

NOTAS

Carlos Matus (*)

PLANIFICACION, LIBERTAD Y CONFLICTO

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

nunca siempre para todos nosotros.

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

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

Si el hombre, un gobierno, o una institución renuncian a conducir y se dejan conducir, renuncian a arrastrar

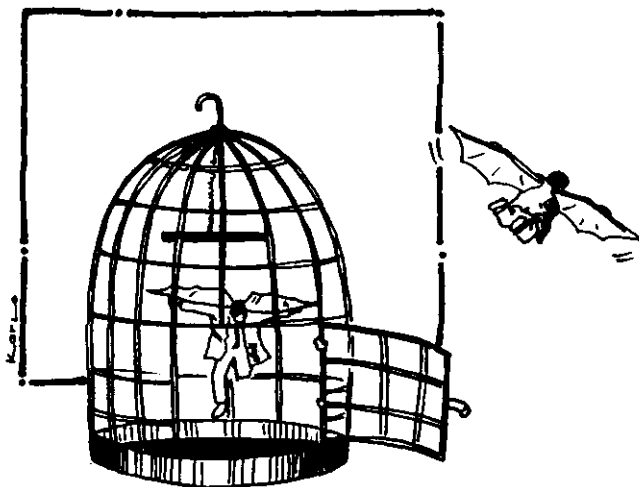
(*) Experto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Autor de numerosos trabajos sobre planificación. La nota que reproducimos, por su interés, fue tomada del libro "Planificación, Libertad y Conflicto" (Ediciones IVEPLAN, 1985).

y son arrastrados por los hechos, entonces renuncian a la principal libertad humana, que es intentar decidir por nosotros y para nosotros a donde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos. La planificación es, así, una herramienta de las luchas permanentes que tiene el hombre desde los albores de la humanidad por conquistar grados crecientes de libertad. Cuando el hombre no conocía el fuego, no tenía el grado de libertad para elegir entre pasar frío o calor; cuando descubre el fuego, el hombre puede decidir. En términos de planificación estratégica, podríamos decir que es capaz de convertir una variante en una opción. El puede optar por no pasar frío. Antes de que el hombre ganara ese grado de libertad, no podía convertir esa disyuntiva en una opción, estaba determinado por una variante. Nosotros usamos el término variante cuando el planificador se encuentra ante una alternativa en la cual no tiene el poder de decidir, y la realidad en que él

actúa, "decide" por él. Así, el proceso de libertad del hombre es el proceso de conversión de variantes en opciones. De manera que la planificación no es algo identificable con un mero instrumento buracrático-legal o con un método tecnocrático que se puede aceptar o rechazar. La alternativa al plan es la improvisación o la resignación, y ambas son una renuncia a conquistar nuevos grados de libertad.

LOS METODOS DE PLANIFICACION

Mi experiencia me dice que cuando la gente es escéptica respecto a la planificación, en el fondo es escéptica sólo de una determinada concepción de planificación que le resulta ineficaz. Pero ese hombre escéptico no improvisa y en alguna forma hace un cálculo que precede y preside a la acción. Y si ha rechazado la planificación que le resulta ineficaz en su práctica, de hecho no ha rechazado toda forma de plani-



ficación. Por el contrario, él la reemplaza por otra intuitiva sin obligarse a sistematizarla metodológicamente. A veces crea o adopta instintivamente alguna forma de planificación donde explora alternativas y se remonta hacia el futuro para fundamentar sus decisiones en el presente. Se trata, en todo caso, de una forma de cálculo que precede y preside la acción. Por consiguiente, de alguna forma sentimos la obligación de encontrar un método de planificación o cálculo que sea capaz de responder a nuestras necesidades. En el fondo lo que quiero decir es que cada gobernante de un proceso político, económico, social u organizativo tiene que diseñar su propio método de planificación. No puede haber un método único, de validez general -salvo en el plano de los principios muy generales- que calce como anillo al dedo a las necesidades concretas de una práctica particular de acción. Buena parte de los problemas que tiene la planificación tradicional se deben a la idea rígida y, en mi concepto falsa, de que el diseño metodológico de planificación que se conforma para ser útil a la síntesis que debe hacerse en la Oficina Central de Planificación, es necesariamente válido sólo que con mayor detalle, para cualquier unidad operacional descentralizada. Y eso no es así. Parte no despreciable de la incompreensión y frustración que a nivel operacional se expresa asumiendo la planificación como carga externa y no como una necesidad interna, proviene de los malos diseños de los sistemas de planificación que la hacen inútil ante los hombres que operan y actúan. Recalco la idea de que en muchos casos, dado

que estos instrumentos se revisten de cierta legalidad y de cierta obligatoriedad, la planificación se asume como una carga externa, como una obligación que hay que cumplir, y no como una herramienta que nosotros necesitamos para la acción en el día a día. Aquí, la filosofía es: "cumplamos formalmente con la obligación legal, entreguemosle los planes que se exigen, pero nosotros no los necesitamos para darle eficacia a nuestra gerencia". Hay, pues, una distancia grande entre los que nos demandan "desde fuera" o "desde arriba" como planes, y lo que nosotros necesitamos "aquí adentro" o "aquí abajo" para hacer ese cálculo que precede y preside la acción en la práctica.

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

Quiero, para subrayar las reflexiones iniciales, rescatar algunas ideas. Primero, lo imprescindible y necesaria que es la planificación para conquistar grados crecientes de libertad y decidir sobre nuestro futuro. Por supuesto, decidir sobre nuestro futuro no es nada fácil, porque actuamos en un medio resistente lleno de conflictos y restricciones. Pero la alternativa es re-

nunciar a construir el futuro; debemos así rescatar la planificación como herramienta de libertad.

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

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

la planificación normativa quiere ser como el lecho de Procusto, aquel bandido de la mitología griega, que "acomodaba" a sus víctimas excesivamente grandes al tamaño de su lecho, a corte de espada. El plan normativo intenta acomodar la realidad a "corte" de voluntad, pero esta se la escapa.

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

Buena parte de los problemas que arrastra la planificación normativa provienen de su origen como proyecto de investigación sobre el futuro, y ello es distinto que planificar. A su vez, la planificación tradicional tiene su fundamento metodológico en la concep-

ción tradicional de programación económica.

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

Esta técnica, como el primer eslabón de la planificación latinoamericana, re-

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

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

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

Y es allí donde debemos estar alertas para rechazar esa actitud demasiado fácil con que internalizamos concepciones teóricas sin someterlas críticamente a debate ni revisarlas según la eficacia que prueben en nuestra práctica.



Reseñas de Libros

Ulises Estrella (*)

RESEÑAS DE LIBROS PUBLICADOS POR MIEMBROS DE AFESE

Francisco Proaño Arandi, *Del Otro Lado de las Cosas*, Quito Editorial El Conejo, 1993.

El escritor Francisco Proaño Arandi (1944) es figura principal en el contexto literario actual ecuatoriano. Autor de sugerentes libros de cuentos como "Historias de Disecadores", "Oposición a la magia" y "La doblez", en 1984 incursionó con acierto en la novela. Su "Antiguas Caras en el Espejo", demostró una madurez en el manejo del lenguaje narrativo, con la peculiaridad de la creación de atmósferas citadinas, enrarecidas y sombrías en medio de las cuales se enroscan los humanos, como movidos por titiriteros ocultos o enmascarados en el poder político y la violencia.

A Proaño le obsesionan las huellas que dejan los seres incompletos, esos a los que fuerzas ocultas, extrañas, no permitieron desarrollar. Esas ambigüe-

dades y medios caminos signan el mestizaje latinoamericano. Tras de esos rastros camina en su reciente novela "Del Otro Lado de las Cosas". Aquí logra las mejores concreciones en cuanto a tiempo y espacios del convivir de esa especie de antihéroes que, entre espasmos escondidos y delirios a voces, circulan, por nuestras calles. El escenario es Quito, su centro histórico y una casa que se derrumba, llevando tras sí las dudas, los temores, los secretos de una familia de la anacrónica burguesía quiteña de comienzos de siglo. El personaje es una especie de observador autoreflexivo, testigo, amante y hasta vengador, todo a un mismo tiempo, pues necesita actuar en medio de una telaraña plagada de impresiones fantasmales, o sea inconexas de un micromundo desvencijado. El, con un nombre inventado: Oscar Zuluaga, rastrea a su tío, presunto culpable de la muerte de su padre, arrendando una pieza precisamente allí, en la casa del crimen. Bajo este marco, quizás esquemático, se desarrolla la historia más rica, la de un hombre que se encuentra no solamente con su pasado

(*) Poeta, cineasta y crítico de arte ecuatoriano, de conocido prestigio nacional e internacional.