrategias de conflicto, de cooperación o de cooptación.*

La pregunta a que inicialmente deberá dar respuesta es ¿cuáles son las posibilidades de desarrollar el plan? Sin embargo, este interrogante no cierra sino que abre el ejercicio de preguntas destinadas a obtener la argumentación que guíe al pensamiento en el proceso de relevamiento, identificación y valoración de las condiciones que hagan viable el plan.

En este juego de aproximaciones sucesivas al conocimiento de las condiciones de viabilidad del plan se incorporan interrogantes sobre la viabilidad política, económica, organizativo-institucional, tecnológicos y otros destinados al conocimiento de la viabilidad que simultáneamente tiene la operación conjunta de las dimensiones mencionadas: la viabilidad del programa direccional o sea *del conjunto de proyectos, operaciones y acciones que serán aplicados sobre la situación inicial para alterarla en la dirección de la situación objetivo determinada por el actor social*.

Se trata de someter a las acciones a diferentes pruebas y contrastaciones que permitan determinar la capacidad del plan para alcanzar el objetivo en un contexto de condiciones adversas que resisten y se oponen a su realización; ¿cuáles son? ¿cómo se articulan sus resistencias? Su ejercicio vincula en forma dialéctica nuestro enfoque con el del adversario. Enfrenta las diversas valoraciones: "*¿qué deseo?*" versus "*¿qué desea?*"; ¿qué fuerza puede oponerse a la que voy a desarrollar? ¿Cuáles son nuestras coincidencias? ¿Cuáles nuestras divergencias?

La viabilidad, como capacidad para decidir y consolidar proyectos, refiere a los recursos de poder. *Es posible hacer si se tiene el poder para hacer*. El poder es una relación entre actores sociales desiguales en materia de capacidades de "hacer". Poder, dice Dalamer²⁷, "es la relación que se genera entre dos **actores**, basada en la dependencia que existe entre los **finés** de uno y los **medios** del otro (...) En cualquier ámbito, político, económico o militar, cuando se manipulan medios que afectan los fines de otro, se está en condiciones de influir su voluntad, de disuadirlo o de compelerlo a actuar o de hacerlo abandonar o adoptar determinados intereses, según sea la voluntad (interés) de uno. Esta es una manifestación práctica de lo que significa el poder".

En este marco, *"la estrategia no es un cálculo de lo viable. Es el cálculo para construirle viabilidad al plan"*²⁸. Esto significa que la viabilidad no es una condición pasiva que se tiene de una vez para siempre. Es, por el contrario, una relación entre lo necesario-deseable, lo posible y la creación de posibilidades que, en este último caso, constituye un proceso destinado a ampliar las capacidades de influencia del actor social mediante el incremento de los márgenes de su *libertad de acción y de su economía de fuerzas*.



²⁷ Dalamer y otros Estrategia, Teoría y Práctica, Instituto de Publicaciones Navales, 1998,

²⁸ Carlos Matus, Guía Teórica, 1992.

De nuevo es Beaufré que, citando a Foch, sintetiza con claridad las definiciones de los conceptos antes mencionados.

" La lucha de las voluntades se reduce, pues, a una lucha por la libertad de acción, tratando cada uno de conservarla y privar de ella al adversario.

Si uno es más fuerte que el adversario, fácil será conservar la libertad de acción empleando tantas fuerzas como preciso sea el fin de paralizar la maniobra enemiga aún conservando bastantes medios disponibles para asestar el golpe decisivo. Pero este caso límite es extremadamente raro. Normalmente hay que saber repartir racionalmente sus medios entre la protección contra la maniobra preparatoria adversa, su propia maniobra preparatoria y la acción decisiva. Este reparto óptimo es lo que la estrategia clásica llama *economía de fuerzas*.

De suerte que el análisis del esquema de la lucha en términos abstractos se reduce sintéticamente a la fórmula siguiente: *"alcanzar el punto decisivo merced a la libertad de acción conseguida mediante una buena economía de fuerzas"*²⁹

O, al decir de Dalamer en la obra citada, " (...) La **libertad de acción** es el poder que dispone un actor sobre los otros; es decir, refleja el grado de influencia que un actor puede ejercer sobre los demás en razón del poder de que dispone. (...) **viceversa**, la **vulnerabilidad** representa el grado de poder que tienen los demás actores sobre uno, y se refiere a la medida en que nuestros fines pueden llegar a ser afectados, de algún modo, por la acción de los medios ajenos".

El análisis involucra, en consecuencia al menos cinco procesos:

1. **Conocer el poder en juego:** Una indagación acerca del poder de los actores sociales y los factores que favorecen, obstaculizan o impiden la libertad de acción que permitiría el ascenso hacia la situación objetivo e implica, como ya se dijo, las capacidades del actor social frente a los otros actores sociales, el control de los recursos críticos que exige el juego y que pueden ser instrumentados por cada actor social en la esgrima estratégica.
2. **Identificar operaciones y actores conflictivos:** La elección de la estrategia supone un análisis de las motivaciones que permita definir la alineación de los actores con relación a las operaciones e identificar las operaciones y actores conflictivos.
3. **Analizar recursos críticos:** El paso siguiente de la reflexión estratégica consiste en el análisis de los recursos críticos que corresponde a cada problema. El análisis de los **recursos críticos** precisa los recursos cuyo control es necesario para producir u obstaculizar la producción de las operaciones del plan.
4. **Determinar quien controla los recursos:** El análisis se orienta luego a determinar que recursos críticos están bajo el **control del actor social** que planifica y que viabilizan la realización de operaciones, los que están bajo **control compartido** con otros actores sociales que pueden participar de valores, intereses, ideas o aspectos

²⁹ Gral. Beaufré. Ob.Cit.

afectivos comunes y con los cuales es posible y deseable realizar alianzas estratégicas que permitan construir viabilidad a los proyectos previstos y los que se alinean bajo otros actores sociales adversos al proyecto o sea **fuera del control** propio o compartido.

5. **Precisar el peso de cada actor social:** Realizado el análisis de los *recursos críticos* involucrados en el desarrollo del plan, será necesario precisar el **peso** de los diferentes actores sociales que son afectados y/o participan en forma directa o indirecta en la producción u obstaculización del plan. El peso de un actor social es el conjunto de elementos que componen sus capacidades de acción y que permiten valorar sus atributos en el "teatro de operaciones".

De esta manera la situación propia es enfrentada en un juego imaginario a la del oponente: Valores y misión propias en relación con el otro. Oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades propias en vinculación con las del competidor u oponente; diseño de escenario y cursos de acción propios, contra los conjeturados del adversario.

La viabilidad prevista e imaginada de las operaciones propias se despliegan interactivamente con la fuerza imaginada de la posición y el despliegue ajenos. Es una evaluación *del peso relativo de las fuerzas* que se oponen y las capacidades propias y de la versatilidad de ambos para incorporar "fuerza" a cada proyecto a través de operaciones de alianzas, colaboraciones, presiones, imposiciones, etc.

Este análisis implica interrogarse acerca de ¿qué recursos controlan y cuáles pueden llegar a controlar los actores sociales en la producción de acciones?; ¿cuáles son las vulnerabilidades institucionales y personales de los actores sociales en el juego?, ¿cuál es el código operacional del actor social o las respuestas que, de acuerdo con los rasgos sobresalientes y reiterados de su historia particular, dará ante la aparición de determinadas circunstancias?, ¿cuáles son sus compromisos expresos y los límites éticos que restringen su toma de decisiones?

En este balance el análisis debe incorporar el estudio de las **trayectorias**. Las trayectorias son la secuencia de operaciones que se encadenan entre la situación inicial y la situación objetivo y que son seleccionadas por el actor por su eficacia para encaminar las diferentes acciones subsecuentes en el proceso de ascenso hacia los objetivos.

La trayectoria central, dominante de las demás, es la que se denomina "curso de acción", y constituye la secuencia elegida y privilegiada por el actor social en el orden temporal para el desarrollo de las operaciones hacia la situación objetivo de acuerdo con las restricciones de secuencia que la realidad impone a su elección.

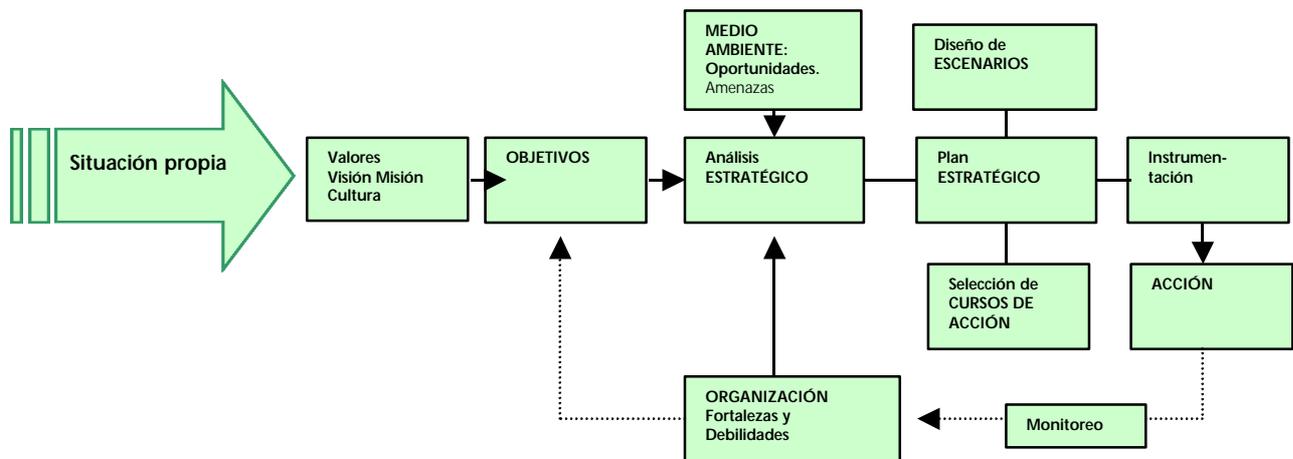


La selección de la trayectoria supone un procedimiento de elección similar a la valoración y clasificación de los escenarios: se establecen con base en los criterios de

peor, mejor e intermedia. Es una desagregación temporal de las operaciones y acciones en escenarios secuenciados hipotéticamente en el tiempo.

La selección de la trayectoria deberá cumplir con los requisitos de:

- aumentar la fuerza propia y disminuir la del adversario,
- inferirse de mayores probabilidades de éxito y de menor vulnerabilidad,
- ser menos costosa,
- permitir la prevalencia de ventajas sobre las desventajas de las demás.



En el análisis de viabilidad se combinan algunos análisis que refieren a las motivaciones o deseos del actor, el interés por un proyecto u operación, el peso o la capacidad de presión de un actor para el desarrollo de operaciones para alcanzar objetivos u obstaculizar oponentes.

El **peso o la capacidad de presión** para decidir en el campo de algunas de estas variables (en los ámbitos político, económico, cognoscitivo y organizativo) se vincula con la viabilidad de *decidir, operar y lograr la permanencia* del proyecto pretendido. Las preguntas relevantes en este caso son: ¿existe la capacidad política para producir el proyecto político? ¿podemos hacerlo?; ¿existe o tenemos la capacidad de operar correctamente el proyecto?; ¿podemos mantener la permanencia de la operación?

Por ejemplo: puedo decidir la toma de las Islas Malvinas, considerando que no habrá apoyos de EEUU a Inglaterra y poca voluntad de lucha por parte del Reino Unido con relación a ellas, y luego no controlar el desarrollo del juego por el deficiente análisis situacional realizado y la consecuente pérdida del control real de las variables en juego.

En este marco se amplía la definición de la estrategia como la capacidad de decidir, de hacer y de sostener lo efectuado en forma estable o con relativa permanencia. Se trata de un reconocimiento

de la capacidad propia de decidir y consolidar los proyectos del plan y de una disposición o despliegue de la fuerza propia consecuente con el análisis realizado.

El análisis de viabilidad recupera para el momento estratégico el material analítico desarrollado durante el momento explicativo en la medida que se orienta a determinar *cómo explica* la realidad el actor que planifica y cómo los otros actores, con vistas a establecer las posibilidades de complementación de espacios direccionales, valores y operaciones para la definición de la estrategia a adoptar.

Si el valor de los problemas es coincidente para determinados actores sociales existe la posibilidad de acordar entre ellos para aumentar la viabilización del proyecto cooperativamente. En cambio, cuando la atribución de valor a los problemas es de diferente signo el **potencial estratégico** tiende al conflicto.

El producto a obtener de la fase de análisis y formulación de la estrategia es:

la selección de objetivos y cursos de acción,

la trayectoria o el escalonamiento secuencial de acciones de acuerdo con los escenarios caracterizados y

las operaciones estratégicas fundamentales a desarrollar (negociación, colaboración, enfrentamiento, etc.)

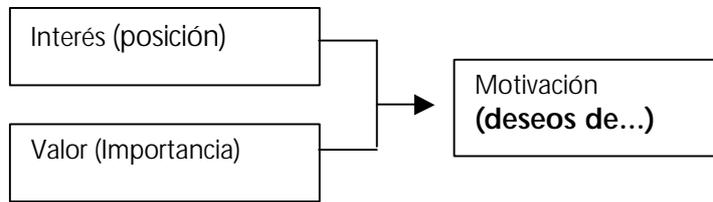
El planeamiento operativo establece la secuencia más adecuada de las operaciones seleccionadas para el plan. Finalmente el "deber ser", luego de realizados los esfuerzos de construcción de viabilidad, abrirá paso al "puede ser".

2. Esquemas propuestos por la planificación Estratégica Situacional para el análisis estratégico

Los que se exponen seguidamente son esquemas gráficos que permiten sistematizar la información sobre las capacidades de los actores sociales y el grado de gobernabilidad y control sobre el plan y las operaciones de la estrategia. Su gran utilidad no impide que los estudiosos del tema puedan adoptar diseños diferentes para enriquecer la percepción y comprensión de tan apasionante tema.

4. MOTIVACION (deseos de...)

La motivación responde a:



1. INTERES POR UNA OPERACIÓN

Posición que el actor asume en el juego o define frente a cada operación o jugada. El interés se expresa como apoyo (+), rechazo (-), indiferencia (0) (con el significado no tiene posición definida) e indiferencia táctica (00), con el significado "no estima oportuno expresar su posición"

Matriz de intereses de los actores

	OPERACIONES			
	OP1	OP2	OP2	DOP 4
Actor 1	+	+	+	+
Actor 2	-	-	+	-
Actor 3	+	-	-	-
Actor 4	+	+	0	0

VALOR DE UNA OPERACIÓN

Importancia que el actor le asigna al plan y a las operaciones en juego: es relativa a la relevancia que tienen el plan y las operaciones en la consecución del programa direccional. El valor lo califica el actor en la escala siguiente: muy alto (+A), alto (A), medio (M), bajo (B) y muy bajo(+B). Con esa información se construye la Matriz de Valores. El 0 supone que no se le asigna valor alguno.

Matriz: actores – valor de las operaciones

	OPERACIONES			
	OP1	OP2	OP2	DOP 4
Actor 1	A	A	A	A
Actor 2	A	A	B	A
Actor 3	M	A	A	A
Actor 4	M	A	0	0

La combinación del interés y el valor expresa la motivación del actor frente al plan y las operaciones.

5. AFINIDADES Y RECHAZOS ENTRE ACTORES

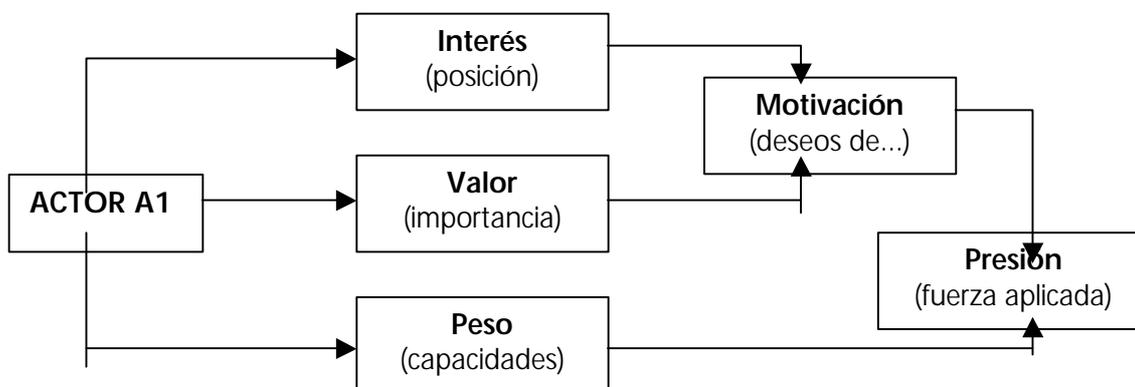
Presenta una especie de sociograma de los actores sociales donde se producen los fenómenos de atracción, rechazo o indiferencia, que puede ser relevante a la hora de analizar las decisiones de los líderes políticos. Como lo señala Matus "la enemistad visceral o la amistad irrestricta entre los líderes políticos explica a veces más que sus posiciones sobre los planes de competencia".

El signo (-) significa rechazo, el signo (+) indica empatía o afinidad, mientras el signo (0) indica indiferencia o desconocimiento mutuo. Las letras A, M, Y B indican la intensidad con que se manifiesta la afinidad o el rechazo. Así, A= alta, M = media, y B = baja.

	actor A1	actor A2	actor A3	actor A4
Actor 1		-A	0	+A
Actor 2			+B	+M
Actor 3				-B
Actor 4				

6. PRESION

De la combinación del peso de un actor, mucha o poca fuerza, con la motivación, se puede deducir el concepto de presión, es decir a la fuerza realmente aplicable para apoyar o rechazar una operación.



VECTOR DE PESO	MOTIVACION	PRESION
Débil	Fuerte Rechazo	Negativa Débil
Débil	Apoyo Fuerte	Positiva Débil
Fuerte	Rechazo Débil	Negativa Débil
Fuerte	Apoyo Débil	Positiva Débil
Fuerte	Apoyo Fuerte	Positiva Fuerte

Durante la estrategia, los actores pueden perder o ganar peso y motivaciones, alterando fuerza disponibles para aplicar en las maniobras u operaciones siguientes.

7. EL PESO DE UN ACTOR Y LOS RECURSOS CRÍTICOS

Un actor tiene peso en un juego cuando controla directa o indirectamente una parte significativa de las variables que le otorgan capacidades para producir u obstaculizar la producción de las operaciones pertinentes a los planes en competencia.

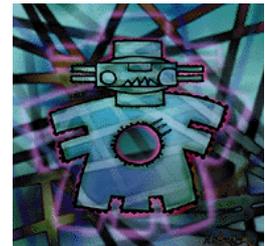
Matriz de recursos críticos para el control de las operaciones

CAPACIDADES	OPERACIONES								
	OP1		OP2		DOP3		DOP4		
	D	O/R	D	O/R	D	O/R	D	O/R	
X1	X					X			
X2	X		X						
X3					X				
X4				X					
X5		X					X		
X6				X					
X7								X	
X8							X		

La letra D significa "capacidad requerida para tomar la decisión". Las letras O/R indican "capacidades requeridas para que la operación se produzca en la realidad, opere y se reproduzca establemente". Por ejemplo, la producción de DOP4 exige el control de X7, y ello es clave para tomar la decisión.

Esta matriz de recursos críticos para el control de las operaciones es clave para construir un *indicador práctico de la fuerza de un actor*. En efecto, si un actor tiene un alto control de recursos críticos ($RC = X1 \ X2 \ X3 \ X4 \ X5 \ X6 \ X7 \ X8$), quiere decir que tiene mucha fuerza en el juego.

El concepto de peso de un actor, como indicador de la fuerza de éste, puede precisarse a partir de la matriz de control de recursos críticos, estableciendo cuál es el control del actor sobre el vector de recursos críticos para el juego.



8. FUERZA DE UN ACTOR: GRAVITACIÓN y PESO

La presión es fuerza aplicada y, por consiguiente, es un concepto cuya precisión depende del concepto de fuerza.

La **fuerza de un actor** es la determinación del **grado de control directo e indirecto** que ese actor tiene sobre los **recursos críticos del juego**, vale decir su capacidad para convertirse en el soporte de sus motivaciones en las jugadas efectivas:

El peso del actor 1 puede precisarse como:

$$VP1 = (c11X11 \ c12X12 \ c13X13 \ c14X14 \ \dots \ c1j \ X1j)$$

Conviene distinguir tres campos en el peso de un actor:

El campo I, precisa el control de recursos, el campo II, el control indirecto: las adhesiones entre los actores, y el campo III las adhesiones de la población no organizada.

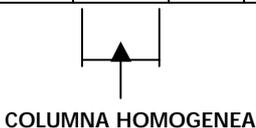
1. El campo I enumera los recursos que el actor ha llegado a controlar directamente a causa del éxito en sus actuaciones pasadas. Es producto de su historia de actuaciones en el juego social. Se expresa como: controlo la presidencia del senado (X11), controlo las decisiones sobre la estructura del presupuesto fiscal (X12), etc.
2. El campo II, muestra el control indirecto de recursos. En esta convención, control indirecto, significa que un actor 2, el grupo económico Gonzalez, por ejemplo, tiene control directo sobre un recurso "X2k", digamos la red "telenorte" de televisión, en circunstancias que este grupo Gonzalez tiene un 90% de control de la red Telenorte por vía indirecta, aunque su control directo sobre X2k sea cero.
3. El campo III, refleja la capacidad genérica de producción que le otorga el actor 1 la adhesión de la población no organizada, es decir de aquellos que no son jugadores en ese juego, porque esa es la fuente que nutre, en última instancia, los campos I y II.

Si construimos el vector de peso de los diversos jugadores relevantes, llegamos al concepto de matriz de vectores de peso.

En esa matriz, las columnas son homogéneas, es decir X11 y X12 están precisados exactamente de la misma manera, y sus valores fluctúan entre cero y cien. Cero indica ningún control, cien indica total control.

Matriz de vectores de peso

actores	CAMPO I				CAMPO II				CAMPO III
	¿Qué recursos controla?				¿Qué adhesiones tiene de otras fuerzas?				¿Qué adhesión tiene en la población?
actor A 1	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
actor A 2	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29
SUMA →	100	100	100	100	LA SUMA NO TIENE SIGNIFICADO				FILA HETEROGENEA



Resumen 6

Análisis y formulación de la estrategia

Es necesario, en el desarrollo del planeamiento estratégico, determinar la factibilidad y viabilidad de las acciones previstas. En este sentido, hay que detectar las acciones que son viables y, a aquellas que no lo son, construirles factibilidad. La decisión estratégica reconoce la existencia de obstáculos y restricciones, lo que permite definir cursos de acción para superar esos obstáculos.

Estrategias y construcción de escenarios

El concepto de escenario en el marco del Planeamiento Estratégico, permite crear referencias de posibles situaciones futuras, dando la posibilidad de definir respuestas de la organización y reducir incertidumbres. Construir un escenario implica tomar en cuenta las constantes, las variantes, las tendencias y las opciones o cursos de acción. Esta construcción requiere también la revisión y la reestructuración constante, en la medida en que haya cambios situacionales.

Evaluación de factibilidad

La viabilidad de una acción es no solo reconocer una situación, sino también los mecanismos para que esa acción logre un resultado deseado. Es una evaluación de las diferentes fuerzas que se oponen y las capacidades propias para superar las barreras; es la acumulación de "fuerza" mediante alianzas, colaboraciones, etc. Así, la situación propia se enfrenta de manera imaginaria a la del oponente.

La instrumentación estratégica

Definir una estrategia requiere implica también redefinir la organización: significa establecer una correspondencia entre medios y fines. Esta redefinición exige: la adecuación de la cultura organizacional al cambio, la reorganización de las estructuras orgánicas, el desarrollo de aptitudes del personal y la reasignación de roles a los miembros de la organización.

Se aborda entonces a la organización desde una perspectiva sistémica, entendiendo por sistema un conjunto complejo de elementos interdependientes que persiguen un objetivo común, dentro de un sistema mayor: el medio ambiente. Los

componentes del sistema son los insumos, los productos, el proceso de conversión y la retroalimentación.

La revisión de la estructura orgánica supone el reajuste de los subsistemas de planificación, programación, presupuestación, organización y desarrollo de recursos humanos y evaluación y control. En esta estructura, los sistemas administrativos (sistemas medio) atraviesan de manera horizontal a los sistemas operativos (sistemas fines): los productos de los primeros son productos internos. Los productos de los sistemas operativos salen al medio ambiente y son productos externos.

El concepto de sinergia, como economía de fuerzas y productividad, es el resultado de un proceso de conciliación entre los objetivos y los medios. Así, la sinergia determina la calidad de los logros.

Glosario 6

Escenario: lugar de la puesta en escena de la interacción entre el actor social y el entorno. Contexto en el cual la organización se desarrolla.

Factibilidad: posibilidad de alcanzar un resultado deseado en un marco de presiones entre diferentes actores sociales que sostienen objetivos conflictivos o complementarios.

Insumo: entradas al sistema bajo la forma de decisiones, reglamentaciones, demandas del medio, recursos, apoyos u oposiciones.

Proceso de Conversión: espacio de articulación de las acciones de dirección y adaptación institucionales con las de conversión, mantenimiento, con los procedimientos establecidos y las aptitudes y actitudes de las personas involucradas en el proceso.

Productos: salidas o respuestas materiales resultado del proceso de conversión de los insumos, constituidos por servicios que brinda la organización al medio ambiente.

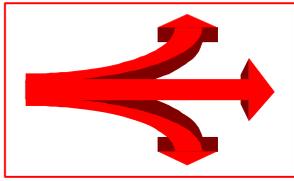
Retroalimentación: consiste en la evaluación del funcionamiento del sistema al comparar los resultados obtenidos con las demandas, los recursos y el apoyo u oposición que recibió el sistema administrativo.

Simulación: método instrumental que consiste en someter a las acciones para alcanzar el objetivo a diferentes pruebas que permitan determinar su capacidad para modificar las condiciones que resisten y se oponen a su realización.

Sinergia: ahorro de energía producto de un proceso de conciliación. Esta economía de fuerzas es sinónimo de productividad.

Sistema: conjunto complejo de elementos interdependientes que persiguen un objetivo común.

1. **Viabilidad:** posibilidad de decidir, ejecutar y desarrollar acciones de manera exitosa teniendo en cuenta las relaciones de fuerza que existe en el escenario.



Actividad 6

Lea y tenga presente al responder el desarrollo del contenido el Material brindado para este curso.

1. ¿Qué entiende usted por construcción de factibilidad? ¿Es posible en todos los casos? Ejemplifique
2. Formule usted una lista de elementos que deben incluirse en una descripción de escenarios. Justifique la respuesta
3. Desde su punto de vista: ¿Cuál es el aporte central que hace el enfoque de sistemas al planeamiento estratégico en el contexto actual de las organizaciones públicas?



Conclusión

Hasta aquí hemos realizado una recorrida sobre los **aspectos teóricos** en los que se fundamenta la planificación estratégica. Hemos ido señalando los **puntos de partida teóricos** de esta forma de entender y actuar en lo que llamamos "realidad".

Sin embargo, **el trabajo de un planificador no consiste en debatir una teoría, sino en formular un plan utilizando un marco teórico delimitado y expuesto**. Su esfuerzo a partir de ahora debe volcarse a la práctica del ejercicio de planeamiento estratégico. Esto quiere decir, ponerse en situación de aplicar las herramientas que se derivan de esta forma de pensar el plan.

Hemos incluido **un apéndice** que le ayudará, precisamente, a guiar y orientar su trabajo de planeamiento estratégico en el ámbito de una organización pública.

Le agradecemos su interés por participar en este curso. Esperamos haberle brindado un material a la altura de sus expectativas.

Actividad Final

1. Realice un ejercicio de Planeamiento Estratégico de la organización a la que usted pertenece. Para ello utilice como base el **Dossier contextual** y los **Apéndices 1 y 2**, y si lo considera necesario, incorpórele otros instrumentos y herramientas que hayan surgido de su propia investigación y reflexión teórica.
2. Detalle por separado los **OBJETIVOS** del plan, ya que estos serán enviados al Consejo Federal de Derechos Humanos, para ser considerados en el diseño del plan anual (recuerde que en una de las actividades para el trabajo en la lista de discusión, usted ya debe haber formulado algunos, tome esos mismos o formule unos nuevos).
3. Presente su **plan estratégico** con una nota dirigida a la máxima autoridad de su organismo en la que usted y su grupo *presentan* las decisiones teóricas y metodológicas asumidas para la elaboración del plan, y las *justificaciones* que argumenten la necesidad de aplicarlo.

Referencias Bibliográficas

- ACKOFF, Russell. Planificación de la empresa del futuro. Ed. Limusa.- Noriega Editores, México. 1997.
- ACKOFF, Russell. Rediseñando la empresa del futuro. Ed. Limusa. México. 1993.
- ARON, Raymon. Introducción a la Filosofía de la Historia. Ed. Siglo XXI. Buenos Aires. 1983.
- BEAUFRE, Gral. André. Introducción a la estrategia. Instituto de Estudios Políticos. Madrid. 1965.
- BECKHARD, R., HARRIS, R. Transiciones organizacionales: Administración del cambio. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Serie de Desarrollo Organizacional. México. 1988.
- COROMINAS Joan. Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. Ed. Gredos. Madrid. 1976. 5° Edición.
- CROCI, A. y FALIVENE, G. Planeamiento Participativo de la Capacitación para intendentes municipales (ZOPP), INAP, Dirección Nacional de Capacitación. 1989.
- GOMEZ CEJA, Guillermo Planeamiento y Organización de Empresas. Ed. Edicol. México. 1976.
- GRAMSCI, Antonio. Contra el pesimismo. Previsión y perspectiva. Ed. Roca. México. 1973.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. Administración, una perspectiva global. Ed. Mc.Graw Hill. México. 1995. 4° Edición.
- LEIFERMAN, Uriel. Nociones organizacionales críticas para el proceso de planificación. Ficha Técnica de Contenidos. INAP. 1996.
- LEVY Alberto y WILENSKY Alberto. Cómo hacen los que hacen: Claves empresarias para la Argentina compleja. Editorial Tesis. Argentina. 1989. 6° Edición.
- LEVY, Alberto. Planeamiento Estratégico. Ed. Macchi. Buenos Aires. 1981.
- MASSÉ, Pierre. El plan y el antiplan. Ed. Nueva Colección Labor. Buenos Aires. 1966.
- MATUS, Carlos. Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES. Ed. Altadir. Caracas. 1993.
- MATUS, Carlos. Política, planificación y gobierno. Segundo borrador. Washington DC. Septiembre de 1987.
- MIKLOS, T.; TELLO, M.E.; Planeación prospectiva, Ed. Limusa, México, 1995.
- MINTZBERG Henry y KING James Bryan. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. México. 1993.
- MORELLO, Agustín. Programa Argentino de Seguridad Social PASS. Buenos Aires. 1966.
- OHMAE, La mente del estratega, Ed. Mc.Graw-Hill/Interamericana. México. 1989.
- OZBEKHAN, H. Thoughts on the Emerging Methodology of planning, en Ackoff, R. (ed.). System and Management Ammond, Petrocelli, New York, 1974, p.213-

PAULS, Samuel, Administración Estratégica de Programas de desarrollo, traducción de Camila Ossorio Domecq, Edición de uso interno de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Federal de la Función Pública, Buenos Aires, 1999.

PERON, Juan D.. Conducción Política. Editorial Freeland. Buenos Aires. 1974.

SEMINARIO LATINOAMERICANO DE CONCERTACIÓN DE PROGRAMAS PARA EL CAMBIO TECNOLÓGICO. Prospectiva Tecnológica (aspectos teóricos y metodológicos). Mimeo. Caracas. (1989?).

VON BERTALANFFI, (?) . Teoría General de Sistemas, Ed. Fondo de Cultura Económica. México. 1983.