

# Adiós, señor presidente

Carlos Matus



EDUNLA  
COOPERATIVA

Secretaría de Investigación y Posgrado

# Colección Cuadernos del ISCo

*Títulos publicados*

## Serie Salud Colectiva

*El médico y la medicina: autonomía y vínculos de confianza en la práctica profesional del siglo XX*

Lilia Blima Schraiber, 2019

*Gobernantes y gestores: las capacidades de gobierno a través de narrativas, puntos de vista y representaciones*

Hugo Spinelli, Jorge Arakaki, Leonardo Federico, 2019

*Morir de alcohol: saber y hegemonía médica*

Eduardo L. Menéndez, 2020

*Violencia obstétrica en América Latina: conceptualización, experiencias, medición y estrategias*

Patrizia Quattrocchi, Natalia Magnone (compiladoras), 2020

*Pensar en salud*

Mario Testa, 2020

## Serie Clásicos

*Política sanitaria argentina*

Ramón Carrillo, 2018

*Medicina del trabajo al servicio de los trabajadores*

Instituto de Medicina del Trabajo, 2019

*Geopolítica del hambre: Ensayo sobre los problemas de la alimentación y la población del mundo*

Josué de Castro, 2019

*La salud mental en China*

Gregorio Bermann, 2020

## Serie Didáctica

*Teorías dominantes y alternativas en epidemiología*

Marcelo Luis Urquía, 2019

## Serie Informes Técnicos

*Salud en cárceles: Informe de auditoría de la situación sanitaria en el Servicio Penitenciario Bonaerense, 2013-2014*

Instituto de Salud Colectiva, 2020

# Adiós, señor presidente

*Carlos Matus*

Matus, Carlos

Adiós, señor presidente / Carlos Matus. - 2a ed. - Remedios de Escalada : De la UNLa - Universidad Nacional de Lanús, 2020.

Libro digital, PDF - (Cuadernos del ISCo / 12)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-4937-68-1

1. Planificación. 2. Políticas Públicas. 3. Sistemas de Gobierno. I. Título.

CDD 352.34

Colección *Cuadernos del ISCo*  
Serie *Salud Colectiva*

Director: *Hugo Spinelli*

Editores ejecutivos: *Viviana Martinovich, Jorge Arakaki*

Corrección: *Edit Marinozzi*

Diagramación: *Ludmila Báez*

Editor de esta obra: *Jorge Arakaki*

Primera edición

© 1987, Altadir, Venezuela

© 1998, LOM Ediciones, Chile

© 2007, De la UNLa, Argentina

De esta edición

© 2020, EDUNLa Cooperativa

ISBN 978-987-4937-64-3

Doi: 10.18294/9789874937643

EDUNLa Cooperativa

Edificio "José Hernández", 29 de Septiembre 3901, B1826GLC Remedios de Escalada,

Buenos Aires, Argentina. Teléfono: (54-11) 5533-5600 int. 5727

edunla@unla.edu.ar

Instituto de Salud Colectiva

Edificio "Leonardo Werthein", 29 de Septiembre 3901, B1826GLC Remedios de Escalada,

Buenos Aires, Argentina. Teléfono: (54-11) 5533-5600 int. 5958

cuadernosdelisco@gmail.com



Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

# Índice

<b>Presentación de la edición digital</b>	VII
<i>Hugo Spinelli</i>	
<b>Biografía de Carlos Matus</b>	IX
<i>Sol Matus, Mary Jean Mac-Niven</i>	
<b>Prólogo de la segunda edición en español</b>	XI
<i>Carlos Matus</i>	
<b>Discurso de la primera presentación del libro en Venezuela</b>	XV
<i>Carlos Matus</i>	
<b>Excelentísimo señor presidente</b>	1
<b>Pensar la planificación: Escena uno</b>	7
<i>Los tres cinturones del gobierno</i>	13
<i>¿Necesitamos planificar?</i>	23
<i>El triángulo de gobierno</i>	31
<i>Yo planifico, tú planificas</i>	33
<i>Algunas preguntas claves sobre teoría de la planificación</i>	37
<i>Epistemología de la planificación</i>	44
<b>Planificar procesos creativos: Escena dos</b>	53
<i>Notas del ministro de educación sobre la sesión del consejo de ministros</i>	67
<i>El espejo de la improvisación</i>	76
<i>El cálculo interactivo y sus características</i>	79
<i>Problemas bien estructurados y cuasiestructurados</i>	99
<i>Soluciones óptimas en tiempo finito y soluciones eficientes en tiempo continuo</i>	104
<i>La producción social como un juego</i>	110
<i>El concepto de situación</i>	116
<i>Teoría de la acción y teoría de la planificación</i>	123
<i>Crítica de la planificación económica normativa</i>	125
<b>Gobernar en democracia: Escena tres</b>	131
<i>¿La planificación es democrática?</i>	143
<i>Planificación económica y mercado</i>	147
<i>Barbarismo político, barbarismo tecnocrático e improvisación: diez tesis sobre las prácticas de gobierno</i>	150
<i>Cuánto vale un consejo</i>	163
<i>El plan como alternativa al consejo parcial</i>	164

<b>Calcular en futuro: Escena cuatro</b>	181
<i>Nadie puede conocer el futuro</i>	196
<i>Todos podemos planificar</i>	208
<i>La confiabilidad de un plan</i>	217
<b>La oficina del dirigente y el manejo de crisis: Escena cinco</b>	225
<i>El análisis de viabilidad política</i>	236
<i>La oficina del dirigente y el manejo de crisis</i>	250
<i>El sistema de deliberaciones de una organización</i>	254
<i>La calidad del sistema de deliberaciones no es autónoma</i>	256
<i>Los diez sistemas de dirección</i>	259
<i>Un gobierno no puede ser mejor que la organización que comanda</i>	276
<i>Conclusiones: ¿quién moderniza a los modernizadores?</i>	300
<b>Adiós, señor presidente: Escena seis</b>	305
<b>Bibliografía</b>	311

# Presentación de la edición digital

*Hugo Spinelli*

*Director de la colección Cuadernos del ISCo. Director del Instituto de Salud Colectiva,  
Universidad Nacional de Lanús*

En el año 2007, publicamos por primera vez en Argentina *Adiós, señor presidente*, libro con el que iniciábamos la tarea de difundir la obra de Carlos Matus, en un esfuerzo editorial conjunto entre la Universidad Nacional de Lanús, la revista *Salud Colectiva*, la Asociación Civil Salud Colectiva, Lugar Editorial, la Fundación Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno (CiGob) y la Universidad Nacional de La Matanza. Tanto en aquel momento, como en esta edición, fue fundamental el apoyo de su hija, Sol Matus, a quien agradecemos por ceder los derechos de publicación de esos títulos. Ahora, emprendemos otra tarea, y es la de publicar toda su obra en versiones digitales de acceso libre y gratuito.

Estas publicaciones permitirán disponer de textos fundamentales de quien fuera ministro de Economía y presidente del Banco Central del gobierno de Salvador Allende, entre otros muchos e importantes cargos que su esposa e hija rememoran en la breve biografía que se presenta en la parte introductoria del libro.

Esta obra se publicó originalmente en 1987, en Venezuela, y seis años más tarde salió una segunda edición ampliada, que es la que ahora publicamos. Para rememorar el contexto de esa primera edición rescatamos el discurso que pronunció Carlos Matus en la presentación del libro, cuyo original conservaba Mario Testa en los archivos de su biblioteca, y que actualmente puede ser consultado en el fondo Mario Testa del Centro de Documentación “Pensar en Salud” (CeDoPS). Ese discurso, además de ser una síntesis conceptual del libro y de su experiencia como participante del gobierno de Salvador Allende, y a pesar de los 33 años que transcurrieron desde aquel lanzamiento inicial, mantiene una vigencia sorprendente que, a su vez, resulta preocupante dado que la pobreza de desarrollos sobre la acción de gobernar sigue presente en las universidades frente a la complejidad creciente de las sociedades y de los problemas que enfrentan los gobernantes.

*Adiós, señor presidente* es una obra que desarrolla el pensamiento sobre técnicas y métodos de gobierno, a partir de la propuesta de la planificación estratégica situacional (PES) como un campo que se ubica en las antípodas de la planificación económica tradicional y la planificación estratégica corporativa. Esta propuesta teórica se combina con un desarrollo novelado que refleja, a manera de homenaje, la experiencia del autor en el gobierno del presidente chileno Salvador Allende. Esas

anécdotas personales aparecen como claras evidencias empíricas frente a la propuesta teórica que se va intercalando en las diferentes “Escenas”.

Esta obra no fue pensada solo para “expertos”, y debería ser de lectura sugerida para políticos y para quienes están o piensan estar en funciones de gobierno y de gestión en instancias nacionales, provinciales o municipales de los diferentes países de América Latina, espacio territorial al cual el profesor Carlos Matus dedicó toda su reflexión en su ideal de construir sociedades más justas y solidarias.

La crisis de los partidos políticos que se ha instalado en nuestros países, producto de una clara separación entre los problemas de la política y los problemas de la gente, exige ser saldada a través de una mejora sustancial de la calidad institucional de las organizaciones públicas. Esto depende, en gran parte, de problematizar el gobernar más allá del proyecto político, para relacionarlo con las capacidades de gobierno y la gobernabilidad.

El riesgo del barbarismo político, al igual que el del barbarismo técnico, acecha a nuestras débiles democracias. La necesidad de romper el falso dilema entre problemas técnicos y problemas políticos para poder pensar en términos de problemas tecnopolíticos es una de las tantas preocupaciones sobre las cuales concentró su reflexión Carlos Matus antes de que sus cenizas descansaran en Isla Negra, al lado de la casa de su vecino y amigo, el poeta Pablo Neruda.

La obra de Carlos Matus es material clave de discusión en las clases de la *Maestría en Epidemiología, Gestión y Políticas de Salud*, dictada desde 1998. Entre ese material, se encuentran los videos del Curso Internacional de Planificación dictado por Mario Testa y Carlos Matus, en Río de Janeiro, en 1988, en la Escola Nacional de Saúde Pública (ver, por ejemplo, [“Momento táctico operacional”](#), [“Momento estratégico”](#), [“Momentos explicativo y normativo”](#); [“Epistemología de la planificación”](#)); sus libros y artículos publicados en la revista *Salud Colectiva* como [“Las ciencias y la política”](#) y [“Escuela de gobierno”](#).



# Biografía de Carlos Matus

Nació en Santiago de Chile el 19 de noviembre de 1931, se graduó de ingeniero comercial en la Universidad de Chile en 1955, y obtuvo su *Master Public Administration* (MPA) en Harvard University en 1956, especializado en Alta Dirección y Planificación Estratégica. Desde 1957 hasta 1959 trabajó como asesor del ministro de Hacienda y como profesor asistente de la cátedra de Finanzas Públicas en la Escuela de Economía de la Universidad de Chile.

A partir de 1960 ingresó a las Naciones Unidas como profesor de la cátedra de Política Económica en los cursos de posgrado en Planificación y Desarrollo dictados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) en Santiago, Chile. Fue miembro de varias misiones de Asesoría en Planificación a diversos países latinoamericanos. Entre 1965 y 1970 fue director de la división de servicios de asesoría del ILPES, Naciones Unidas, Chile; dirigió el equipo de técnicos que desarrolló la metodología de Planes Operativos Anuales (POA), que se difundió hacia buena parte de los países latinoamericanos, con misiones en Centroamérica, Brasil, República Dominicana, Ecuador, Bolivia, Perú y Colombia, entre otros.

En 1970, durante el gobierno del presidente Salvador Allende, fue nombrado presidente de la Compañía de Acero del Pacífico (CAP), y creó el complejo siderometalúrgico, entidad que comprende más de cuarenta empresas del ramo. Posteriormente, fue nombrado ministro de Economía del gobierno y presidente del Consejo de la Corporación de Fomento y Producción. En 1973 actuó como asesor económico del presidente de la república y fue presidente del Banco Central de Chile. En 1973 fue preso político de la dictadura de Pinochet, y pasó dos años en los campos de concentración de la Isla Dawson y de Ritoque. Allí comenzó a escribir las primeras páginas del libro *Planificación de Situaciones*, que culminaría al recuperar su libertad y exiliarse en tierras venezolanas. Llegó a Venezuela en octubre de 1975 y fue acogido por el Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES); trabajó como investigador y como asesor del ministro de Hacienda, Héctor Hurtado. Continuó en 1978 como director del proyecto de asesoría al Ministerio de Hacienda de Venezuela, "Modernización del sistema fiscal", Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Desde 1982 actuó como consultor de la oficina central de planificación en Venezuela (CORDIPLAN), colaboró en el diseño de Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN) y en su puesta en marcha. Fue asesor en la reforma del sistema de planificación y las innovaciones metodológicas del VII Plan de la Nación, primer intento en América Latina de aplicar la Planificación Estratégico-Situacional (PES). En 1986 se retiró de las Naciones Unidas, siendo consultor del ILPES en la Oficina Sanitaria Panamericana en Caracas y Washington.

En 1988 diseñó la estructura de la Fundación Altadir, organismo pionero en América Latina para el desarrollo de la planificación estratégica y las técnicas de alta dirección. Diseñó el curso de alta dirección del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), de la Fundación Friedrich Ebert de Alemania. Como presidente de la Fundación Altadir desarrolló una intensa labor de docencia en planificación para difundir el método Planificación Estratégica Situacional (PES), dictando cursos para profesionales de Brasil, Venezuela, Ecuador, Colombia, Argentina y Chile, entre otros.

Carlos Matus falleció el 21 de diciembre de 1998 en Caracas, al lado de su familia, su esposa, sus tres hijos y sus ocho nietos. Soñó siempre con volver a vivir en Chile, regresar definitivamente a su casa de Isla Negra, su principal refugio intelectual, donde pasaba largas temporadas escribiendo, pensando, creando. Isla Negra era su inspiración para la pintura, para el tallado de madera, y el espacio ideal para coleccionar antigüedades y para recordar a su amigo, el poeta Pablo Neruda. Decidió vivir eternamente allí; en el jardín que mira al inmenso Pacífico están esparcidas sus cenizas.

Carlos Matus escribió muchos textos que son leídos por políticos, gobernantes, intelectuales, estudiantes; algunos de esos textos han sido traducidos al portugués. Su último libro fue publicado después de su muerte y contiene el proyecto por el cual tanto luchó: crear una Escuela de Gobierno, con la finalidad de capacitar a nuestros gobernantes y darles herramientas para actuar con eficacia en las soluciones que afectan a nuestros países.

*Esta biografía fue elaborada por su hija Sol y su esposa Mary Jean Mac-Niven*



# Prólogo de la segunda edición en español

*Carlos Matus*

Este ensayo-novela, género que no sé si tiene precedentes, fue escrito sin mayores pretensiones, después de una polémica tensa que mantuve con antiguos compañeros de trabajo de Naciones Unidas que han permanecido fieles a la planificación tradicional. En esas discusiones constaté dos cosas: a) que el proceso de comprensión de las teorías que contradicen los paradigmas muy establecidos no es gradual, sino brusco y desgarrador para algunos, e imposible para otros. Las teorías se rompen como el cristal y, hasta ese momento, parecen imbatibles. Los argumentos no horadan, paso a paso, la piedra del dogma establecido, sino que en un determinado momento, en segundos, hacen “click” en nuestra cabeza y todo parece claro; y b) que la discusión con los técnicos es un tanto inútil, porque están demasiado aferrados a experiencias muy limitadas que los hacen poco receptivos a las innovaciones; lo que es importante es convencer a los políticos sobre la importancia de la planificación moderna. Ella debería ser su principal herramienta de trabajo.

Escribí el original de *Adiós, señor presidente* en un mes, a toda prisa, sorprendido, irritado, cercado por un muro de prejuicios, en ofensiva contra la mentalidad determinística, convencido de las limitaciones del tecnocratismo. Traté, por un lado, de acercar la teoría y la práctica, y por el otro, de ampliar el auditorio hacia ambientes con otras experiencias sobre el tema. Escapar del estrecho círculo de los economistas. La teoría de la planificación tradicional o normativa amputa la riqueza de la realidad, la acomoda a sus conceptos limitados. Por consiguiente, la aleja de la realidad. Pero los técnicos no perciben tales limitaciones, porque su práctica es un círculo vicioso; es una práctica técnica que está alejada de los problemas reales de la política y del gobierno, sin posibilidad de contradicción con ella. Para usar los conceptos de la filosofía del lenguaje, diría que el planificador tradicional vive y aprecia la realidad según el tamaño limitado de su vocabulario determinístico. Y de ese tamaño es el mundo del técnico.

Decidí discutir con los políticos, en particular, con los de las nuevas generaciones de esta región. Hasta ahora, las dirigencias políticas se han limitado a conquistar y, a veces, a comprar la representación del pueblo, pero no se han capacitado para gobernar en su nombre, interpretarlo y defenderlo con eficacia. Este libro es para ellos y también para los técnicos que comprenden la amenaza del tecnocratismo. La combinación de relatos prácticos, entremezclados y tomados de la experiencia diaria de cualquier país, con la reflexión teórica me pareció el medio adecuado para

ayudar a producir el “click” y motivar a las dirigencias políticas. Así surgió la idea de escribir una novela intercalada con ensayos, para acusar al político tradicional, a la planificación tradicional y a sus planificadores. Una novela sobre teoría no es cosa simple; algo así como darle calor y calidad literaria a una guía telefónica. Pero vale el intento. Algunos novelistas notables aventuran empresas en la política y hay políticos que invaden el campo de los novelistas. Yo no soy ni lo uno ni lo otro, y estoy pisando temerariamente el terreno de ambos. En la versión original mi acusación se desarrolla en cuatro escenas noveladas y cuatro ensayos teóricos. El actor principal es un presidente que tiene mucho de común con el que cada uno de nosotros conoce, aunque no es exactamente el que conocemos.

El libro fue bien recibido, resultó perdurable y de mayor alcance del que pude imaginar. Fue leído por políticos lúcidos, algunos presidentes, varios gobernadores y alcaldes, numerosos dirigentes sindicales y muchos técnicos y profesionales, con el consiguiente efecto sobre mi trabajo. Traducido al portugués circuló en la inmensidad del Brasil. Gradualmente, ha creado un ambiente distinto para enfocar el problema de ejercer las funciones de gobierno en varios países de América Latina. Ello ha repercutido radicalmente en mi vida. Entré en una dinámica de entrenamiento y asesoría en campos muy ricos por su nivel y naturaleza. El logro más importante, creo yo, ha sido el entrenamiento de dirigencias de varios partidos políticos a través de la Fundación Altadir, que presido, y la modernización de algunas oficinas de altos dirigentes.

Las razones anteriores, junto con un pequeño intervalo de descanso, me movieron a estructurar esta segunda edición, completamente renovada. Tuve, además, una semana feliz en mi antigua casa de Isla Negra, frente al mar, casi encima de la fuerza del Pacífico. Allí hice la revisión final. La inmensidad del océano, las flores contra las olas en movimiento perpetuo, rojo contra verde, blanco contra azul, silencio contra sonido de naturaleza desatada, rocas negras inmóviles, indiferentes, desafiando con su gravedad el embate del agua, movimiento contra estabilidad, arena gruesa, muerta y amarilla contra la grama viva, el timón de caoba del barco bien conservado rodeado de cristales opacos, humedad salina sobre los enormes ventanales, el calor de la piedra en la chimenea, la carroza negra de “Portales”, donde jugaron Patricia, Rodrigo y Sol María, la dedicación abnegada de Mary Jean, los recuerdos de mi amigo el poeta, el afecto de los vecinos, la mano amiga y ahora distante de los que se fueron, el sonido del piano de mi madre en Quillota junto al canto de su voz cansada, desbordante de creatividad, y la memoria de tantas horas felices, ayudaron en esa tarea. Allí viví y pensé hace más de veinte años. Volver a Isla Negra fue regresar al pasado y ver el futuro desde la historia del tiempo, con otros ojos, con la pausa que da la experiencia.

En esta edición agregué dos escenas y dos ensayos adicionales. Son pues ahora seis escenas y seis ensayos.

Creo que el libro mejoró con esta revisión y mantiene su libertad original, fruto de la velocidad con que fue escrito. Su mensaje es claro. Hay dos extremos peligrosos. El barbarismo político tradicional, intenso e intrascendente, en el que todo se resuelve con anestesia populista, y el barbarismo tecnocrático de moda, que ofrece cirugía radical con olvido de la anestesia. La planificación moderna es una respuesta

a ambos tipos de barbarismos. La teoría y el método de la planificación estratégica situacional (PES) se inscriben en un ámbito de pensamiento todavía incipiente: la planificación estratégica pública, que se distancia por igual de la planificación tradicional, determinística y normativa, y de la planificación estratégica corporativa, que se propone servir de herramienta para la conducción empresarial y, por lo tanto, en alguna medida, es inaplicable a los complejos problemas políticos de gobierno. Es necesario también que el lector esté advertido del abuso casi extravagante de la palabra estrategia en la literatura sobre planificación para disfrazar viejas concepciones determinísticas. La esencia de la reflexión estratégica reside en el cálculo interactivo propio del juego, en el que el otro representa siempre la amenaza de impedir que yo tenga éxito en el logro de las metas de mi plan.

Si esta versión repite el impacto de la primera, habrá cumplido su misión: contribuir a elevar la capacidad de gobierno en nuestros países.

Lo dedico a mi familia y a mis amigos.

*Isla Negra, 25 de febrero de 1993*



# Discurso de la primera presentación del libro en Venezuela

*Excelentísimo Sr. presidente Dr. Luis Herrera Campins, que nos honra con su presencia; Dr. Eduardo Casanova, presidente de la Fundación Rómulo Gallegos; señoras, señores, queridos amigos<sup>1</sup>:*

Quiero agradecerles muy hondamente su presencia y a la Fundación Rómulo Gallegos su hospitalidad. Me acompañan ustedes en un acto que siempre es importante para el escritor. Y, en este caso, lo es más, porque me reencuentro con amigos que no veía hace varios años y hoy están aquí a pesar del tiempo transcurrido.

La Editorial Pomaire presenta hoy un libro mío con características muy especiales en su forma y bastante desafiantes en el fondo. *Adiós, señor presidente* es una campanada de atención sobre el destino de nuestras democracias.

No hemos meditado con la debida profundidad sobre las exigencias que demanda el gobernar con éxito en nuestras Repúblicas democráticas. Por eso casi estamos acostumbrados a ver, e incluso a aceptar, que a medida que se alternan los gobiernos se acumulan los problemas. La marginalidad, la desocupación, la inflación, la falta de viviendas, el deterioro de nuestras relaciones de poder internacional, el congestionamiento urbano, la pobreza extrema y las deformaciones en la ocupación del espacio geográfico, son problemas antiguos cuya gravedad aumenta día a día. Nos hemos adaptado a convivir con esos problemas.

Algunos gobiernos de la región son más exitosos que otros, pero en la observación de los últimos treinta años los promedios no hacen excepciones aun en los países mejor dotados por riquezas naturales.

No estamos enfrentando con éxito ninguno de los grandes problemas de América Latina. Algunos países de Asia que ayer considerábamos atrasados, después de realizar reformas profundas en sus sistemas sociales, hoy ponen en jaque la competitividad industrial de las grandes potencias mientras nosotros seguimos a la zaga imitando procesos y políticas de dudosa vigencia para nuestras realidades. Vivimos como anestesiados en una frágil comodidad mientras otros pueblos enfrentan con imaginación, agresividad y sacrificios la solución de sus problemas.

---

<sup>1</sup>Este texto fue escrito y leído por Carlos Matus en la primera presentación del libro *Adiós, señor presidente* realizada en 1987, en Venezuela. Matus describe los problemas de los gobiernos de América Latina de aquellos años para abordar la brecha creciente entre la capacidad de gobierno y la complejidad de los sistemas sociales, que exige teorías, técnicas, sistemas y métodos para desarrollar proyectos de gobierno en los que la gobernabilidad del sistema no sea más baja que la magnitud de los problemas. Este documento fue recuperado del [fondo Mario Testa](#), perteneciente al Centro de Documentación e Investigación Pensar en Salud (CEDOPS) del Instituto de Salud Colectiva de la Universidad Nacional de Lanús y publicado en la revista [Salud Colectiva](#).

El desarrollo científico y tecnológico avanza a pasos agigantados concentrándose en pocas manos, mientras nosotros continuamos a la sombra observando como espectadores su paso veloz. No somos actores del mundo moderno, somos espectadores y dolientes de una creciente desigualdad en la carrera por el progreso. No estamos ganando la batalla contra la pobreza; estamos apenas administrando el crecimiento de la misma.

Los forjadores de nuestras naciones fueron creadores de una nueva sociedad; no fueron tímidos administradores de una sociedad vigente, fueron grandes y audaces transformadores; es cierto que no pudieron crear una América Latina unida, pero su tarea fue gigantesca, digna de verdaderos actores. Hoy, en cambio, parece que ni siquiera podemos administrar ese legado histórico. Vivimos una época de gobernantes gobernados por los hechos, de hombres con la mira baja que apuntan a lo menudo, de líderes sin grandeza que tropiezan con dificultades menores, de gobiernos a la deriva y de conductores conducidos.

La explicación fácil sería que los conductores de antes fueron mejores que tuvieron más voluntad que aprendieron a luchar contra la naturaleza y a remover montañas. Eso puede parecernos en parte la verdad sobre todo a causa de la mistificación que hacemos de sus protagonistas. Pero si analizamos la historia debernos concluir que además de su férrea voluntad y su entrega a objetivos nacionales superiores, ellos tenían una posición clara y firme sobre los problemas de su época y esa claridad y convicción les daba la fuerza, la voluntad y la eficacia para vencer sus debilidades humanas.

Hoy, en cambio, los problemas son graves, nítidos y crecientes, pero sus causas son tan complejas y controversiales que nuestros gobernantes dudan constantemente sobre los medios para enfrentarlas. O esos problemas les parecen tan grandes que deciden asimilarlos como parte del paisaje. Nuestros países son hoy mucho más complejos. Como no tenemos claridad sobre las causas de los problemas ellos nos parecen insuperables, nuestra voluntad resulta más débil y nuestra acción menos eficaz. Por otra parte, la palabra problema ha ensanchado su significado y se ha hecho más exigente. El pueblo exige más libertad, exige un mejor cumplimiento de sus derechos, exige más bienestar, exige más seguridad, exige más igualdad, exige cultura y respeto internacional. Exige más de lo que los gobernantes pueden ofrecer.

Las exigencias son mayores pero la comprensión de nuestros problemas es menor y de consenso más débil. Nuestras capacidades son más pequeñas si las medimos en relación con la magnitud y complejidad de los problemas que las requieren.

Puede que los dirigentes de hoy no tengan menos valor que los forjadores de nuestras naciones, pero los problemas de hoy están cada vez más por encima de sus capacidades. Hay una brecha creciente de capacidad de gobierno, y ello ocurre cuando la gobernabilidad del sistema es más baja y la magnitud de los problemas exige proyectos de gobierno más audaces.

Este cuadro adverso se expresa en mi libro en la impotencia del presidente para conducir el país hacia resultados escogidos. *Adiós, señor presidente* muestra un gobernante honesto, sincero, preocupado por su pueblo. No es voluntad lo que le falta. Sin embargo, fracasa en sus propósitos. La verdad, es que los sistemas sociales llegaron a



ser más complejos que nosotros y estamos perdiendo crecientemente nuestra capacidad de conducirlos. La economía, la política y las organizaciones de hoy son mucho más complejas que antes. El mismo avance de las ciencias naturales ha estimulado una complejidad de los procesos sociales, que las ciencias sociales no alcanzan a comprender. Los sistemas sociales son creativos y proliferan a una velocidad mayor que nuestra capacidad humana para comprenderlos y gobernarlos. No se trata, en consecuencia, de las cualidades personales de un presidente o de sus ministros. No se trata de personas. Se trata de teorías, técnicas, sistemas y métodos. Nuestros sistemas de gobierno han hecho crisis y nuestros métodos de gobierno resultan primitivos para abordar la complejidad de los sistemas sociales de fines de este siglo. La política a la antigua ya no es suficiente.

En esa perspectiva amplia de análisis es que debe interpretarse *Adiós, señor presidente*. Si este abordaje da origen a críticas oportunistas, pequeñas y personalizadas, ellas no solo se alejan del propósito del libro, sino que lo contradicen pues desvían la atención hacia la casuística menor y particular.

El problema central es este. Gobernar es cada vez un problema más complejo y por consiguiente existe una tendencia real que hace que la talla de nuestros gobernantes este cada vez más lejos de sus tareas. Esas tareas ya no pueden ser individuales porque requerirían superhombres. Esas tareas son de equipos especialmente preparados para gobernar. Los países, poquísimos por cierto, que pueden mostrar éxitos de conducción en el mundo contemporáneo, lo han logrado no en base a personalidades geniales, sino a sistemas, métodos y equipos de gobierno adecuados y calificados. No hay otra alternativa. Lo demás es siembra de ilusiones electorales para cosechar frustraciones a finales de gobierno. La clave del futuro son equipos de dirección que apliquen métodos potentes de gobierno. Hasta ahora hemos puesto más atención en el diseño de los programas de acción que en los equipos y métodos de gobierno, sin pensar que la capacidad de concebir y ejecutar imaginativa y eficazmente un proyecto de gobierno exige equipos humanos y métodos adecuados y potentes. Sin equipos y técnicas de gobierno potentes, los programas electorales son letra muerta y los programas de acción que las contradicen en la coyuntura devienen en improvisación.

Estas tesis tienen enormes y serias implicaciones sobre nuestro sistema democrático, los partidos políticos, las organizaciones sociales y las universidades.

La democracia no podrá defenderse si no muestra éxito en la solución de los problemas comunes que aquejan a la gente. Los partidos políticos, que son el sostén principal de la democracia, perderán prestigio y confianza ante la ciudadanía si no elevan drásticamente su capacidad de comprensión de la realidad social en que existen y cambian su estilo de hacer política para concentrarse más en los problemas terminales del sistema social y menos en los problemas intermedios de las relaciones intra e inter partidarias. Lo que es importante para los políticos no parece ser lo importante para los ciudadanos. Revalorizar la política es reencontrarse con las demandas populares sin caer en el populismo.

Las organizaciones sociales, de empresas y trabajadores, sin dejar de representar legítimamente sus intereses, tendrán que preocuparse cada vez más y con más

rigor por los problemas nacionales; ello exige una formación distinta de los líderes empresariales y sindicales para que orienten corrientes fundadas de opinión sobre las grandes cuestiones nacionales.

Las universidades tienen la obligación de acortar la distancia que existe entre la realidad social y las ciencias sociales, especialmente en lo que se refiere a las ciencias y técnicas de gobierno, los métodos de planificación y la teoría de la organización. Pero su objetivo principal debería ser la convergencia de las ciencias sociales hoy departamentalizadas. Como dice Ackoff: "El mundo no está organizado como las universidades". En el mundo no existe el departamento de economía, de sociología y de la política. El mundo es una unidad que rechaza parcelas y hace cada vez más ineficaces las ciencias sociales apotreradas. Esos cercos son artificiales y de utilidad metodológica transitoria. La eficacia económica no existe con independencia de la eficacia política y la eficacia política es imposible sin la eficacia económica. Las ciencias tienen que facilitar la mediación del conocimiento y la acción.

Nuestros gobernantes reciben solo un débil apoyo de las ciencias sociales, en parte porque su practicismo e inmediatez las desvaloriza, pero además porque esas ciencias parceladas son de tan poca ayuda para el gobernante que éste refuerza sus convicciones pragmatistas en su contacto infructuoso con ellas.

Pongo este énfasis en las ciencias y técnicas de gobierno no porque crea que los problemas ideológicos y de intereses de clases y fuerzas sociales sean poco importantes para explicar lo que ocurre. El egoísmo de los poderosos explica buena parte del problema, pero no todo el problema. Pongo este énfasis en las tecnologías de gobierno porque la experiencia nos dice que más allá del signo político de nuestros proyectos, principalmente somos ineficaces para gobernar. Ineficaces a la derecha o ineficaces hacia la izquierda. Uno y otro caso no dan los mismos resultados, pero uno y otro caso sufren de la misma enfermedad: métodos primitivos de gobierno.

Estas tesis son tan importantes como complejas, pero nuestra vida cotidiana nos absorbe en miles de cosas menores que compiten con nuestra capacidad de recogimiento y reflexión. Nos ocurre lo mismo que a los gobernantes: no nos queda tiempo y voluntad para lo importante. Vivimos hipnotizados por los pequeños problemas de la vida cotidiana y ciegos a los grandes problemas. Nadie lee tesis complejas y tediosas. La cotidianidad intrascendente nos agota y buscamos instintivamente el entretenimiento.

Por eso decidí intentar una aventura: combinar en un libro la novela y el ensayo. Con la novela quisiera entretenerlos mostrando los problemas de un gobernante bien intencionado en un país ficticio. Con el ensayo quiero impulsarlos a razonar sobre la gravedad y las causas de lo que ocurre en la novela. Porque, al final, la novela solo es ficticia en la forma: ella relata una realidad que vivimos cada día en cualquier lugar de nuestra América.

Gracias por acompañarme, se los agradezco infinitamente.

## Dos verdades y una realidad

*Una dificultad filosófica relacionada con esto proviene del hecho de que, incluso dentro de una teoría científica, uno se encuentra con que los llamados hechos pueden describirse de más de una manera. Esto sucede en la teoría especial de la relatividad, donde resulta que los fenómenos acerca del orden temporal pueden describirlos de manera diversa diferentes observadores. Imagínese a niños exploradores que disparan pistolas de fulminantes en dos planetas diferentes. Un observador podría decir: "El niño explorador A disparó su pistola antes que el niño explorador B". Otro podría decir: "No; el niño explorador B disparó su pistola antes que el niño explorador A". Y si la distancia es lo suficientemente grande para que una señal no pueda viajar de un suceso al otro sin exceder la velocidad de la luz (lo que ninguna señal física puede hacer), entonces ambas descripciones son correctas; ambas son admisibles.*

*Respuesta del Dr. Hilary Putnam, profesor de Filosofía de las Ciencias de la Universidad de Harvard, a Bryan Magee (1982)*



## *Excelentísimo señor presidente*

Tengo con Su Excelencia una deuda muy grande y como no encuentro modo de pagarla quiero servirla, aunque sea en parte mínima, con esta obra. Con usted aprendí de política y recibí lecciones inolvidables de valor y lealtad a la palabra empeñada. Durante más de veinte años he meditado sobre su ejemplo y nuestros errores. Esas reflexiones pretendieron ser frías y críticas, pero inevitablemente se impregnaron de la amistad y el afecto por su persona, así como de los ideales compartidos. Aunque es tarde, quiero aliviar la carga y retribuir sus enseñanzas. Usted ya no puede beneficiarse de mis reflexiones ni del dramático cambio que han sufrido el mundo y las ideologías. Sé, sin embargo, que usted valoraría con generosidad esta obra si ella encierra lecciones de algún valor para otros que aún tienen la oportunidad de servir a sus pueblos con eficacia y revivir la llama perdida del fervor popular. Ahora el camino está más despejado. Quedaron atrás las religiones políticas y el fanatismo de la Guerra Fría. Y, si bien el mundo de hoy está transitoria y altamente desequilibrado, la revolución democrática y pacífica que necesitan nuestros países puede ahora ser valorada por sus propias razones, desmarcada de los signos polares del mundo dominante del pasado.

Desde muy joven y a lo largo de muchos años de servicio público pude reflexionar desde variadas y encontradas posiciones sobre el arte y las ciencias del gobierno. Fui estudiante universitario, fui asesor, fui su ministro, fui profesor e investigador, trabajé como técnico y tuve altas responsabilidades políticas, actué como defensor de su gobierno y también como opositor a la dictadura, y recorrí, en desorden y en diversas geografías, varias veces en mi vida, ese ciclo de aprendizaje entre técnica, academia y política práctica antes de poner por escrito estas reflexiones. Pude así conocer de muchas experiencias distintas, tantas, que hoy me parece difícil e inútil atribuir las a un país concreto, pues se funden en mi mente como realidad indivisible.

Acumulé casi igual número de fracasos que de éxitos. Aprendí de ambos, de manera que los últimos vinieron después que los primeros. Dos años en los campos de concentración de la dictadura me ayudaron a comprender la miseria, la ingratitud y la nobleza humana, así como la transitoriedad del poder. Lo que he vivido está aquí acumulado y el tiempo decantó las enseñanzas hasta el límite de las fronteras de la madurez. No todos han tenido las oportunidades que disfruté y sufrí para aprender de la realidad. Por ello pienso que quizá sea útil que otros conozcan mis reflexiones.

Usted, señor presidente, no pudo prepararse para gobernar como el Príncipe del Renacimiento. El dirigente político al servicio de las mayorías más pobres se forma y temple en la lucha y no nace para conducir su pueblo. Navega contra la corriente, y por ello, tiene pocas oportunidades de elevarse a las posiciones superiores de gobierno.

Y, en las contadas ocasiones en que ello ocurre, debe gobernar con los conocimientos que le aportan la experiencia, la universidad y la lucha electoral. Experiencia de oposición, universidad departamentalizada y competencia electoral que realza el calor del corazón y los más bellos ideales, mientras ignora la fría razón tecnopolítica. Usted supo que gobernar es una tarea dura, mucho más compleja y de naturaleza distinta a la de ganar elecciones. Usted constató que estábamos impreparados para gobernar. Usted vivió la incompreensión entre técnicos y políticos. Usted fue víctima del ideologismo extremo que dividió a sus partidarios y los incapacitó para adoptar una estrategia y una línea táctica que encauzara coherentemente el gobierno. Usted no pudo ver cómo se derrumbó el mundo que sirvió de guía a un tercio de sus adherentes.

Créame, señor presidente, que su heroísmo le ahorró el bochorno de ver correr apresurados hacia el lado opuesto de los ideales que confesaron, a muchos que parecían ejemplares de lealtad. La confusión reemplazó al dogmatismo.

Vivimos entre dos grandes confusiones que aisladas son costosas y juntas son nefastas. La primera apunta a la crisis de las ideologías. La segunda a la pobreza de los métodos de gobierno.

Hoy parece que las ideologías están muertas y el pueblo humilde, que es la inmensa mayoría, no tiene norte ni conductores. El barbarismo tecnocrático coloniza las mejores inteligencias y la sed de ganancias materiales reemplazó a los ideales. Vivimos una gran crisis de la razón humana, que hasta ahora no puede combinar bien los valores con las ciencias. En vez de fundirse ambos en una razón tecnopolítica, alternan entre dos extremos religiosos: la ideología sin ciencias y las ciencias sin ideología.

En el contexto de esa primera confusión, domina la segunda: el pragmatismo más simple en la práctica política y en la conducción de los gobiernos. Parece que la política y el gobierno constituyen el único arte que no tiene apoyo de las ciencias. Se gobierna sin método y nuestras universidades ignoran este campo del saber humano. Usted sufrió el efecto de ambas confusiones, porque ellas dominaron nuestra época.

En esta obra, señor presidente, yo me preocupo de la segunda confusión, no porque sea más importante, sino porque tuve miedo ante la complejidad de la primera. Estoy consciente de que he dejado de lado lo sustantivo y concentré mi atención en lo adjetivo, pero puedo argumentar que por fallar en lo adjetivo muchas buenas y malas intenciones se van al infierno de la ineficacia y el caos. América Latina ofrece muchos ejemplos de fallas gigantescas en las herramientas de gobierno cometidas bajo el alero de proyectos políticos progresistas, mientras una corte de halagadores, sin el mínimo rigor crítico, perpetúan y viven de esas experiencias frustrantes.

Por otra parte, la primera y la segunda confusión no son independientes. Las víctimas del ideologismo extremo desprecian las ciencias y las herramientas de gobierno. Los devotos del barbarismo tecnocrático consideran innecesarias las ideologías. De manera que, al intentar abordar el tema de las ciencias y técnicas de gobierno, en algo contribuyo a despejar el camino del rescate de las ideologías hacia el centro de gravedad de la razón tecnopolítica.

Al comienzo traté de sistematizar la experiencia de nuestro gobierno, pero después, la multiplicidad de casos y la riqueza de los errores y los aciertos de los gobernantes en otros países en que pude realizar experiencias me hicieron cambiar de idea sin perder el propósito original. Por ello, si Su Excelencia leyera la novela y la teoría de esta obra, no reconocería la mayoría de las circunstancias que ella relata o analiza, y más de algún caso le parecería fruto de mi imaginación. Puedo asegurarle, sin embargo, que la realidad latinoamericana es más variada en buenos y malos ejemplos que la imaginación más fértil. No es necesario inventar nada. Todo está en nuestra historia.

Un amigo común me dijo al leer este manuscrito: “Ahora quizá sé cómo gobernar, pero estoy seguro de que no sé para dónde, para qué gobernar”. Yo le respondí: “Eso es un gran avance; antes estabas demasiado seguro de tu ideología y de tu proyecto, y demasiado ignorante de los métodos de gobierno”.

Usted dirá, excelentísimo señor presidente, si acepta este reconocimiento. Al escribir estas reflexiones abro la posibilidad a otros dirigentes de dialogar con usted y con mis propuestas para rescatar, entre la selva de los barbarismos dominantes, la razón humana, fortalecida como razón tecnopolítica. Intenté hacer de esta obra algo perdurable como su memoria, digna de su figura ilustre y digna del hombre común latinoamericano, especie rara de la honestidad e ingenuidad que aún sobrevive en la selva de la política.

Desde aquí le saluda con afecto su humilde servidor, agradecido de sus enseñanzas. Caminar con usted por la vida, aunque haya sido breve el trayecto, fue un gran honor y una gran experiencia.

*Carlos Matus*





Pensar la planificación:  
Escena uno



# Pensar la planificación: Escena uno

Aquel día amaneció más temprano. El sol madrugó a los relojes en media hora y comenzó a competir en silencio con el bullicio de grupos que recorren las calles desde el alba. Aún brillan las estrellas cuando los funcionarios del servicio del protocolo inician su reunión. Verifican una y otra vez cada detalle de la ceremonia.

Los primeros grupos de manifestantes desafían el amanecer y son muchos más cuando el sol, al comienzo tímido, desplaza las sombras; un extraño vapor caliente gatea ahora por las calles. Nubes rasantes acarician el pavimento, se elevan, bajan, giran y se deslizan voluptuosas en cualquier dirección hasta esfumarse. El calor, aunque prematuro, evapora las aguas de la madrugada como si fueran termales.

Hay ambiente de euforia; una chispa de alegría barre los aires y crece como un incendio crepitante; el pueblo humilde tiene pocas fiestas y esta es una de sus preferidas. Es fiesta, es castigo, es premio y también una borrachera de esperanzas. Allí, los siempre olvidados se desahogan con generosidad, ofreciendo más amores que odios. Siempre fue igual. Elecciones, promesas, juego con las esperanzas del hombre anónimo, traición a la palabra empeñada. ¿Puede perder las esperanzas quien no tiene nada? Cada lucha electoral es una ilusión que dura poco, pero es una ilusión nueva, es pan de esperanza que renace en rostros curtidos por el sol, en manos callosas, en bocas desdentadas. Los que serán silenciados y reprimidos mañana se sienten hoy vencedores. Derrotaron al que se fue. Los equipos del gobierno saliente viven precisamente su castigo aplastados por la tensión y el silencio. En contraste, las banderas, colgantes a las cinco de la mañana, se mecen ahora con una brisa constante y mezclan sus colores con los emblemas partidarios y el tremolar a velas de un barco de cien mesanas. Miles de afiches de colores se alinean en perspectiva con la figura recortada del presidente electo y cuelgan de los astrágalos de los faroles en la Avenida Principal que comunica el Congreso Nacional con el Palacio de Gobierno, cuyo hipóstilo blanco brilla contra la luna. En las sombras del alba parecen ahorcados meciendo sus cuerpos contra el viento. Sin embargo, los afiches en silueta muestran un hombre sonriente, bien conservado, con una dentadura apropiada para la campaña electoral. Su mirada, al menos en el esfuerzo logrado del fotógrafo, se ve firme, atrayente, estimulante de confianza. Su rostro parece hecho para la propaganda "*made in USA*": maduro, cabello plateado y con un mechón natural sobre la frente cruzada por los pliegues de la experiencia.

En la base de uno de aquellos faroles, un beodo incorregible lucha contra sus penas de amor, desafía el equilibrio y, a voz en cuello, recita el famoso poema de García Lorca: "La llevé al río creyendo que era mozuela...". La relación entre el poema y el presidente electo es un misterio bien guardado en el alcohol, pero intriga a los transeúntes que pasan portando pancartas y pendones de diversas formas y colores.

Algunos le gritan marcas de vino, otros se concentran en el ancho rojizo de su nariz; también le lanzan objetos inofensivos, nadie lo ignora. Un camarada, pañuelo rojo al cuello, lo abraza y le ayuda a recordar partes olvidadas del poema, imitando su lengua trabada. Las risas se confunden con los cantos y los gritos partidarios.

La casa del presidente electo vive el brillo ruidoso del triunfo; en el Palacio de Gobierno el silencio de la derrota solo cede ante los golpes del trabajo de embalaje. Habrá pronto una mudanza. En ambos lugares nadie durmió aquella noche. La casa del presidente electo está colmada de amigos del poder y amigos de la amistad. Grupos folklóricos, entre cantos y danzas, dieron horas antes la impresión de un espectáculo montado artificialmente. Ahora, en cambio, el contagio es general; una eclosión de entusiasmo culmina al fin en actos espontáneos de alegría y apoyo al nuevo gobierno.

### *El hormiguero humano pulula y está en movimiento*

Masas interminables de ciudadanos avanzan en columnas para tomar posiciones frente al Congreso Nacional, mientras ráfagas de petardos, morteretes, buscapiés, cohetes, cañutos, cohetes-racimo, triquitraques, brillacielos, voladores y tumbarranchos acompañan su paso. Sonidos agudos, repetidos y veloces como de ametralladora, combinan con el estrago solemne y ronco del cañón.

La ciudad capital es un laberinto labrado para confundir al hombre. Nada tiene propósito. El capricho de la topografía ha impuesto sus formas y vericuetos. El plano urbano es un rompecabezas de calles retorcidas y ondulantes. Algunas vías que parecen principales engañan y mueren sin destino. A veces suben para volver a bajar sin sentido. Más allá, un puente termina en un parque, el parque en un muro, el muro en una escala de piedra, la escala en un arco majestuoso y el arco en una hondonada verde, lujuriosa, erizada de palmeras reales sobre una alfombra verde. Nada es agrio, todo es vegetación viva combinada con el gris del hombre.

La topografía de la ciudad, emplazada sobre suaves colinas, se reproduce en columnas humanas que avanzan como cinco serpientes multicolores hasta converger en la Avenida Principal. A la distancia, y desde los balcones del frontispicio del Congreso Nacional, la vista es parcial; el serpenteo humano, en su movimiento flexuoso, aparece y se oculta en las edificaciones. A veces las columnas se pierden hasta cinco o diez minutos, pero los curiosos pueden seguir su curso por el bullicio y escándalo que lanzan a los vientos. Las serpientes se abren paso por vías tortuosas, avanzan, se detienen, tuercen a la izquierda, a veces a la derecha, desaparecen unas, mientras otras irrumpen en un claro de la sinuosa topografía de verde y cemento. Todas alimentan la Avenida Principal como afluentes de un río montañoso en crecida.

Dirigentes medios, brazaletes a la izquierda, caminan ensoberbecidos y miran a los curiosos como diciendo “yo lo hice”, mientras ejecutan movimientos innecesarios que simulan la importancia de sus órdenes. Un locutor gesticula con el micrófono desde el techo del Correo; con la otra mano se protege del sol mientras describe las marchas; exagera, adjetiva, se entusiasma, critica, agrega ceros a las cifras, aconseja

al nuevo presidente, intercala avisos comerciales e incursiona en la poética alegórica: *“El pueblo aparece y desaparece en el bosque urbano, así como irrumpe rugiente a primer plano en las elecciones y se hace invisible durante los gobiernos, pero siempre vuelve a cobrar su deuda con paciencia y esperanza; hasta que, cansado de esperar, ‘despierta cada cien años’ como dice Neruda y ‘entonces la tierra tiembla’”*. La cúpula de cobre de la catedral tiene brillo de oro y reproduce como un espejo los primeros rayos solares.

A las nueve de la mañana, una banda de músicos al frente de una compañía de la Escuela Militar irrumpe con paso marcial por la Avenida del Norte. Contra el sol, los reflejos de los bronces y el latón de los uniformes compiten con destellos que imitan luciérnagas del día. El clima también se suma a la fiesta. El sol es radiante y ninguna nube mancha el cielo. Mirándolo bien, parece un techo pintado de azul con uniformidad sospechosa. El calor es pegajoso, de invernadero.

Todos los periódicos de la mañana dedican su primera página a los actos de transmisión del mando. Hasta ayer, la prensa mantuvo una actitud de discreto respeto por el presidente saliente; la máxima hostilidad fue omitir su fotografía y reseñar sus actividades en letra pequeña, confundida con otras noticias menores de páginas interiores. Hoy, el cambio es evidente. Una mancheta con enormes letras dice: *“¡Adiós a un Gobierno Mediocre!”*. Es el titular más comedido.

A las diez de la mañana comienza puntualmente la ceremonia. El presidente electo, rebosante de alegría, no tiene insignia que lo distinga, salvo su mirada de triunfo y el lugar que ocupa a la izquierda del presidente del Senado. A la derecha, el señor presidente, banda cruzada sobre el pecho, está rígido, serio y casi ausente. Ya no tiene el aura del poder. Sus ojos miran lejos a la nada. Su figura en oscuro, se ve aún más alta y huesuda. En el centro, el presidente del Senado luce una calva de mármol lustroso. Por su rigidez innoble, parecen un conjunto escultórico.

El señor presidente, con la mirada perdida, se abrocha un botón de su traje y quiebra la inmovilidad del cuadro; necesita tener sus manos ocupadas; su sonrisa tensa apenas disimula sus sentimientos. En una hora más entregará la banda presidencial a su más enconado opositor. Asumió el poder hace seis años con inmenso apoyo popular y él mismo se había forjado la idea de romper con la rutina de los gobiernos pasados, atender las necesidades populares, modernizar el Estado, solucionar o al menos atenuar significativamente los grandes problemas nacionales y usar el poder para atender a aquellos que tienen grandes necesidades, pero no pueden expresarlas en demandas políticas o económicas. Ese fue su compromiso electoral.

¡Cómo olvidar aquellos días de campaña electoral! Su voz de clarín vibrante enfervorizaba al hombre y la mujer humilde. Fue como un huracán. Él sentía las vibraciones del pueblo en su piel. No fingía, sufría como ellos ese mismo escalofrío en la columna y ese encogimiento de la piel. Ingrávido, soñaba, volaba ilusionado hacia las metas futuras. En esos instantes era todo optimismo, fuerza, sinceridad y entrega a esa gente ingenua y honesta. Y, cuando miles de pañuelos blancos acogían frenéticos su llamado de rebeldía en concentraciones humanas gigantescas, cuando veía llorar a un viejo campesino con los surcos de la tierra en su cara, el nudo atascado en la garganta tiznada del minero o el gesto tenso de emoción contenida en la piel

joven de un estudiante, una droga fluía por sus venas, se transformaba, ennoblecía su corazón con una voluntad de cambio irrefrenable y una sinfonía brotaba de sus labios a un ritmo avasallante. Su oratoria hipnótica y electrizante penetraba como martillo con cada argumento y cada promesa en aquellas mentes sedientas de un ídolo para encarnar sus deseos reprimidos. No tenía el discurso barroco y estridente común en el político latino. Por el contrario, conversaba como un poeta con palabras sencillas e impactantes. Parecía estar en una reunión privada en torno a una mesa. El comienzo era lento, suave, en tono bajo, hasta que lograba un silencio y concentración total de la audiencia. Gradualmente, la mesa se agigantaba y allí estaban arriados miles de ojos colgados de su voz, atentos a celebrar su ironía con carcajadas, gritar con fanatismo la aceptación a sus propuestas o emocionarse hasta las lágrimas. Combinaba en esa progresión ascendente contenido, ritmo, tono y melodía hasta llegar al clímax. En ese momento, con frases precisas, lanzaba su síntesis, su mensaje principal, la consigna y la directriz movilizante. Sus puños agitados marcaban los movimientos, la melodía y el ritmo, como un poeta que declama o el conductor inspirado de una orquesta. Más de una vez lloró de emoción al recibir tanta entrega y tanta confianza.

Después, en vez de ese calor humano tuvo ante sí cifras frías, intereses estrechos, complejidades técnicas, realidades implacables, burocracias insensibles, oportunistas voraces, impaciencia, desconfianza.

Llega un momento en que a la nobleza de la poesía le sigue la frialdad de la aritmética, y él no estaba preparado para ese cambio.

Los primeros días fueron de euforia, todo parecía ir bien. Se sintió fuerte y experimentado, al mismo tiempo que desarrollaba una marcada intolerancia hacia lo que él consideraba “la injusticia de las críticas” que obstruían su misión. Después, poco a poco, esa euforia sobrevivió en grado decreciente gracias al cerco de una cortina impenetrable que lo aisló en un mundo irreal. Nada hay más gratificante que el “Sí, señor presidente”, “vamos bien, señor presidente”, “vea usted las encuestas...”, “por supuesto señor presidente”. Cuando visitaba un hospital, éste era pintado y aseado el día anterior. Las motocicletas de su guardia especial le abrían paso en el tráfico; si llamaba por teléfono siempre estaba en línea abierta; en períodos de escasez de agua él tenía la suficiente; comía en Palacio y no pagaba precios más altos por los alimentos; la vía desde su residencia oficial a la sede del gobierno era mantenida con gran pulcritud y la grama de los jardines estaba siempre bien cortada. Las malas caras y los gestos de burla y amenaza que surgieron más tarde tampoco alcanzaban su vista, gracias a una protección diligente. En el trayecto a menudo había personas, brazo en alto, expresándole señales de saludo y, aunque sus figuras, con demasiada frecuencia, tenían el porte de un policía o la silueta erecta de un conscripto, siempre le negaron que fueran aclamadores contratados o miembros de la seguridad interna. Ya no vivía los problemas comunes de los ciudadanos, solo conocía de ellos por informes. En compensación, sufría problemas que ni soñaban los ciudadanos comunes.

Cada día trabajaba hasta el anochecer y cansado lo encontraba la luna en medio de un bosque de papeles, pero siempre había más trabajo y tan pocas personas en

quienes confiar. A veces daban las once y las doce, la una o las dos de la mañana, mientras su vista gastada luchaba contra el sueño. Gradualmente, y sin darse cuenta, la rutina desplazó su voluntad creativa, dejó de pensar en los grandes objetivos y olvidó su programa de gobierno. Sus satisfacciones consistían ahora en pequeñas cosas, como cumplir su tarea diaria con seriedad. Perdió la sensación de conducir y tomó conciencia tardía de su error. La realidad lo conducía por un camino y hacia resultados que él no había escogido. Sí, él no había escogido los resultados que al final marcaron su gobierno. Todos los días tenía que luchar contra la corriente, hasta que ella lo acunó en la comodidad del poder y mató su voluntad de cambio. Era un trabajo agobiante atender a tantas presiones, tantos asuntos burocráticos, tantas pequeñas peleas y tantas peleas por problemas pequeños. Absorbido en la maraña burocrática y postergando siempre lo difícil para mañana, llegó demasiado pronto su último año de gobierno. El país entró en plena campaña electoral.

El tiempo se había consumido. Al principio, los días se arrastraban sin premura y galoparon hasta el vértigo hacia el final, sin que tomara conciencia del paso de las horas y la huida de las semanas. En los primeros días, la ansiedad por saborear el éxito le vedaba dormir y resistía insomne largas e inútiles jornadas. Al final, la tensión y el tiempo aciago menguaron sus fuerzas y con arduo esfuerzo mantenía su agenda.

Ahora él no era el crítico del gobierno anterior sino el objeto de las críticas. La propaganda contraria exhibía sus promesas incumplidas, tal como él lo hizo en la campaña pasada. Después vino el trago amargo de perder las elecciones y ahora, en una hora más, dejaría de ser el jefe del Gobierno. El señor presidente se sentía solo. Su mente voló hacia las situaciones críticas de su administración y volvió a escuchar los consejos encontrados de sus ministros y colaboradores. En segundos desfilaron ante su memoria las reuniones de gabinete, las discusiones con sus ministros, las advertencias del ministro de Educación, los consejos del secretario general de su partido, ya fallecido, la maldita hora en que declaró que se asilaría si la inflación sobrepasaba el 80% en el año, la conferencia de prensa en que fue arrinconado con preguntas sobre el cumplimiento de su programa, las acusaciones contra su honestidad y la de varios de sus allegados más íntimos, las preguntas del reportero alemán recordándole el síndrome de Sansón y la tensión extrema del tercer intento de golpe militar.

En silencio pensó que si tuviera una nueva oportunidad no haría lo mismo. Pero no hacer lo mismo no es una alternativa. ¿Cuál fue realmente su alternativa? ¿Por qué pudo ganar las elecciones y no supo gobernar? ¿Por qué lo derrotaron las tendencias de la inercia? ¿Era posible otro resultado? Se imaginó ahora al principio de su gobierno, comenzando de nuevo, pero con la experiencia de saber el final. ¿Habría empleado su tiempo de otra manera? ¿Habría tomado las mismas decisiones ante los problemas y oportunidades que marcaron su período presidencial? ¿Valoraría igual a sus colaboradores? Ahora ya era tarde, pero el descubrimiento lo sorprendió. Pensó que sería un buen método soñar distintos futuros asociados a cada decisión u omisión suya en el día a día. La clave está, se dijo, en vivir cada día de gobierno sopeando sus consecuencias sobre el último. Hay que gobernar los seis primeros meses

como si fueran todo el período presidencial. Se debe evitar la euforia y la soberbia del comienzo de gobierno tomando conciencia del juicio final del pueblo. Recordó haber leído en alguna historia que los emperadores romanos tenían un funcionario o un esclavo, no recordaba bien, que podía acercarse hasta su oído para decirle en cualquier momento: “Tú eres mortal”. Él no tuvo esa advertencia. Quizá no habría soportado aquella impertinencia en el primer año de gobierno. Su muerte política llegó de improviso. Si alguien le hubiera mostrado la situación que viviría hoy como consecuencia de lo que hizo y no hizo ayer, su cálculo habría sido distinto. “¿En realidad mis decisiones habrían sido otras?”, pensó, “¿o hay algo todavía más fuerte que aún hoy que conozco los resultados, me limita para repensar mi gobierno? Siento una impotencia angustiante, pero no alcanzo a identificar con seguridad mis fallas”.

Al fin llega el momento y da un abrazo diplomático a su reemplazante. Lo mira a los ojos en silencio. Ve en ellos la misma soberbia y seguridad infundada que seguramente observó en los suyos su antecesor. “¡Está convencido que va a ser mejor presidente que yo! ¡No podrá lograrlo! ¡No sospecha lo que significa gobernar!”. Entrega su banda de presidente. Curiosamente se siente tranquilo, aunque sus ojos se humedecen y un nudo en la garganta transforma sus felicitaciones en algo indescifrable.

Seis manos anónimas interrumpen el silencio de su entorno con un aplauso de cortesía al salir del Congreso mientras sonríe con tristeza; piensa en lo pasajera que es la euforia ruidosa que acompaña al nuevo presidente. La lección ha terminado para él junto con su vida política. Pero, ¿ha terminado con una manera primitiva de hacer política? ¿Ha servido para tomar conciencia de lo que significa “baja capacidad de gobierno”? Estas preguntas, sin embargo, no salen de sus labios ni entran en sus preocupaciones.

Abandona el recinto por la puerta lateral; allí hay poca gente y todos están pendientes de los parlantes que amplifican la voz del nuevo presidente. Adentro, ante una iluminación sofocante de los equipos de televisión, el presidente, erecto, en posición triunfante, lee su primer discurso:

“Asumo el gobierno del país en condiciones desastrosas. Todo el sistema político está colapsado y desacreditado. Los representantes del pueblo en el Congreso Nacional representan solo a las directivas de sus partidos políticos, los cuales, a su vez, son clubes electorales sin crédito en la población. Todo se mantuvo centralizado en el Gobierno Nacional, mientras el discurso de descentralización encubría el engaño. El Poder Judicial tiene menos credibilidad que los partidos políticos. Las organizaciones vecinales son ignoradas y sobreviven sin gobernabilidad sobre los problemas comunales, mientras estos se acumulan como asuntos de menor valor en la agenda del presidente y sus ministros. La corrupción invadió todos los ámbitos de la vida nacional y penetró el entorno presidencial. Hemos vivido seis nuevos años de estancamiento económico inexplicable. Podemos exhibir la triste marca de completar doce años sin crecimiento desde que mi partido está en la oposición. Se aplicó despiadadamente un ajuste económico para detener la inflación y sanear el sistema económico. Ese ajuste tuvo un altísimo costo político para el gobierno, deterioró el nivel de vida de la población y no produjo beneficio alguno al país. Ahora la inflación es mayor que al inicio del gobierno anterior y la economía continúa estancada.



Ningún problema ha sido enfrentado con seriedad, competencia y coraje. El déficit de vivienda popular es 30% mayor que antes. La inseguridad personal cubre todo el territorio nacional. El sistema de salud está carcomido por la ineficiencia, el clientelismo burocrático, el desfinanciamiento y la corrupción. La educación pública opera en promedio durante siete meses del año y con una calidad deplorable. La capital, saturada de construcciones y vehículos, supera sus posibilidades y funciona como un gran estacionamiento de tortugas. No hay agua potable, las alcantarillas están desbordadas, cualquier lluvia paraliza el sistema urbano, los teléfonos no operan, los cortes sorpresivos de energía eléctrica y su racionamiento son hoy parte del paisaje. Ese es el país que recibo. Prometo democratizar el sistema político, prometo restablecer la ética del servicio público, prometo reformar el sistema electoral, prometo recuperar la economía, prometo erradicar la corrupción, ... prometo... prometo”.

Afuera, el sol es quemante y basta para iluminar la escena de despedida. Ahora es ex-presidente. Se enjuga el sudor de la frente con un pañuelo y le ordena a su chofer:

—¡Vamos! —su espalda está curva como un arco cuando entra en su vehículo.

—¿A dónde presidente? —pregunta el conductor uniformado mirándolo por el espejo retrovisor.

—¡A mi antigua casa! —dice el presidente con un suspiro— ¡No, mejor no, dame una vuelta por la ciudad, quiero conocer de nuevo mi país! ¡He estado tanto tiempo fuera de estas calles!

Un muchachito moreno de pelo quieto lo mira sonriente y con desprecio. Sus ojos grandes, negro en blanco, brillan como platillos. Tiene una boca y unos dientes enormes. Con las dos manos en alto lo saluda con una reverencia burlesca, exagerada hasta casi tocar el suelo: ¡Adiós, señor presidente!

## Los tres cinturones del gobierno

El presidente falló y lo supo tarde, cuando volvió a ser un ciudadano común. Aún hoy no sabe las razones de su fracaso. Gobernar es un problema muy complejo para ser abordado con métodos ingenuos de planificación. Tampoco puede ser dejado a la improvisación. ¿Existen métodos que potencien el arte del gobierno?

Si en la práctica de gobierno domina la carencia de métodos y prevalece la improvisación matizada con planificación tradicional determinística, parcial y tecnocrática, se debilita o se extingue la presión por información capaz de llamar la atención sobre las deficiencias y dar respuesta a las interrogantes que ellas despiertan en el dirigente. El monitoreo no tiene espacio útil de trabajo en las prácticas tradicionales de conducción. De ahí la importancia de los métodos de gobierno para elevar la calidad de la gestión pública y apoyar una respuesta informada a las interrogantes que emergen o no alcanzan a nacer según sea la calidad de los métodos de gobierno. El método PES (planificación estratégica situacional) es exactamente una herramienta de planificación pública integral, y en su práctica necesita respuestas precisas a preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo va el gobierno? ¿Cuál es su balance global?
- ¿En qué medida se están cumpliendo los compromisos sobre los objetivos y las metas?
- ¿Las decisiones tomadas conducen a un enfrentamiento eficaz de los problemas que concentran el foco de atención del gobierno y la ciudadanía?
- ¿Cuáles son las principales causas del éxito o fracaso de la gestión del gobierno?
- ¿Qué debe corregirse para contrarrestar las fallas identificadas? ¿En qué debemos perseverar?
- ¿Es necesario o inevitable cambiar o alterar los objetivos y las metas?
- ¿Cuánto pesan en las fallas las circunstancias o variables fuera del control del actor?

Pero tales interrogantes se apagan o se satisfacen con respuestas inadecuadas si domina la improvisación disfrazada de experiencia. En ese caso, las fallas son inevitables y muy costosas.

El presidente de nuestro relato falló en tres cosas simultáneamente. Esa triple falla está prohibida en la teoría y en el ejercicio práctico de la política, porque no permite una compensación entre errores y aciertos, costos y beneficios políticos.

Primero, falló en su gestión política, concentró el poder político y administrativo, mientras las organizaciones de vecinos, los alcaldes y los gobernadores reclamaban mayores competencias para enfrentar los problemas. Falló en democratizar y en rescatar el prestigio de la política; no intentó seriamente reformar la ley electoral ni el régimen de los partidos políticos; se identificó con el estilo tradicional de hacer política y fue arrastrado por el desprestigio de los partidos políticos y su falta de representatividad. No supo combatir la corrupción.

Dejó inalterada la estructura politizada del Poder Judicial. Quiso imponer respeto en las Fuerzas Armadas tratando de someterlas por el miedo y la corrupción. Llamemos a esta primera falla, un mal manejo del *balance de gestión política*. Ese primer balance mostró un déficit al final de su gobierno. Los costos políticos fueron mucho mayores que los beneficios políticos. Aquí no vale la excusa de la restricción de recursos económicos, pues distribuir poder, democracia y honestidad solo requiere de un recurso escaso: poder político. Pero él no supo utilizar su poder; hizo política concentrando el poder, aprovechando las debilidades de los oponentes y apretando el cinturón económico para hacer frente a las presiones inflacionarias.

La segunda falla radicó en el manejo de la economía. El presidente emprendió un ajuste económico para el cual no tenía fuerzas y carecía de la sutileza técnica y estratégica. Durante todo su período de gobierno pagó un alto costo político por el manejo de la política económica. Acertada o erradamente fue lo único serio que ensayó en su gobierno, pero lo hizo con torpeza tecnopolítica, en un contexto de repudio ciudadano que hizo imposible la aceptación de los sacrificios que exigía la política económica. Llamemos a esta segunda falla un mal manejo político del *balance de gestión macroeconómica*. Aquí también quedó en déficit. Es cierto que tuvo que afrontar una situación económica crítica y no era fácil ofrecer alternativas.

Pero, obviamente, era evitable sumar los déficits del primer y segundo balance. El primero, en vez de sumarse, pudo haber compensado el costo del segundo.

La tercera falla fue su completo descuido de los problemas de mayor valor para la población: inseguridad personal con grave aumento de la delincuencia juvenil, baja calidad y cobertura en salud y educación, serio y persistente desabastecimiento de agua potable, racionamiento de energía eléctrica, funcionamiento aleatorio de las comunicaciones telefónicas, transporte colectivo saturado y de baja calidad, déficit creciente de vivienda popular, pobreza crítica dominante en el panorama urbano, calles saturadas de basura y desbordes de las alcantarillas, impunidad ante la corrupción. Todos estos problemas se agravaron durante su gobierno. Llamemos a esta tercera falla un mal manejo del *balance de intercambio de problemas*. La política genera un constante intercambio de problemas. No todos los impactos de la acción pública son positivos respecto de todos los problemas. La apertura económica genera desempleo a corto plazo, el ataque a la inflación frena transitoriamente el crecimiento, etc. Pero, aquí también debe respetarse un equilibrio: el valor de los problemas creados no puede ser mayor que el valor de los problemas atenuados, porque ello produce un déficit político ante la población. En este campo, el déficit del presidente fue desproporcionado, pues no atacó con efectividad ningún problema; los dejó crecer.

No es fácil lograr una adecuada calidad de la gestión de gobierno y ella es compleja de evaluar. Requiere, como condición previa, de métodos potentes de planificación. Sin embargo, es indispensable disponer de una guía permanente de evaluación del gobierno, para poder fundamentar con algún rigor los calificativos: vamos bien o vamos mal, sin los cuales es imposible corregir o perseverar. De otro modo, el gobierno carece de las señales indispensables para orientar su acción. El orejero del emperador romano que traía a tierra a ese poderoso gobernante con la frase: "Tú eres mortal", cumplía su función a ciegas, sin apoyo de información, como un rito formal destinado a recordarle a la divinidad del emperador que su vida humana tendría un término y debería rendir cuentas de su desempeño ante los dioses. El temor a esa rendición de cuentas debía frenar o moderar la arbitrariedad y ayudarlo a corregir sus acciones. El gobernante democrático moderno que practica los métodos de alta dirección tiene el sistema equivalente en la *unidad de procesamiento tecnopolítico* (UPT) que cada día debe analizar el balance del gobierno y proyectarlo hasta el término de su período constitucional.

El método PES califica la gestión del gobierno según sean sus resultados y las condiciones fuera del control del actor (variantes) en que estos se logran. Recuérdese que el actor elige su plan, pero no puede elegir las circunstancias favorables o desfavorables que lo motivan y en que debe realizarlo. El plan no solo responde a la voluntad e ideología del gobernante, sino también a las circunstancias en que los formula. De la misma manera, sus resultados también dependen del escenario en que los planes deben ser ejecutados.

En el método de PES, los resultados de un gobierno se ordenan con relación a tres balances.

El *balance de gestión política* (I) sintetiza los resultados positivos y negativos que se logran en el ámbito específico que da o niega respuesta a las demandas políticas de los actores sociales y la población en general, y se refiere a la acción del gobernante que incide sobre la calidad de la democracia, el respeto de los derechos humanos, la distribución del poder que descentraliza y logra un equilibrio de gobernabilidad en las diversas instancias de gobierno, el apego a las reglas de ética, la eficacia, respetabilidad y celeridad de la justicia, el mantenimiento de la legitimidad y legalidad del gobierno, la distribución del ingreso, el nivel general de calidad de la democracia y los efectos de todos estos aspectos mencionados sobre la imagen del gobernante y la adhesión que logra en los actores sociales y la población. El criterio central de gestión en este balance apunta a maximizar los beneficios políticos ponderados de los diversos actores y grupos sociales en el período total de gobierno (o minimizar los costos políticos). El recurso escaso crítico de este balance es el poder político. Las desviaciones más comunes que marcan un signo negativo en este balance son el autoritarismo dictatorial, en un extremo, y el democratismo populista, corrupto e irresponsable, por el otro.

El *balance macroeconómico* (II) registra, en sus beneficios y costos, las consecuencias políticas del manejo macroeconómico y los resultados económicos alcanzados en las condiciones políticas vigentes, entre los cuales destacan el crecimiento económico, el empleo, el equilibrio del comercio exterior y la tasa de inflación. El criterio central para la gestión de este balance es la eficacia macroeconómica en el período de gobierno. El recurso escaso crítico de este balance son los medios económicos. Las desviaciones más comunes que marcan un signo negativo en este balance son, en sus extremos, el tecnocratismo y el populismo económico.

El *balance de intercambio de problemas específicos* (III) se refiere, a su vez, al saldo de efectos políticos positivos o negativos que genera el enfrentamiento de los problemas específicos que la población valora, por ejemplo: agua potable, vivienda, transporte urbano, electricidad, teléfonos, seguridad personal, educación, salud básica, saneamiento urbano, recreación, etc. El criterio central en el manejo de este balance consiste en mantener los “marcadores” de los problemas dentro de metas aceptables en relación con la situación previa. Los recursos escasos críticos en este balance incluyen el poder político, los recursos económicos y, principalmente, las capacidades gerenciales. Las desviaciones más comunes que marcan con un signo negativo este balance son el burocratismo, el déficit en los servicios públicos, la inseguridad personal, el deterioro de la calidad de vida, etcétera.

La ciudadanía es el juez que valora en el presente el impacto de la gestión pública. Nunca se debe perder de vista la necesidad de calcular, cada día, estos balances, proyectarlos hasta el fin del gobierno y evaluar sus causas y consecuencias.

En el análisis de cada uno de estos tres balances deben considerarse dos criterios que fueron, desde hace tiempo, señalados por Max Weber:

- a) eficacia formal o técnica, que responde a la necesidad de enfrentar con rigor y con apego a los paradigmas científicos vigentes los problemas propios de cada balance, y

- b) eficacia material o política, que responde a la necesidad de considerar que el poder político es un recurso escaso que no debe consumirse hasta cualquier límite a causa de una adhesión infantil y tecnocrática al primer criterio, pues la pérdida del poder político puede llevar, en su extremo, a la derrota misma del criterio técnico basado en las teorías científicas.

Ambos tipos de eficacia están fuertemente interrelacionados. La ineficacia técnica conduce, a la larga, a la ineficacia política. La ineficacia política conduce, a la larga, a la ineficacia técnica. Así, cada balance tiene dos componentes:

- a) eficacia formal o técnica, y
- b) eficacia material o política.

Para lograr una gestión exitosa debe resolverse el problema temporal que muchas veces nace a causa del desfase en el tiempo entre la eficacia técnica y la eficacia política durante el período de gobierno, lo cual crea comunes e intensas contradicciones. Por ejemplo, la política económica en el balance II puede ser eficaz en el plano formal o técnico y, temporalmente, altamente ineficaz en el plano político, hasta después del período de gobierno.

El arte y la técnica de gobernar consiste en producir, mediante compensaciones, un balance global positivo. El déficit técnico en el balance A, a la larga, conduce a un déficit político en el balance B, porque al final se debe pagar el costo político del desastre técnico. Pero, a la corta, un balance positivo en lo técnico también puede conducir a un déficit político, si se extrema el criterio técnico más allá de las posibilidades de asimilación política de la población y las fuerzas sociales.

Balances	(A) eficacia formal o técnica			(B) eficacia material o política		
	+	-	0	+	-	0
I. Balance de gestión política	+	-	0	+	-	0
II. Balance de gestión macroeconómica	+	-	0	+	-	0
III. Balance de intercambio de problemas	+	-	0	+	-	0
IV. Balance global	+	-	0	+	-	0

El marcador que evidencia la calidad de la gestión gubernamental se sintetiza en el balance político global (columna B), y la meta es mantener siempre un signo (+) en el cuadrante B-IV. La planificación tradicional se preocupa, en cambio, solo del signo positivo del balance A-II, es decir, de la eficacia técnica en el manejo de la gestión macroeconómica, con lo cual corre el riesgo del barbarismo tecnocrático y conducir al gobernante a un déficit en el balance global B-IV.

El buen procesamiento técnico de un problema no garantiza su eficacia política, y puede que sea, por cierto tiempo y en el corto plazo, una carga política, si ello importa severos sacrificios para la población. A su vez, un procesamiento técnico deficiente o irresponsable puede dar beneficios políticos a corto plazo, y a la larga constituirse en una carga.

Naturalmente, la peor opción para un gobernante es aquella que siendo técnicamente ineficaz es además políticamente costosa.

Si un gobernante, a causa de la improvisación, la negligencia o la incapacidad tiene un déficit en estos tres balances de gestión, inevitablemente desacumula poder y pierde prestigio. No basta con manejar bien uno de los balances. No se puede estar en déficit en los tres balances, porque ello indica desgobierno. El costo político global de la gestión de gobierno no debe superar los beneficios políticos agregados de los tres balances. Este es un principio básico del arte-ciencia de la política.

El olvido del balance I expresa el barbarismo tecnocrático. El olvido del balance II refleja el barbarismo político. El deterioro del balance III señala el barbarismo gerencial.

Por ello, el arte de la política, con el auxilio del procesamiento tecnopolítico, busca la manera de compensar los efectos de estos tres balances, a fin de lograr en cada período crítico del proceso de gobierno un balance político global positivo, dentro de las restricciones que exigen un buen o razonable manejo de la racionalidad formal o técnica.

La argumentación anterior permite comprender que la metáfora de apretarse el cinturón en épocas de adversidad, tan común en el lenguaje tecnocrático, no es rigurosa como diagnóstico ni buena como receta, porque en el proceso de gobierno no se administra uno sino tres cinturones: el político, el económico y el de intercambio de problemas.

No es seriedad sino torpeza la que inspira el propósito de apretar simultáneamente los tres cinturones. Un buen estratega, si debe apretar el cinturón económico dos ojales, suelta el cinturón político o el del intercambio de problemas hasta compensar la reducción del primero y producir un balance global positivo.

Nunca el balance de gestión política debe ser negativo. El impacto negativo de la acción en un ámbito (problemas-carga) debe ser compensado con el impacto positivo de la acción en otros ámbitos (problemas-beneficio). El saldo del balance de gestión nunca debe estar en rojo, aun transitoriamente. El impacto político negativo de la acción sobre un problema no cambia la situación del gobierno, pero el saldo negativo del conjunto de la gestión constituye un giro contra el capital político del gobernante. Y ese consumo del capital político significa disminución de la gobernabilidad, es decir, de la capacidad de vencer la fuerza de las circunstancias y de los oponentes para darle continuidad al proyecto de gobierno. Pero tampoco paga eludir los problemas para evitar el costo político. Postergar los problemas-carga y dejarlos crecer, alivia el balance político de hoy, pero genera una hipoteca presente que debe pagarse con costos excesivos en el futuro. No es eficiente “rodar” los problemas.

Si un gobernante pierde capital político, debe buscarse las causas de ese deterioro en un mal manejo del balance político global de gestión (IV). Este balance puede ser negativo a causa de: a) un mal procesamiento tecnopolítico de cada problema, b) un desfase en el tiempo entre costos y beneficios políticos en cada problema, y c) una ausencia de evaluación global y permanente del balance de gestión del gobierno.

La eficacia y seriedad de la gestión pública exige enfrentar los problemas-carga, y el gobernante no debe eludirlos. Pero la gradualidad en el tiempo y la intensidad de su enfrentamiento debe calcularse en relación con la pérdida de capital político admisible, en relación con el límite mínimo de gobernabilidad capaz de mantener la estabilidad del gobierno y capaz de gestar un proceso de recuperación de ese capital.

La peor gestión política es aquella que consume el capital político del gobernante sin alcanzar los resultados anunciados y perseguidos, y ello puede ocurrir por un mal manejo técnico. La peor gestión técnica es la que, por no medir los costos políticos, queda inacabada y debe retroceder cuando ha consumido torpemente el capital político que le daba sustento.

La contravención a este principio tiene tres causas: a) el barbarismo político, b) el barbarismo tecnocrático, y c) el barbarismo gerencial.

El barbarismo político, propio del populismo vulgar, consiste en departamentalizar la eficacia política e ignorar los problemas económicos y gerenciales para dar beneficios económicos y favores políticos ahora, que crearán mañana una crisis política por agotamiento de la base económica y organizativa de la gestión política.

El barbarismo tecnocrático, propio de la incultura de las especialidades, consiste en departamentalizar la eficacia económica o la eficacia técnico-gerencial, ignorar el problema político e incurrir en costos políticos ahora, que crearán mañana una crisis económica por agotamiento de la base política de la gestión económica.

El barbarismo gerencial, asociado a los dos vicios anteriores, consiste en ignorar la eficiencia y eficacia organizacional como elementos complementarios básicos del manejo político y económico.

El dirigente latinoamericano, en general, tiene baja capacidad de gobierno, y ese es el mal más notorio en nuestros partidos políticos. Ese dirigente tradicional no calcula periódicamente su balance global de gestión, ni lo proyecta al futuro; incurre sin necesidad en un déficit político porque no sabe compensar los costos que impone a la población en el enfrentamiento de determinados problemas con beneficios políticos en otros y, por lo común, no sabe graduar las decisiones, de manera que consume su poder a alta velocidad y llega a una situación en que solo puede sobrevivir abandonando muy pronto sus propósitos iniciales. En el extremo contrario, el populismo es también una expresión de la baja capacidad de gobierno.

El balance de gestión política es acumulativo y se construye día a día en cada balance parcial por medio del *menú diario de decisiones* (MDD) que entra en la agenda del dirigente. Por ello, la agenda del dirigente es el espejo de su capacidad de gobierno.

Entre las causas de la ceguera y torpeza para dosificar las decisiones cuentan algunas de las características propias de la improvisación política. Primero, el dirigente tradicional no dispone de método de gobierno que le permita fundamentar y

verificar, una a una, la eficacia de sus decisiones, ni menos para hacer la evaluación del balance global de gestión que abarca el conjunto de las decisiones y omisiones. Segundo, ese dirigente no comprende que él dispone de un vector de recursos escasos, en el que los recursos económicos y los recursos de poder casi nunca son igualmente escasos al inicio del gobierno; por consiguiente, si el dirigente dispone de amplio poder político y, en cambio, está sometido a severas restricciones de recursos económicos, el costo de respetar las restricciones económicas puede compensarse con la realización de operaciones exigentes en recursos de poder político. Tanto la carencia de métodos de gobierno como el deficiente uso del vector de recursos del gobernante son síntomas de una planificación deficiente y de baja capacidad personal o institucional de gobierno.

El proceso de gobierno exige aplicar el vector de recursos de la fuerza gobernante, es decir, su *vector de peso* (VP), a la toma de decisiones sobre problemas cuyo enfrentamiento, a su vez, exige un determinado vector de recursos que llamamos *vector de recursos críticos* de los problemas o del plan (VRC). Ambos vectores pueden tener estructuras concordantes u opuestas, según sea la selección de problemas del gobernante. Reformar la Constitución del país requiere mucha fuerza política, mientras que construir cien mil viviendas populares exige muchos recursos económicos. Si el gobernante tiene poca fuerza política no puede elegir reformar la Constitución, pero puede construir cien mil viviendas si tiene muchos recursos económicos. A la inversa, si se tienen pocos recursos económicos se debe apretar el cinturón de la construcción de viviendas y compensar dicha restricción soltando el cinturón político mediante una reforma constitucional democratizante y descentralizante, siempre que se tenga el poder político suficiente. Veamos dos *casos polares*.

#### **Caso A: estructura concordante<sup>1</sup>:**

Vector de peso del gobernante: VP = [PP (mucho), RE (poco)]

Vector de recursos críticos del plan: VRC = [PP (mucho), RE (poco)]

#### **Caso B: estructura opuesta:**

Vector de peso del gobernante: VP = [PP (mucho), RE (poco)]

Vector de recursos críticos del plan: VRC = [PP (poco), RE (mucho)]

El caso A representa una buena selección de problemas, pues obliga a hacer un uso más intenso del recurso más abundante. Aquí, el gobernante aprieta el cinturón económico y suelta el cinturón político para compensar el balance político global.

En cambio, el caso B representa una selección deficiente de problemas, pues exige un uso de recursos en proporción opuesta a las disponibilidades del gobernante, y obliga a este a apretar tanto el cinturón económico (lo que es racional en este caso) como el cinturón político (lo que es innecesario e irracional, dada la abundancia de recursos de poder).

---

<sup>1</sup>En esta nomenclatura, PP significa recursos de poder político y RE recursos económicos.



Si prevalecen las deficiencias anotadas, el dirigente no capta que puede compensar los costos y sacrificios en el ámbito económico con acciones de beneficio en el ámbito político que no tienen costo económico, o viceversa. Cree que el único modo de compensación es un programa social que también es exigente en recursos económicos. A la larga, si no respeta estos principios, su vector de peso será pobre tanto en recursos económicos como en recursos de poder político, y habrá perdido la oportunidad de gobernar con eficacia.

Un gobierno puede ser deficiente por tres razones:

- a) porque camina en la dirección errada a causa de una mala selección del proyecto de gobierno o por no saber corregirlo a tiempo; ello puede originarse en una deficiente selección de problemas, causada a su vez por la carencia de una gran estrategia o por la carencia de un buen sistema de evaluación de la marcha del gobierno; en este caso sus decisiones no dan en el blanco de las aspiraciones y necesidades ciudadanas, no aprovechan las potencialidades del sistema, ni enfrentan las amenazas a las conquistas ya alcanzadas;
- b) debido a un procesamiento torpe del proyecto elegido, sin la debida consideración situacional de los aspectos políticos y técnicos, lo cual conduce a pagar un costo político o económico excesivo por cada decisión, y
- c) porque la gerencia por problemas y operaciones es deficiente y, por consiguiente, es baja la capacidad de ejecutar lo decidido.

La primera causa nos dice que un gobierno no puede ser mejor que su selección de problemas. Ese es su techo, alto o bajo, según sea la calidad de esa selección. Pero el gobierno puede ser peor que su selección de problemas si desaprovecha ese límite potencial con un deficiente procesamiento tecnopolítico. Así, la segunda causa puede sumarse o restarse a la anterior. Un procesamiento tecnopolítico de alta calidad de los problemas contribuye a alcanzar el techo de la primera causa, pero si ese procesamiento es torpe, el piso de mala gestión no tiene límites, aun si la selección de problemas es adecuada. La tercera causa tiene como techo la segunda y apunta a la capacidad gerencial de realizar con eficiencia y eficacia las decisiones tomadas, que es lo que cuenta en última instancia.

El criterio de síntesis para evaluar la marcha de un gobierno es el *balance global de su gestión* en una situación concreta. Ese balance global sintetiza los tres balances parciales. Cada balance tiene en el debe el costo político de la acción o inacción sobre los problemas que aquejan a la sociedad, y en el haber los beneficios políticos producidos con dicha acción u omisión.

El acierto de la decisión que selecciona el modo de enfrentar un problema particular se fundamenta en el procesamiento tecnopolítico de ese problema, como una parte del todo. En cambio, la racionalidad del conjunto de las decisiones acumuladas sobre todos los problemas abordados u olvidados hasta una fecha concreta en el proceso de gobierno depende del signo del impacto resultante de ese conjunto sobre el balance global de gestión. Ese saldo de gestión puede ser positivo o negativo según domine el impacto de los problemas-carga o el de los problemas-beneficio

en el conjunto de la acción gubernamental. Podemos pagar un costo político alto por uno o algunos problemas por algún tiempo, pero nunca por todos durante todo el período de gobierno. Los problemas-beneficio deben pesar más que los problemas-carga a fin de lograr un balance global positivo, y esa es la meta de todo gobierno en toda circunstancia. En este análisis no solo importa el saldo actual del balance global, sino principalmente su proyección hasta el final del gobierno.

Cada ciudadano enjuicia cada día el impacto de las decisiones del gobierno, y el gobierno nunca debe dejar de calcular su balance político global, proyectarlo hasta el fin de su período y evaluar sus causas y consecuencias.

La calidad del procesamiento tecnopolítico es crítica para producir un balance global positivo de gobierno y, generalmente, las deficiencias más notorias se relacionan con: a) un mal procesamiento tecnopolítico de cada problema parcial, b) un desfase excesivo en el tiempo entre costos y beneficios políticos en cada problema, y c) una ausencia de evaluación global y permanente del balance global de gestión del gobierno, a fin de aplicar oportunamente el criterio de compensación entre los problemas y entre los balances parciales.

Las teorías y los métodos de gobierno que proporciona el pensamiento estratégico son herramientas prácticas de trabajo que hoy no están al alcance intelectual de nuestras universidades ni en el dominio de las prácticas de nuestros partidos políticos.

Se gobierna de espaldas a las ciencias y técnicas de gobierno con el respaldo de un practicismo en extremo rudimentario y superficial. No debe extrañarnos, en consecuencia, que las dirigencias políticas muestren capacidades muy por debajo de las exigidas por la complejidad de los problemas que deben enfrentar. El resultado es lamentable, porque los conductores y gobernantes son conducidos y gobernados por la complejidad de las circunstancias, mientras el pueblo frustrado las descalifica.

El presidente de nuestro caso tiene las capacidades medias de su época. No sabe gobernar. Descuidó los tres balances críticos de la gestión gubernamental, incurrió en déficit en los tres al mismo tiempo y, por consiguiente, el balance político global de su gestión no tuvo elementos de compensación. Nunca comprendió y valorizó la planificación pública moderna. Su mentalidad, dominada por el pragmatismo y excesiva confianza en su experiencia, fue además reforzada por la inoperancia de la planificación tradicional y confundida por la falta de consenso sobre el tema en el mundo de los intelectuales. Gobernó con herramientas primitivas y quedó en deuda con la población en los tres campos. Ella tenía que repudiarlo. La política es un intercambio entre el gobernante y la población que debe estar siempre en equilibrio. Ser un gobernante eficaz significa crear cada día en el menú diario de decisiones las condiciones para que estos tres balances se compensen arrojando un saldo positivo, es decir, una deuda de la población con el gobernante, y no a la inversa.

Pero, para lograr ese balance político equilibrado y evitar la deuda con la población, se requieren métodos potentes de gobierno, integrar el cálculo político con el cálculo técnico, monitorear de manera continua la gestión pública, superar la improvisación con planificación, disponer de un equipo de estado mayor altamente calificado, tomar decisiones cada día con el soporte del procesamiento tecnopolítico

de los problemas, estructurar la agenda y el menú diario de decisiones con la visión del juicio político inevitable al término del gobierno, valorar no solo el déficit económico sino además el déficit en el balance político, evitar los extremos del barbarismo político y el barbarismo tecnocrático. El exceso de confianza en la experiencia y el arte de la política es el principal enemigo de los métodos de gobierno. La capacidad de gobierno se refiere justamente al dominio que el equipo dirigente debe tener de las ciencias y técnicas de gobierno. Pero esta nueva disciplina aún no tiene espacio en nuestras universidades, es ignorada en los partidos políticos, omitida en los medios de comunicación social, incomprendida por el mundo de las editoriales latinoamericanas y desconocida por el poder técnico-financiero de los organismos internacionales.

En síntesis, no se puede gobernar con eficacia sin disponer de métodos potentes de planificación. Pero, para valorar los métodos de planificación moderna en particular y las ciencias y técnicas de gobierno en general se requiere superar el drama actual de la baja capacidad de gobierno. Y aquí reside el principal escollo. No hay conciencia sobre la baja capacidad de gobierno. Hay un consenso inconsciente en el atraso. Estamos en un estadio de desconocimiento de segundo grado. No sabemos que no sabemos.

## ¿Necesitamos planificar?

La incuria menos denunciada que marca, con pocas excepciones, la dirigencia política latinoamericana es su baja capacidad personal de gobierno. El drama central de estos pueblos reside en que a esa deficiencia personal se suma la baja capacidad institucional, es decir, la carencia de experticia del aparato burocrático. La tragedia que sigue al drama es evidente cuando constatamos que ningún dirigente político acepta la primera afirmación, y la comedia es penosa cuando, ante la evidencia de los hechos, los afectados se aferran a la segunda causa de la deficiente gestión pública. La incompetencia no tiene incompetentes, es incorpórea, siempre es de otros anónimos o de entidades abstractas de nivel medio y bajo. Pero es obvio que no podría prolongarse la segunda deficiencia sin la primera. Si los pies se pudren, algo anda mal en la cabeza.

Una cuestión central en la gesta y terca constancia de la baja capacidad personal e institucional de gobierno se revela en la incompreensión y menosprecio por la planificación y las ciencias y técnicas de gobierno. Para los dirigentes políticos de la generación que se despidе, la política es un arte puro, el único arte ingénito en el mundo que no requiere del aporte de las ciencias y de las técnicas, entre ellas, la planificación. Basta combinar la experiencia y los conocimientos de cualquier profesión universitaria con el arte y experiencia de la micropolítica. Las ciencias y técnicas de gobierno no existen y la planificación sobra.

¿La planificación es una herramienta de gobierno o una técnica para uso de los técnicos? ¿Puede y debe planificarse la política? ¿Necesitamos planificar en cualquier

circunstancia y bajo el influjo de cualquier ideología? ¿Puede llegar a ser la planificación estratégica pública la principal herramienta del político del futuro?

Para responder a estas preguntas debemos indagar en otras: ¿Por qué existe la planificación? ¿Qué la justifica y la hace necesaria? ¿Cuál es el costo de menospreciarla? ¿Dónde está el límite entre la mera reflexión previa a la acción y la planificación propiamente tal? Los hombres no improvisan; hacen generalmente un cálculo que precede y preside la acción. Pero, sin otro requisito, ¿podemos llamar planificación a ese cálculo? ¿Qué hace normalmente el político antes de actuar? ¿Planifica a su manera?

Si planificar consiste en reflexionar antes de hacer, ¿por qué el político valora tan poco la planificación? ¿El dirigente político distingue entre planificación tradicional, planificación estratégica corporativa y planificación estratégica pública? ¿Es necesaria la planificación? ¿La planificación es una herramienta eficaz de gobierno? ¿Qué peso tiene la planificación en el desempeño del gobierno?

Comencemos por delimitar el ámbito de la planificación. Nadie podría acusar al señor presidente de tomar decisiones inopinadas. En realidad, los gobernantes dedican muchas horas a reflexionar antes de tomar decisiones. ¿Cómo es ese tipo de reflexión? ¿En qué se diferencia de la planificación formal? ¿En qué consiste la formalidad de la planificación?

Asumamos, en principio, que la planificación se refiere al cálculo que precede y preside la acción, y que está resuelto el problema de la mediación entre ambas. ¿La existencia de ese cálculo es suficiente para fundamentar las decisiones?

Consideremos tres variables para precisar las respuestas:

- a) El horizonte de tiempo del análisis considerado para tomar la decisión (¿foco limitado al presente, a mañana, a cinco años, a treinta años?);
- b) sistematicidad del análisis que procesa la decisión (¿métodos sistemáticos, basamento teórico, intuición, mera experiencia?);
- c) dimensiones consideradas en el análisis del cálculo que precede y preside la acción (¿realidad departamentalizada o visión global y situacional?).

Si combinamos estas variables, podemos precisar los siguientes casos:

- 1) Cálculo asistemático, parcial e inmedatista, caracterizado por el uso exclusivo de la intuición en un ámbito particular, por ejemplo, el político, y sin proyección de las consecuencias y condiciones futuras sobre ese y otros ámbitos de la realidad. Es un cálculo reflexivo, pero inmedatista, asistemático, departamentalizado y limitado en sus perspectivas. Es el cálculo intenso más pobre.
- 2) Si mejoramos la condición a), ese cálculo reflexivo puede proyectarse hacia el futuro, incluso al muy largo plazo, pero nunca llegará a constituir un esfuerzo de planificación por su falta de sistematicidad y amplitud situacional. Siempre será un cálculo intuitivo. Es la previsión asistemática.
- 3) Si ahora alteramos el grado de sistematicidad y amplitud de las perspectivas de análisis, pero mantenemos la visión corta, superamos la intuición inmedia-

tista y llegamos al cálculo situacional inmediatista, que es sistemático, comprensivo, pero miope. Tampoco podemos hablar aquí de planificación.

- 4) Por último, si avanzamos hacia la consideración del futuro, superamos la visión departamentalizada de cada ciencia para llegar al análisis situacional, y ese cálculo sobre el futuro es sistemático, es decir, apoyado en teorías y métodos potentes, logramos la articulación entre el cálculo situacional inmediatista y el cálculo situacional a futuro. Este cálculo situacional, articulado y sistemático, es precisamente lo que llamaremos planificación, sin apellido.

El político, excepto el estadista, se mueve generalmente en el inmediatismo situacional. El planificador tecnócrata, por el contrario, se ubica en la zona del cálculo departamentalizado en distintos horizontes de tiempo. El planificador estratégico-situacional, con un pie en la cima y otro en la tierra, tiene un campo visual con capacidad para articular el cálculo situacional en distintos horizontes de tiempo, en distintos ámbitos de la realidad y desde distintas perspectivas de análisis. De esta manera, el político, el planificador tecnócrata y el planificador situacional se ubican en espacios de cálculo distintos y su diálogo no es fácil. Así es cómo el gobernante se aleja de la planificación y los planificadores de la realidad.

Hasta aquí hemos precisado el contenido de la palabra planificación, pero no hemos contestado a esta pregunta: ¿Por qué el cálculo situacional sistemático y articulado en distintos plazos es más potente o eficaz que el cálculo situacional inmediatista o el cálculo puramente técnico?

Intentaremos una respuesta comenzando por distinguir seis argumentos puros, aislados artificialmente unos de otros.

### *Primer argumento*

*Se necesita una mediación entre el futuro y el presente.* La racionalidad de una decisión hoy depende de lo que ocurra mañana.

El hombre actúa produciendo actos y acciones que revierten sobre él mismo como efectos. Esas consecuencias también inciden sobre los otros hombres que coexisten con él en la situación, los cuales, a su vez, son igualmente productores de actos y acciones. El efecto de todos esos hechos no se agota en el presente, se prolonga en el tiempo, y puede incidir mañana sobre nosotros. Si yo tomo hoy una decisión que creo acertada en relación con los hechos presentes, y acontecimientos futuros la hacen nociva, el efecto negativo de esa decisión presente me afectará mañana, deteriorando mis posibilidades, mi prestigio, mi poder, etc. Además, mi decisión afectará a otros, y las decisiones de los otros, más allá de mi voluntad, incidirán sobre mi situación.

El mañana, construido por todos nosotros, incidirá sobre mí abriendo posibilidades o enfrentándome a problemas. Ese mañana me afecta hoy, porque es hoy cuando puedo hacer algo para estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de mañana y evitar los problemas futuros. Por lo tanto, el primer argumento que

hace necesaria la planificación reside en que mi criterio para decidir qué debo hacer hoy se refiere a si esa acción de hoy será eficaz mañana para mí o para la sociedad.

Este argumento destaca la necesidad de prever las posibilidades del mañana para diseñar con anticipación lo que debo hacer hoy. No debo esperar que el mañana ocurra, porque entonces actuaré siempre tarde ante problemas ya creados u oportunidades que no puedo aprovechar.

La dificultad reside en que el hombre ve el futuro con los ojos de hoy, desde la misma perspectiva estática que existe en la distancia física para un observador inmóvil. Siempre nos estamos acercando a lo que vemos lejano, pero la toma de conciencia sobre esa aproximación es distinta para cada persona. Así como vemos pequeña la luna desde la distancia que podemos observarla, para algunos también los problemas y oportunidades del futuro tienen poco peso en sus preocupaciones presentes, dada la situación desde la cual pueden apreciarlas.

El hombre ahorra preocupaciones haciendo un descuento psicológico sobre los problemas futuros. Ese descuento es inconsciente. No podemos ver el futuro con ojos de futuro.

Cuando un presidente de la República entrega la banda presidencial al ganador del partido oponente, ya no puede rehacer su gobierno. En cambio, si simula al principio de su gobierno las consecuencias de sus acciones y omisiones mediante planes alternativos, en ese momento puede escoger y rectificar según el aprendizaje que haga de los ensayos explorados. La exploración del futuro nos ayuda a decidir hoy más eficazmente, a *ver el futuro* con ojos de futuro.

Por ejemplo, un jefe de un Cuerpo de Bomberos tiene que decidir hoy cuánto invertirá en cuarteles, equipos contra-incendio, carros-bomba y entrenamiento de nuevo personal; pero esa decisión debe tener en cuenta el crecimiento probable de las ciudades y su expansión vertical u horizontal, los materiales de construcción empleados, las medidas de prevención de incendios vigentes y proyectadas, etc. Sobre la base de esa exploración del futuro toma una decisión hoy que será más o menos acertada según la justeza de sus proyecciones, según lo que ocurra en el futuro. En este sentido la realidad es cruel. Un presidente latinoamericano tuvo en 1974 amplias facultades extraordinarias para modernizar la administración pública y reformar el sistema tributario. Por falta de visión no las utilizó. Diecinueve años más tarde, ese mismo presidente, ahora más cerca de la realidad futura que en 1974, se desespera por lograr esa reforma en el Congreso Nacional, en una situación en que dicho cuerpo ni le concede facultades especiales ni está dispuesto a aprobar esa reforma en un año electoral. ¿Cuánto valía esa reforma tributaria para el presidente en 1974? ¿Cuánto vale hoy?

Pero las restricciones y problemas del presente le quitan tiempo y recursos al dirigente. ¿Por qué no postergar lo de mañana para pasado mañana ya que tenemos tantos problemas hoy? Además, pasado mañana podré corregir las concesiones que debo hacer hoy en aras del realismo de la coyuntura. El hombre no es proclive a traer el futuro a la mano del presente, y por eso resiste la formalidad de la planificación. Por otra parte, el futuro es incierto y esa incertidumbre puede favorecerme solucionando los problemas avizorados sin que yo intervenga. ¿Por qué no dejar los

problemas complejos para más tarde, a ver si se solucionan solos o dejan de ser problemas para convertirse en parte del paisaje social?

## *Segundo argumento*

*Se necesita prever cuando la predicción es imposible.* Lo que ocurrirá mañana no es predecible, porque el futuro no solo depende de muchas variables cambiantes pero conocidas, sino también de los hombres que crean esas variables como posibilidades que sobrepasan su propia imaginación e intenciones. El presidente, en 1974, no podía predecir lo que ocurriría en 1993. Así, el futuro que nos afectará mañana e incide en la eficacia de nuestras decisiones de hoy depende, a veces en buena parte, de variables desconocidas e inimaginables que no podemos enumerar. Esto, por cierto, no ocurre en todos los casos. Podemos hacer una buena predicción sobre el número de la población que existirá mañana, pero no podemos hacer lo mismo en relación con las acciones de esa población o los precios internacionales de las materias primas. En principio, sin embargo, se trata de una incógnita que podemos enmarcar dentro de un espacio de posibilidades. Si en ese espacio de posibilidades pueden ocurrir “varias” situaciones alternativas diversas, debo realizar un acto de previsión que implica diseñar “varios” planes para enfrentarlas. Por lo tanto, el segundo argumento sobre la necesidad de la planificación descansa en la exigencia de prever posibilidades para prever acciones y, en consecuencia, ser oportunos y eficaces en la acción.

El jefe de Bomberos ya citado, no puede tener certeza sobre la adopción de sus propuestas preventivas de incendios. Puede que ellas se ejecuten o posterguen. Él no puede planificar sobre la base de adivinar o predecir qué ocurrirá. Ello constituiría una apuesta ciega contra el futuro no incluido en sus previsiones. Está obligado a diseñar un plan A para la eventualidad optimista y un plan B si ellas no son aprobadas a tiempo. Pero, ¿A y B constituyen todo el universo de posibilidades? ¿Qué pasa si las medidas se adoptan y solo se cumplen muy parcialmente? ¿Qué pasa si no se respetan las normas de expansión de las ciudades? ¿Qué fundamentos tienen los escenarios que seleccionamos y con qué criterio los elegimos? *Se requiere desarrollar una capacidad de previsión sobre el futuro.*

## *Tercer argumento*

*Se necesita capacidad para lidiar con las sorpresas.* Lo que ocurrirá mañana puede estar fuera del espacio de posibilidades que hoy puedo prever e imaginar sensatamente como probable. Así, el mañana puede sorprenderme sin planes. En este caso, se trata de prever cómo enfrentar mañana con planes de contingencia reactivos las sorpresas que escaparon hoy a mi previsión o intentar evitarlas hoy con planes de contingencia preventivos.

El tercer argumento se puede enunciar, entonces, como la necesidad de estar preparado para reaccionar veloz y eficazmente ante la sorpresa o preverla, intentando disminuir su impacto o su probabilidad de ocurrencia.

Así, la organización de Bomberos planifica su actividad operacional, no sobre la base de predecir los incendios, sino sobre la idea de estar listos para actuar cuando ocurren y disponer de la capacidad para actuar ante la magnitud y frecuencia de los siniestros con la eficacia adecuada. Igualmente trata de prevenirlos con medidas de seguridad.

### *Cuarto argumento*

*Se necesita una mediación del pasado con el futuro.* Si fallo en enfrentar lo imprevisto con velocidad y eficacia, debo ser capaz de aprender de mis errores y pagar solo el costo necesario de ellos. En consecuencia, debo prever la forma de aprender oportunamente del pasado reciente y poner ese conocimiento al servicio de los otros argumentos de este discurso. El cuarto argumento descansa, entonces, en la necesidad del aprendizaje de la práctica como mediación entre el pasado y el futuro.

Si el jefe de Bomberos cometió un error en su estimación del número, frecuencia y distribución de los incendios, su capacidad instalada para reaccionar ante las sorpresas es bastante probable que haya quedado muy corta o muy en exceso de las necesidades. Él debe tener un sistema para detectar oportunamente el error, corregirlo a tiempo y aprender del caso para mejorar sus cálculos siguientes.

### *Quinto argumento*

*Se necesita una mediación entre el conocimiento y la acción.* Aun cuando no tuvieran vigencia los problemas planteados en los argumentos anteriores, es necesario reflexionar antes de actuar, apuntar al blanco antes de disparar, si queremos los mejores resultados posibles. Por esta vía surge el plan como un cálculo que precede y preside la acción. Ese cálculo explicativo y propositivo no es obvio. Ni es puramente técnico, ni puramente político. Tampoco es un único cálculo. No solo existen alternativas técnicas, alternativas económicas y alternativas políticas que deben ser exploradas en su eficacia, no solo tales eficacias son debatibles según el juicio de los expertos, sino que además existen distintas visiones o puntos de vista de los diversos actores sociales que coexisten en la situación y tienen injerencia en un problema determinado.

El acto de conocer del hombre de acción es distinto que el del científico, porque el político percibe la realidad desde la perspectiva de su proyecto y para actuar en función de ese compromiso. El hombre de acción, al apreciar los problemas de la realidad y sus soluciones, considera la perspectiva técnico-científica, pero ella es apenas una de sus perspectivas de análisis. Tampoco puede asumir que existe una explicación y una solución mejor que otra, válida para todos los actores sociales.



El político sabe que cada actor ve con anteojeras distintas y que cada cual actúa según esas anteojeras. Por consiguiente, su primera dificultad para conocer reside en superar el concepto de “diagnóstico” que ignora tales anteojeras.

El quinto argumento sugiere, entonces, que entre la acción y el conocimiento de la realidad a su servicio se requiere la planificación, aun como mero análisis del presente y para el presente, a fin de explicitar las diferentes visiones y modos de cálculo de los distintos actores relevantes.

Para el jefe de Bomberos citado, la localización de los cuarteles y la selección de los equipos es un problema que tiene varios ángulos y perspectivas. El criterio técnico-práctico le aconsejará ciertas localizaciones y determinados equipos. Los investigadores que estudian la combustión de materiales y los medios de impedir la proponen otras soluciones futuristas que cambian el espacio de definición del problema. Estos investigadores tienen una percepción distinta del tiempo y de la política que los técnicos de la organización de bomberos. Las asociaciones de vecinos tienen sus propios puntos de vista al igual que las empresas de seguros que presionan en el Congreso para la asignación de los recursos financieros. A su vez, los productores nacionales de equipos defienden la industria nacional frente a los equipos más baratos y más sofisticados producidos en el extranjero. El personal de bomberos está organizado en sindicatos y tiene su propia experiencia y puntos de vista. Por su parte, el cargo de jefe de Bomberos es de designación política y su ocupante necesita no solo apagar o evitar incendios, sino también mantenerse en el cargo para lograr los resultados que busca la organización que dirige. Es posible, además, que una asociación ecologista defienda una concepción completamente distinta de las ciudades y de la vida urbano-rural que cambie todo el cuadro del problema del riesgo de incendios.

No todas las opiniones tienen el mismo peso. Algunas responden a argumentaciones técnicas individuales o de equipos que el jefe de Bomberos puede hacer suyas o desestimar, porque detrás de ellas no existe fuerza o peso político propio que obligue a considerarlas en la decisión. En cambio, otras opiniones, a veces menos fundadas técnicamente, responden a posiciones de actores sociales, sean estas personalidades, organizaciones sociales o partidos políticos. Estos actores sociales pueden bloquear o facilitar el plan del jefe de Bomberos.

En este análisis surgen criterios de decisión muy dispares: soluciones óptimas versus soluciones buenas, variables técnicas versus variables políticas, confianza en los modelos analíticos versus simulación de procesos humanos creativos, variables cuantitativas *versus* las cualitativas, diagnósticos *versus* explicaciones situacionales, casuística fenoménica *versus* grandes agregaciones de variables, altas tasas psicológicas de descuento sobre el futuro *versus* tasas bajas, soluciones seguras y costosas *versus* soluciones menos costosas con mayor riesgo, etcétera.

Así, el jefe de Bomberos se encuentra con una matriz de explicaciones y proposiciones diversas, como la que se presenta en el cuadro siguiente.

Actitudes	Explicaciones y propuestas		
	Actor 1	Actor 2	Actor 3
1. Actitud técnica convencional	○		
2. Actitud técnica transformadora			○
3. Actitud sociopolítica técnica	○		
4. Actitud sociopolítica transformadora		○	

En esta matriz, la posición de cada actor es distinta, porque cada cual está situado de diversa manera frente al problema. Además, la posición de cada actor tiene algo de cada una de las actitudes señaladas en el cuadro, pero está dominado por alguna o algunas de ellas. Cada posición tiene buenas razones y se puede fundamentar desde el punto de vista particular de cada protagonista.

Antes de tomar una decisión el jefe de Bomberos tendrá en cuenta todas estas explicaciones y proposiciones, y les dará un peso según su intuición y según las circunstancias. ¿La decisión puramente técnica es más “racional” que la política? Al reflexionar sobre las explicaciones y proposiciones situacionales de los distintos actores pertinentes a su problema, el jefe de Bomberos se dará cuenta que su modelo explicativo de la realidad opera dentro del espacio de su perspectiva de análisis. Captará que también él adhiere a una actitud frente al problema, que no es neutro. Si es inteligente se preguntará si su modelo es una representación más correcta de la realidad que el modelo de los otros actores. Comprenderá también que no puede probar nada con su modelo que no esté implícito en sus premisas.

Por lo tanto, si no puede probar que sus premisas son superiores a las de otros, su modelo no es mejor que el de otros. Cada actor selecciona las variables de su modelo porque le parecen relevantes en su visión de la realidad. ¿Hasta dónde sus proyecciones sobre el futuro son la consecuencia de las políticas que ya ha decidido y hasta dónde son útiles para explorar políticas alternativas? ¿Con qué criterio decide ante la diversidad de posiciones? Estas preguntas nos dicen que la reflexión que precede y preside la acción no es obvia y requiere métodos especiales.

Al final, todo este complejo cálculo técnico, político y social, debe preceder y presidir la acción, pues de otra manera esta última se disocia del primero. Si la acción no tiene cálculo sólido que la fundamente, estamos frente a la improvisación más primaria. Si el cálculo no hace un puente con la acción, entonces el primero es completamente superfluo.

### *Sexto argumento*

Se necesita una coherencia global frente a las acciones parciales de los actores sociales. Los actores que producen hechos políticos, sociales, económicos, bélicos, etc., son muchos. Cada actor produce esos hechos en relación con sus visiones y

propósitos particulares y nada garantiza la coherencia del resultado social global. La coherencia de la acción global no se alcanza espontáneamente, se requiere una racionalidad central. El sexto argumento puede, entonces, enunciarse así: se necesita una acción central que persiga la coherencia global frente a las acciones parciales de los actores sociales, si queremos conducir el sistema social hacia objetivos decididos democráticamente por los hombres.

Si acudimos nuevamente al ejemplo del cuerpo de bomberos, vemos que alguien tiene que intentar poner orden en el crecimiento de las ciudades. No puede quedar sujeta a la libre voluntad de cada organización de vecinos la decisión sobre la localización y número de los cuarteles de bomberos que se instalarán y que, ante un incendio, alguien debe dirigir la operación de apagarlo, pues de otra manera cada unidad de bomberos acudiría o no a los sitios siniestrados según su propio juicio y conveniencia.

Estos seis argumentos conforman en la práctica social una red interrelacionada de fundamentos que refuerzan el caso teórico de la planificación societal como herramienta de conducción o gobierno de los distintos actores sociales.

Por ello usamos deliberadamente la “g” minúscula en la palabra gobierno, a fin de destacar desde el principio que la planificación y el gobierno de procesos son una capacidad potencial de todas las fuerzas sociales y de todos los hombres, a partir de cualquier situación favorable o adversa. La planificación desde el Gobierno del Estado solo es un caso particular justificadamente destacado por su importancia, pero injustificadamente presentado como el monopolizador del gobierno y la planificación.

Un sistema social comprende una red de gobiernos circunscritos a ámbitos específicos. Las direcciones de los partidos políticos, de los sindicatos, de las universidades, de las fuerzas sociales, de los gremios de empresarios, etc., gobiernan en espacios determinados del sistema social y no dependen necesariamente del Gobierno del Estado, aunque este sea el actor más poderoso. Lo mismo podemos decir del ámbito de la planificación económica: es un caso particular y limitado de la teoría general de la planificación y de su práctica social.

## El triángulo de gobierno

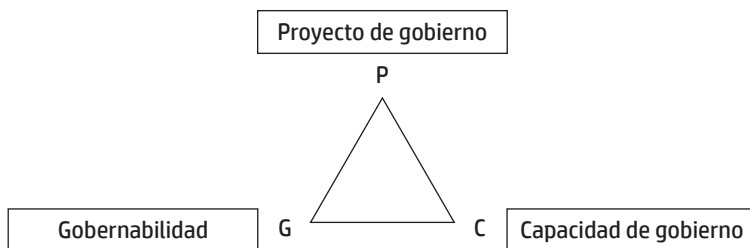
El líder dirige solo si ve más allá de la curva y más allá que sus seguidores. El liderazgo es disputado y vence quien demuestra competencia para ese oficio.

Dirigir significa escoger una dirección y tener la capacidad de seguirla a pesar de los obstáculos que ella presenta. En ese proceso es importante la eficacia de la dirección escogida y el cálculo, sin exageración ni descuento, de las dificultades del camino. Por consiguiente, en la competencia por el liderazgo y en su ejercicio se combinan propuestas de objetivos, capacidad para sortear las dificultades y el grado mismo de dificultad que presenta el camino y la propuesta seleccionada.

*Gobernar, entonces, exige articular constantemente tres variables:*

- a) Proyecto de gobierno: propuesta de objetivos y medios
- b) Capacidad de gobierno: “experticia” para conducir, y
- c) Gobernabilidad del sistema: grado de dificultad de la propuesta

Estas tres variables constituyen un sistema triangular, en el que cada una depende de las otras.



El *proyecto de gobierno* (P) se refiere al contenido propositivo de los proyectos de acción que un actor se propone realizar para alcanzar sus objetivos. La discusión sobre el proyecto de gobierno versa acerca del tipo de sociedad, las reformas políticas, el estilo de desarrollo, la política económica, etc., que parecen pertinentes al caso y al grado de gobernabilidad del sistema. Lógicamente, el contenido propositivo es producto no solo de las circunstancias e intereses del actor que gobierna, sino además de su capacidad de gobierno. La eficacia del proyecto depende del acierto de su composición combinada de valores, ciencias y creatividad.

La *gobernabilidad del sistema* (G) es una relación entre el peso de las variables que controla y no controla un actor en el proceso de gobierno. El peso de las variables relevantes depende del proyecto de gobierno y de la capacidad del gobernante. Mientras más variables decisivas controla un actor, mayor es su libertad de acción y mayor es para él la gobernabilidad del sistema. Mientras menos variables de peso controla, menor será su libertad de acción, y menor es la gobernabilidad del sistema.

La gobernabilidad de un sistema expresa el poder de un actor para realizar su proyecto. Es relativa a un actor determinado, a las demandas o exigencias que plantea a ese actor el proyecto de gobierno y a la capacidad de gobierno que posee. La primera relativización apunta a distinguir que un sistema no es igualmente gobernable o ingobernable para los distintos actores sociales, pues cada uno de ellos controla una proporción distinta de variables del sistema. La segunda relativización señala que la gobernabilidad del sistema depende del contenido propositivo del proyecto de gobierno; por ejemplo, es más gobernable para objetivos modestos, y menos gobernable para objetivos ambiciosos. La tercera relativización nos indica que la gobernabilidad del sistema es mayor si el actor pertinente tiene alta capacidad de gobierno y es menor si tiene baja capacidad de gobierno.

La *capacidad de gobierno* (C) es una capacidad de conducción o dirección y se refiere al acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados, dados la gobernabilidad del sistema y el contenido propositivo del proyecto de

gobierno. El dominio de técnicas potentes de planificación es una de las variables más importantes en la determinación de la capacidad de un equipo de gobierno. Cuando hablamos de teorías, técnicas y métodos de planificación nos referimos, por consiguiente, a alterar o mejorar la capacidad de gobierno. La capacidad de gobierno se expresa en capacidad de dirección, de gerencia y de administración y control.

En el triángulo de gobierno, por un lado, se diferencian variables que son distintas y, por el otro, variables que se entrelazan y condicionan mutuamente, para comprender la complejidad del proceso de gobierno como unidad común a las tres variables. La diferenciación apunta a reconocer sistemas de distinta naturaleza: el sistema propositivo de acciones (proyecto de gobierno), el sistema social (governabilidad del sistema), y el sistema de dirección y planificación (la capacidad de gobierno).

La interacción y el mutuo condicionamiento indican, en cambio, algo común a los tres sistemas: la acción humana. El proyecto de gobierno es un conjunto de propuestas de acción, la gobernabilidad del sistema se refiere a posibilidades de acción y la capacidad de gobierno puede definirse como capacidad para generar y comandar acciones.

## Yo planifico, tú planificas

La planificación es el principal componente de la capacidad de gobierno. La deficiencia de la primera conduce a una baja inevitable en la segunda. Desgraciadamente, en América Latina la planificación no solo está en mal pie, sino cercada por un integumento de confusiones.

Hay un diálogo entre la práctica y la teoría cuyo tema es el verbo planificar. La profesora, Doña Práctica, le pide a la Srta. Teoría Normativa: “Conjuga el verbo planificar”. La Srta. Normativa responde: “Yo planifico...”. “Sigue, que vas bien”, le dice Doña Práctica. “Ya terminé, profesora”, responde la Srta. Normativa.

Doña Práctica, algo perpleja, mira a sus alumnas. La Srta. Situacional está ansiosa por hablar y recita antes que nadie se lo pida: “Yo planifico, Tú planificas, Él planifica, etcétera”.

El primer principio de la planificación moderna es este: *Nadie tiene el monopolio del cálculo sistemático sobre el futuro*. Todos podemos planificar y todos hacemos algún tipo de análisis sobre el mañana antes de tomar hoy una decisión. Yo planifico y tú planificas. Si no comprendemos esto, no podremos rescatar la planificación del mar de confusiones en que navega.

### *El modelo normativo de planificación*

La planificación debe apoyarse en alguna teoría de la producción de la acción humana. Los métodos de planificación se refieren a la acción humana y sus efectos en un sistema de gobernabilidad dado. Según sea la riqueza o simplicidad con que

describamos el sistema social, este muestra su gobernabilidad real o una aparente o ficticia. Un modelo explicativo simple del sistema social que amputa variables reales de peso, puede engañarnos completamente sobre la gobernabilidad real del sistema.

El modelo más gobernable, en apariencia, es aquel en el que un único actor planifica y gobierna el sistema. Alguien planifica y todos los demás solo reaccionan de manera predecible ante sus planes. Este modelo podríamos describirlo con las siguientes características:

- a) un actor planifica y dirige, los demás son simples agentes económicos con reacciones predecibles;
- b) las acciones que producen los agentes económicos son previsibles y enumerables, porque responden a una teoría del comportamiento social y a un sistema que sigue leyes;
- c) el sistema genera incertidumbre, pero esta se refiere exclusivamente a la probabilidad de ocurrencia y efectos de las acciones previsibles; no existe lo no enumerable y lo inimaginable; y
- d) el actor que planifica y dirige no controla algunas variables, pero las variables no controladas no tienen conducción inteligente creativa, porque no responden a otros actores que hacen planes.

En este caso el sistema es aparentemente de una alta gobernabilidad y opera bajo los siguientes supuestos:

- a) Toda acción es producto de un comportamiento, excepto la acción propia que produce planes;
- b) las variables fuera de control no tienen un autor inteligente y creativo que persigue otros objetivos, simplemente constituyen movimientos que no sabemos explicar;
- c) la incertidumbre es una incertidumbre bien definida; las posibilidades son enumerables y es posible asignarle probabilidades;
- d) la teoría que requiere este tipo de planificación es una teoría del comportamiento social que se apoya en las relaciones sistémicas causa-efecto, asumiendo que el efecto es predecible y constituye un comportamiento.

La planificación económica normativa sigue aproximadamente este tipo de razonamiento hipersimplificante. En ella se distinguen como variables del modelo las siguientes:

- a) “Yo”, como el actor-sujeto que gobierna, planifica y monopoliza la creatividad en la acción, y
- b) “El sistema”, como el objeto planificado comprensivo de agentes económicos y comportamientos sociales.

Este modelo normativo de planificación se caracteriza justamente por un reduccionismo ilegítimo de todas las acciones a comportamientos. A su vez, la eliminación artificial del otro, devela que como supuesto escondido, la planificación económica normativa asume la existencia del “Yo” con poder absoluto.

### *Un modelo estratégico de planificación*

Pensemos ahora, por el contrario, en un sistema en el que su grado de gobernabilidad depende esencialmente de “Mi peso” (Yo), frente al peso de “Otro” (Tú), para producir las acciones que exigen el cumplimiento de mis objetivos.

En este caso existen varios sujetos que planifican con objetivos conflictivos. Aquí, las limitaciones para gobernar el sistema no provienen de una escasez o falta de control de variables y recursos como una deficiencia absoluta; se derivan, al menos parcialmente, del hecho de que los recursos que “Yo” no tengo o no controlo los tiene o los controla “Otro”. Si yo no gano, otro gana. Si pierdo adhesión popular, otro sube en adhesión popular; lo que para mí es ingobernable de acuerdo con mis capacidades y objetivos, para el otro puede ser gobernable de acuerdo con sus capacidades y objetivos.

En este modelo de conflicto o poder compartido, solo algunas acciones responden a comportamientos; otras acciones, las principales, son acciones estratégicas fundamentadas en un juicio estratégico. La teoría del comportamiento social resulta así completamente insuficiente para fundamentar la teoría de la planificación pertinente a este caso.

### *Las técnicas de planificación*

Cuando descubrimos que podemos fundamentar varias teorías y enfoques diversos sobre la planificación según sea la naturaleza de los problemas y casos diversos a los cuales pretendemos aplicarla, se toma conciencia de la planificación como método, como teoría y como tecnología. Antes de esta toma de conciencia, el proyecto de gobierno (contenido propositivo), y la capacidad de gobierno (potencia de las técnicas de planificación conocidas y aplicadas) nos parecen una misma cosa y las mezclamos inadvertidamente en nuestras discusiones. La valorización de las técnicas de planificación y gobierno como un espacio propio de reflexión teórica solo se produce cuando asumimos en toda su complejidad la relación:



Por ello, es fácil comprender cómo entre las personas que conocen solo un modo de entender la planificación, la planificación económica normativa, las técnicas de

planificación no constituyen un problema teórico en la explicación de las deficiencias prácticas de la planificación en América Latina. Creen simplemente que el problema es de buenas políticas de desarrollo, buenas políticas económicas y buenos economistas. Allí, el triángulo de gobierno desaparece y se reduce a un punto parcial: el proyecto de gobierno.

El mundo del hombre es del tamaño de los conceptos que conoce. Si para mí no existe el concepto de oponente, en mi realidad solo habrá agentes económicos. Si tampoco manejo el concepto de acción estratégica, solo existirá para mí en la realidad la acción-comportamiento que asimilé de la teoría económica. Por esta vía niego inadvertidamente una parte de la realidad. Si intento comprender el mundo con un vocabulario congelado por teorías primitivas, esa comprensión será pobre, y no podré enriquecerla sin ampliar mi vocabulario.

El filósofo del lenguaje John Searle (1969), citado por Magge (1982, p. 194) plantea así el problema:

El error es suponer que la aplicación del lenguaje al mundo consiste en pegar etiquetas a los objetos que, por así decirlo, se identifican a sí mismos. Conforme a mi perspectiva, el mundo se divide según lo dividamos, y nuestra forma principal de dividir las cosas está en el lenguaje. Nuestro concepto de la realidad depende de nuestras categorías lingüísticas.

Si la teoría y métodos con que practico la planificación son limitados, difícilmente descubriré que solo puedo imaginar mi proyecto de gobierno dentro de ese espacio limitado. Así, cualquier deficiencia de mi acción para cambiar el mundo la atribuiré al mal manejo de tales teorías o a su aplicación inadecuada e ignoraré la influencia mutilante de las teorías y los métodos como herramientas para la acción y el conocimiento. Por esa vía puedo ignorar el problema más abstracto de las herramientas para conocer y de las técnicas para gobernar, para focalizar estrechamente toda mi atención en el problema más concreto y en apariencia más práctico del proyecto de gobierno.

El conocimiento congelado corre en paralelo con el estancamiento de los conceptos manejados. La incapacidad para renovar la teoría de la planificación es causada por el limitado vocabulario de la teoría social con que queremos explicar el mundo.

Si alcanzamos el límite de nuestra capacidad personal para conocer el mundo, hemos llegado al límite de nuestro vocabulario; si congelamos nuestro vocabulario detenemos la capacidad de conocer el mundo. Y cuando esto ocurre, reiteraremos las mismas preguntas sobre el mundo en que existimos y no indagaremos sobre la potencia de nuestros conceptos. Aún más, cuando alguien usa “palabras nuevas” en un discurso teórico, mi seguridad intelectual me obligará a declararlas sinónimos de las que ya conozco y acusaré a ese perturbador de inventar palabras nuevas para renombrar viejos conceptos. En vez de responder a su discurso teórico alternativo le diré que no tiene derecho a obligarme a usar su vocabulario. La forma más simple de congelar el conocimiento científico es declarar sinónimos a los nuevos conceptos.



## Algunas preguntas claves sobre teoría de la planificación

La preocupación por el vértice del triángulo de gobierno que se refiere a la capacidad de gobierno, provoca varias preguntas interesantes sobre el plan como herramienta formal al servicio de la gestión de un actor.

### *Primera pregunta*

¿Es siempre posible la planificación, o ella exige condiciones previas favorables? ¿Qué se puede hacer en condiciones adversas, cuando las relaciones de fuerzas son precarias e inestables, existe conflicto político intenso y prevalecen serias restricciones económicas? Aquí, la respuesta más simple y cómoda es que la planificación es imposible. Si la planificación es imposible en algunos casos difíciles, solo queda la improvisación para abordarlos, pero si la improvisación es capaz de ser eficaz en las circunstancias adversas, con mayor razón lo será en las normales. La conclusión absurda sería que la improvisación es más potente que la planificación.

La única respuesta lógica es que la planificación siempre es posible, pero no cualquier tipo de planificación es aplicable a cualquier situación y a cualquier problema. Esta afirmación conduce a otra pregunta: ¿Qué tipo de planificación es posible y eficaz en situaciones de conflicto y poder compartido? Debemos pensar la planificación en sistemas complejos y de final abierto a innumerables posibilidades, en los que la creación de los hombres en conflicto crea el futuro y cualquier realidad puede ser explicada desde muy diversos puntos de vista. Tenemos que desarrollar una teoría para abordar la planificación en sistemas plagados de problemas mal estructurados, ambiguos, mal definidos y con fronteras difusas. Allí, la predicción es imposible porque el futuro no sigue una trayectoria determinada; por el contrario, los hombres hacen camino al andar desde posiciones y con objetivos diversos y contradictorios.

Esta reflexión apunta a la llamada “paradoja de Friedman” (Burchell y Sternlieb, 1978), que fue formulada originalmente así:

Cuando se tiene menos necesidad de la planificación porque nada cambia, la planificación opera mejor; es cien por ciento eficiente. Pero cuando, a causa del cambio rápido y universal la planificación es más necesaria, esta no opera en absoluto: su eficiencia es cero.

El problema reside en que la planificación no puede descansar en nuestra capacidad para predecir el futuro sobre la base de comportamientos sociales. Dicha paradoja, como bien lo afirma el propio John Friedman, se desvanece si abandonamos la idea de que lo esencial de la planificación descansa en nuestra capacidad de predicción

del futuro: “La planificación no se refiere ni al conocimiento (capacidad de predicción) ni a la acción solamente, sino a la mediación entre ambos”.

Esta es exactamente la idea. La planificación se refiere al cálculo que precede y preside la acción. La mediación entre el cálculo y la acción en situaciones de poder compartido y conflicto no puede aferrarse a un esfuerzo de predicción imposible en los procesos creativos, solo puede descansar en el tratamiento adecuado y potente de la incertidumbre. En esta argumentación conviene distinguir entre predicción y previsión. La predicción es un cálculo que intenta acertar sobre lo que ocurrirá en el futuro. La previsión, en cambio, implica prever posibilidades y preparar planes para afrontarlas.

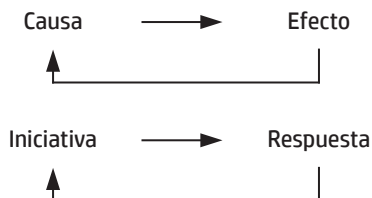
## *Segunda pregunta*

¿Cómo repensar la planificación en situaciones adversas de conflicto y poder compartido? Aquí, se plantean varios problemas:

- a) La distinción consecuente de “Yo” y el “Otro” en el sistema social; si ignoro al otro, no existe la posibilidad del conflicto. En efecto, la planificación normativa opera con los elementos “Yo” y el “sistema”, en la que el sistema tiene comportamientos, pero no comprende fuerzas sociales (tú y otros), que tengan planes contradictorios con los míos;
- b) si reconocemos la existencia de “Yo” y el “Otro” en la teoría de la planificación, ya no podemos aceptar el supuesto central de la planificación normativa, de que el sistema “sigue leyes”, que se identifican como “comportamientos sociales”. En efecto, mi plan no es producto de un comportamiento, sino el resultado creativo de un juicio estratégico. Por la misma razón, el plan del otro es igualmente un proceso creativo e imaginativo que no sigue leyes. Mi plan se enfrenta a otros planes, yo me enfrento al otro en la situación y ambos somos parte del sistema-situación. Por consiguiente, el sistema comprende procesos creativos y repetitivos que se expresan en acciones estratégicas y acciones-comportamiento.

En realidad, la planificación normativa extiende erróneamente la relación causa-efecto a todos los procesos sociales. En cambio, la planificación situacional distingue con claridad la relación sistémica causa-efecto, más propia de los sistemas naturales, de la relación iniciativa-respuesta, más pertinente a la relación interactiva entre actores sociales.

En la relación causa-efecto, el efecto está predeterminado con relación a la causa; en cambio, la respuesta al desafío que nos presenta una iniciativa que nos afecta no está predeterminada y, en consecuencia, es intrínsecamente impredecible. Este es exactamente el argumento de Toynbee (1972, p. 97).



La modelística matemática, con sus ecuaciones de comportamiento, solo puede dar cuenta de los procesos repetitivos. ¿Con qué herramienta puedo ahondar los procesos creativos que influirán sobre el futuro que intento planificar?

- c) La existencia de “Yo” y el “Otro” plantea el complejo problema del cálculo interactivo. Mi plan más eficaz depende del plan del otro, el plan más eficaz del otro depende de mi plan. ¿Cómo entonces puedo conocer con certeza mi plan más eficaz? ¿Y si yo no lo sé, cómo puede saberlo el otro? Aquí aparece la incertidumbre propia del cálculo interactivo entre actores humanos, que es diferente a la incertidumbre que proviene de la naturaleza (sequías, clima, accidentes, etc.), o de los procesos sociales repetitivos (cambios bruscos en los parámetros de las ecuaciones de comportamiento).
- d) La existencia de “Yo” y el “Otro” como actores oponentes, no permite la distinción positivista entre el sujeto que planifica y el objeto planificado. Tampoco hace eficaz el concepto de “entorno” o “ambiente” que utiliza la teoría de sistemas. En efecto, “Yo”, sujeto que planifica, soy parte del objeto planificado y soy afectado por los planes. De manera que el sujeto está contenido en el objeto y el objeto comprende varios sujetos que planifican. Aquí desaparece la utilidad del “diagnóstico” tradicional, que asume la relación “yo y el sistema” e ignora las explicaciones de los otros. Solo es posible la explicación situacional si se precisa quién explica, y desde cuál posición explica. La objetividad no existe, solo es posible el intento de ser riguroso en la explicación mediante pruebas de autorrefutación. Por las razones anteriores, el entorno o el ambiente también comprende actores que producen planes.
- e) Si en la situación existo “Yo” y el “Otro”, yo no tengo el poder absoluto. La introducción del otro en el análisis obliga a considerar la escasez de recursos de poder además de la escasez de recursos económicos. En este caso, los actores que planifican están limitados por un “vector de recursos escasos”, que contiene al menos dos elementos: poder y recursos económicos. Así, el cálculo político surge inseparable del cálculo económico y el criterio de eficacia política puede resultar contradictorio con el de eficacia económica. ¿Con qué métodos podemos sopesar estas eficacias contradictorias?
- f) En este contexto problemático la planificación se parece más a un juego de final abierto que a la solución de un sistema de ecuaciones de final cerrado; podemos ser derrotados por nuestros oponentes y si ganamos debemos derrotar al otro. Así, los objetivos son cambiantes e inciertos. En un sistema de final abierto el progreso es una trayectoria de cambio situacional en la que se

encadenan problemas que se sustituyen en sus características y la aparente solución de unos genera la existencia de otros. Así, los objetivos establecen una preferencia, a veces no plenamente consciente, de unos problemas por otros que estimamos más aceptables. Un sistema dinámico de esta complejidad no se presta para ser tratado con los criterios estáticos de optimización en las soluciones, ya que la eficacia de cada solución es relativa a la posibilidad de combatir los problemas siguientes.

- g) La existencia de Yo y el Otro establece un sistema de interacción humana que obliga a repensar el tratamiento del tiempo. Ya no podemos suponer que el tiempo transcurre linealmente y a una velocidad constante para Mí y para Él. Se producen percepciones diferenciales del tiempo, no podemos controlar el tiempo de producción de los procesos sociales, operamos con distintos horizontes de tiempo y aplicamos a los problemas y oportunidades del futuro tasas de descuento psicológico de distinta magnitud. Y todo ello afecta los criterios con que nosotros y ellos tomamos las decisiones de hoy y valoramos las situaciones.
- h) Los procesos sociales, como procesos humanos ricos y complejos, están muy lejos de poder ser precisados y explicados con variables numéricas. La calidad y la cantidad se combinan para dar precisión a nuestras explicaciones y diseños. En la jerarquía de las precisiones está primero la calidad y después la cantidad como una condición a veces necesaria de la precisión, pero nunca como una condición suficiente. No podemos, por consiguiente, eliminar lo cualitativo de nuestros planes y disociarlo de lo cuantitativo con el pretexto de que lo no medible no influye. Debemos abordar la precisión mediante el uso riguroso de variables lingüísticas. Nuestro vocabulario puede ser preciso y libre de ambigüedades para dar cuenta rigurosa de la realidad.
- i) Si lo político debe articularse con lo económico en el cálculo de planificación, si existe la incertidumbre sobre mi propio plan más eficaz, si la modelística económica solo puede dar cuenta de los procesos repetitivos, si el concepto tradicional de diagnóstico oculta la explicación de la realidad, si el plan se parece más a un juego donde debo derrotar a un oponente, etc., entonces evidentemente la planificación económica tradicional está lejos de aproximarse a estas características deducidas de la naturaleza de los problemas que enfrenta un actor en situaciones de conflicto.

### *Tercera pregunta*

¿Cómo tratar el plan económico, si este es parte de un plan de gobierno en situaciones de conflicto? La respuesta a esta pregunta es esencial para evitar falsos antagonismos. El rechazo a la planificación económica tradicional como sistema o enfoque impotente para dar cuenta de la complejidad del sistema social, no implica el rechazo a cada uno de los instrumentos y herramientas que esta usa. Un enfoque

potente de planificación debe responder a los problemas antes analizados con herramientas concretas y prácticas. Solo así la compleja variedad del sistema social puede enfrentarse con la variedad de la planificación estratégica (Ley de Ashby).

Cada herramienta de la planificación económica tradicional, en algunos casos con adaptaciones, es necesaria y útil en un concepto nuevo de la planificación. La crítica se refiere a que las partes no conforman un sistema potente, no a que ellas sean inútiles o a que lo económico no sea importante.

Para hacer la articulación entre lo político y lo económico es necesario:

- a) Explicitar el contexto político del plan económico; como lo político es aún más incierto que lo económico, debemos tratar esta incertidumbre con técnicas de escenarios y con alta velocidad de reacción ante lo imprevisto.
- b) Elaborar métodos para analizar la coherencia de los criterios políticos con los económicos, tanto en lo que se refiere a los objetivos como a los medios.
- c) Elaborar métodos para estudiar las consecuencias políticas de los hechos económicos y las consecuencias económicas de los hechos políticos.
- d) Enriquecer la función de producción social con que trabajan los actores que planifican, a fin de dar cuenta de varios recursos escasos (poder, recursos económicos, etc.), y
- e) Utilizar categorías integradoras de los diversos ámbitos de acción (político, económico, organizativo, etc.), tanto al nivel explicativo-normativo (situación) como en el plano de la acción práctica (operaciones).

### *Cuarta pregunta*

¿Cómo hacer más práctica y operacional la planificación? En cuanto a esta pregunta es necesario dar un paso adelante más allá de la crítica al plan-libro.

Es obvio que el plan-libro no se adapta a la incertidumbre y los imprevistos, pero tampoco es eficaz en términos operacionales si todo ocurre según lo calculado. Los capítulos de un libro por sectores son más propios de una investigación económica que de un plan práctico de gobierno. Si nos ponemos en la cabeza del hombre de acción constatamos que este no trabaja con sectores, ni con políticas y programas sectoriales. Tampoco se alimenta directamente de investigaciones, sino de propuestas ejecutivas que procesan las primeras.

El político trabaja con problemas y operaciones. Una forma de lograr que un plan sea práctico, operacional y fácilmente adaptable a las circunstancias consiste en estructurarlo por problemas (oportunidades) y operaciones. Los problemas son constataciones de disconformidad actual o potencial en la autorreferencia de un actor. Lo mismo vale para las oportunidades, que son el signo negativo de los problemas.

Si en vez del libro-plan pensamos en una selección de problemas y operaciones, habremos encontrado una estructura modular del plan que es muy práctica.

Es como un archivo que se actualiza permanentemente, desechando o creando módulos nuevos.

Pensemos en un plan distinto; imaginémonos una matriz problemas-operaciones en la que las operaciones son módulos recursivos que permiten la integración de lo económico con lo político y lo organizativo. El concepto de operación tiene enormes ventajas; es un módulo agregable y desagregable que sintetiza en forma práctica los diversos tipos de acciones que se propone realizar un actor. Dicho módulo puede ser:

- a) solo exigente en recursos de poder;
- b) solo exigente en recursos económicos;
- c) solo exigente en capacidades organizativas, y
- d) exigente en combinaciones de los recursos mencionados.

A su vez, las operaciones exigentes en recursos económicos pueden comprender gasto corriente, inversiones o ambos. Así, con el concepto de operación se recupera la unidad indivisible de la acción planificada y, al mismo tiempo, se transforma el plan en una estructura organizativa para la acción, en la que cada operación tiene un propósito y un responsable.

La estructura modular del plan estratégico es también una respuesta adecuada a las necesidades de articulación del plan con el Presupuesto por Programas. Con los métodos tradicionales es imposible articular el plan con el presupuesto, porque no puede existir correspondencia precisa entre párrafos de un libro y módulos de asignación de recursos. En cambio, si el plan es una estructura modular equivalente a la estructura modular del presupuesto, el problema se resuelve en forma obvia.

## *Quinta pregunta*

¿Cómo puede el plan culminar en un cálculo que precede y preside la acción? La única forma de construir el futuro es actuar y solo se puede actuar hoy. De manera que la planificación se refiere principalmente al presente. Para ello, debemos utilizar el plan de largo plazo como referencia direccional del plan de mediano plazo, el mediano plazo como referencia direccional del plan anual y el plan anual como referencia direccional del plan en el día a día. Aquí, surge la necesidad de la planificación en la coyuntura como un cálculo que precede y preside la acción concreta. El producto terminal del plan es el cálculo que precede y preside la acción de hoy. Todo cálculo sobre el mañana es un producto intermedio.

Hay varias propuestas metodológicas para abordar los problemas de la planificación en la coyuntura. Entre las más potentes está la idea de una sala de situaciones apoyada en un sistema de gerencia por operaciones. Hoy existen en el mundo y en América Latina varios tipos de programas computacionales diseñados para hacer el seguimiento y evaluación de la marcha e impacto de las operaciones sobre los problemas, y en varios organismos se sigue investigando sobre tecnologías de

planificación altamente computarizadas en redes de teleprocesamiento, a fin de dar respuestas veloces. En su origen, estos programas fueron inspirados por las teorías cibernéticas de Stafford Beer, a fin de hacer un uso inteligente de las computadoras. La idea central consiste en que las máquinas, en vez de agobiar a los directivos con masas enormes de información centralizada, reduzcan la variedad del sistema convirtiendo los indicadores en señales de atención y alarma. Para ello, previamente, cada jefe de operaciones debe convertir la información bruta en indicadores significativos de su gestión y utilizar en su nivel la información del sistema para hacer las correcciones que le competen.

Más recientemente, el desarrollo de la “teoría de las conversaciones” ha producido también programas capaces de hacer un seguimiento de las conversaciones (actos de habla), que preceden y siguen a las operaciones y las acciones. Estos programas permiten tratar con rigor los aspectos cualitativos del seguimiento de la acción del gobierno.

La técnica del sistema de señales se basa en programas sofisticados que permiten que las máquinas cotejen los indicadores reales con indicadores “normas” establecidos como bandas taxonómicas móviles de los valores aceptables. Cada vez que llega una información real al sistema, este la coteja con la banda taxonómica respectiva. Si el indicador está dentro de la franja de normalidad, el sistema almacena la información y no emite señal alguna. Pero si la información real está fuera o al borde de la banda de normalidad, el sistema emite una señal de alarma o de atención. Un programa interno, apoyado en la información histórica acumulada desestacionaliza los datos y corrige las bandas de normalidad cada cierto tiempo. La propuesta de la planificación situacional recomienda aplicar este sistema al seguimiento general de la situación, de los problemas y de las operaciones para enfrentarlos, incluidas las conversaciones relacionadas con las últimas.

Todo este sistema debe ir acompañado de nuevas modalidades de funcionamiento de los Consejos de Ministros, con agendas rigurosamente seleccionadas que incluyan siempre el tema de la rendición de cuenta por operaciones por parte de los ministros responsables. Esto obliga a los ministros a pedir cuenta a sus directores con el mismo método y así sigue el sistema hasta los niveles operacionales de base.

El presente es el punto de encuentro entre gobierno y planificación. Pero el manejo del presente requiere de información actualizada, veloz y selectiva. Los viejos conceptos de bancos de datos y bancos de proyectos de inversión tienen ahora que ser reemplazados por sistemas recursivos de información acoplados a los sistemas de gerencia en cada nivel organizativo.

Los principios básicos de un sistema de información se conciben ahora como parte de un “estilo” organizativo descentralizado en el que:

- a) cada productor de información cumple esa función porque es usuario obligado de ella;
- b) la información se produce, normatiza y ordena con el criterio predeterminado de conformar indicadores con significado preciso para registrar niveles de ejecución, impactos, influencias indirectas y anticipaciones de las operaciones

- y problemas del plan, junto con las conversaciones administrativas que las preceden y las siguen;
- c) la información permite y estimula la autocorrección de políticas y acciones en cada ámbito de responsabilidad descentralizada, de manera que los indicadores y señales no se envíen indiscriminadamente hacia la cúspide directiva del gobierno; por el contrario, se utilizan para la gerencia en cada nivel de base y ascienden hacia el nivel superior solo cuando la corrección pertinente escapa a las posibilidades internas de autorregulación;
  - d) el sistema de control es un régimen de rendición de cuenta del impacto de las operaciones sobre los problemas; cada nivel organizativo rinde cuenta al nivel inmediato superior sobre las operaciones a su cargo y los problemas supuestamente afectados por ellas. El sistema de cuenta por operaciones y problemas cierra el circuito informativo, ya que solo es posible rendir cuenta produciendo en la base la información que exige el sistema, y
  - e) se elimina la idea de masas de información producidas abajo por algunos para ser utilizadas por otros más arriba; por un lado, opera la reducción de variedad en la transformación de datos primarios en indicadores y de los indicadores en señales; por el otro, cada unidad produce la información que requiere internamente y ella surge como necesaria en relación con las exigencias internas de rendición de cuenta y gerencia.

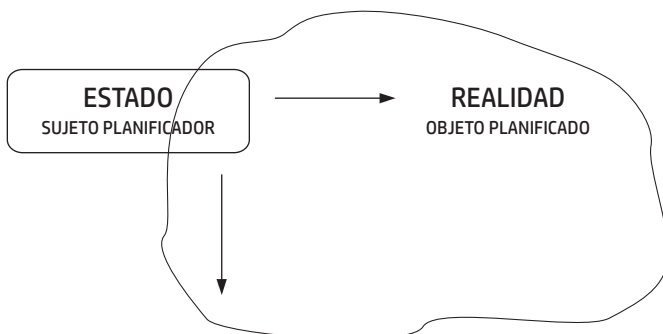
## Epistemología de la planificación

Esta revolución en la teoría de la planificación puede explicarse a partir del cuestionamiento de un supuesto básico en que descansa todo el edificio teórico de la planificación tradicional. Ese supuesto es el siguiente: el actor que planifica está fuera o sobre la realidad planificada y en consecuencia no coexiste en esa realidad con otros actores que también planifican.

Naturalmente, los planificadores normativos no aceptan de buenas a primeras que su teoría descansa en este supuesto básico. En efecto, este supuesto está implícito o se deduce de las consecuencias teóricas que constituyen las características salientes de la planificación económica tradicional. A partir de este supuesto toda la planificación normativa se deduce con una lógica consistente.

Si nos apoyamos en este supuesto, podemos ahora deducir como consecuencia todos los postulados de la planificación normativa, que a modo de síntesis podemos expresar como sigue:





### *Postulado 1*

La planificación supone un “sujeto” que planifica un “objeto”. El sujeto es el Estado y el “objeto” es la realidad económico-social. El sujeto y el objeto planificado son independientes, y el primero puede “controlar” al segundo.

### *Postulado 2*

El sujeto que planifica debe previamente “diagnosticar” la realidad para conocerla. Ese diagnóstico se guía por la búsqueda de la verdad objetiva, y en consecuencia debe ser único. A un solo actor que planifica corresponde un solo diagnóstico, un solo concepto del tiempo y una verdad única y absoluta.

### *Postulado 3*

Para comprender la realidad y adquirir capacidad de previsión de su evolución futura, es necesario descubrir sus “leyes” de funcionamiento. Ahora bien, si la realidad es un objeto social, su funcionamiento es reducible a “comportamientos sociales”, vale decir, a la relación del hombre con las cosas expresadas como una asociación estable entre conductas resultantes y variables asociadas y condicionantes de tales conductas rutinarias. En consecuencia, toda la realidad social es explicable por medio del diseño de “modelos analíticos” basados en las relaciones sistémicas causa-efecto. Previsión y predicción son la misma cosa. La potencia del método se verifica por su capacidad de predicción. Toda acción es una acción-comportamiento, excepto la acción del sujeto único que planifica.

### *Postulado 4*

Si el actor que planifica no comparte la realidad con otros actores de equivalentes capacidades, entonces no existen oponentes y la planificación puede referirse solo a lo económico-social; su criterio de eficacia puede ser solo económico, y su cálculo restringirse a un cálculo económico. En consecuencia, la planificación puede

identificarse con el cálculo normativo de “diseño” de un “debe ser”, que discrepa del “tiende a ser”, que revela el diagnóstico. El cálculo estratégico sobra, porque solo el Estado planifica en la búsqueda de alterar los comportamientos de los agentes económicos. El contexto del plan es la armonía y la concertación central desde el Estado. El objeto planificado no contiene actores sociales capaces de producir acciones estratégicas, sino agentes económicos sujetos a comportamientos previsibles.

### *Postulado 5*

Si la planificación se refiere al diseño de un “debe ser”, entonces esta puede referirse a una normativa económico-social cierta, en la que está desterrada la incertidumbre y los eventos probabilísticos mal definidos, y en la que lo político puede considerarse como un marco restrictivo externo al plan económico-social; no pueden existir los “problemas cuasiestructurados”.

### *Postulado 6*

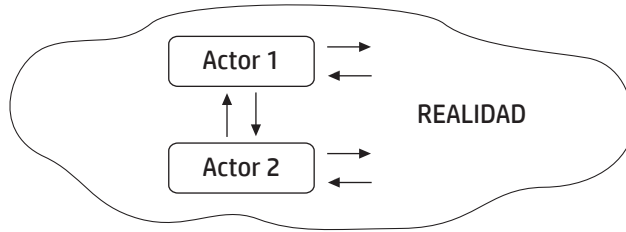
El plan es producto de una capacidad exclusiva del Estado; se refiere a un conjunto de objetivos propios y en el papel tiene “final cerrado”, porque la situación terminal es conocida, al igual que los medios para alcanzarla. Dada la certidumbre de los efectos causales, todo se reduce a cumplir el plan para alcanzar los objetivos. La racionalidad técnica debe imponerse para encontrar una solución óptima a los problemas.

Todos estos postulados han regido la teoría que fundamenta la práctica de la planificación en América Latina, y por lo general, salvo en los medios académicos, estos postulados han sido poco cuestionados. Más aún, las explicaciones sobre la ineficacia que muestra la planificación tradicional no se han buscado en una crítica al supuesto de base del cual derivan los seis (6) postulados mencionados, sino en las circunstancias políticas, la calidad de los planificadores, las deficiencias de las estadísticas, el insuficiente poder de las oficinas centrales de planificación, la inexperiencia de los economistas, su deficiente formación, el desinterés de los políticos, etcétera.

Nuestra tesis, por el contrario, afirma que las causas de los magros resultados de la planificación en América Latina deben buscarse en el mencionado supuesto de base de la planificación normativa, que por un lado conduce a un concepto restringido de planificación y de planificador, y por el otro, excluye la planificación política como sistemática de cálculo que precede y preside la acción.

Si rechazamos el supuesto de que el actor que planifica está “sobre o fuera” de la realidad y esta última es un objeto planificable, entonces toda la teoría de la planificación normativa se derrumba y se abren las puertas para reformular teóricamente la planificación y el rol del planificador.

Asumamos, por consiguiente, un supuesto de base más realista. Supongamos que el actor que planifica “está dentro” de la realidad y allí coexiste con “otros actores”, que también planifican. Las consecuencias de este nuevo supuesto desmoronan la planificación tradicional. Si nos referimos a los mismos postulados anteriores, debemos reformularlos de la siguiente manera:



### *Postulado 1*

El “sujeto” que planifica está comprendido en el “objeto planificado”. A su vez, el objeto planificado comprende a otros sujetos que también planifican. En consecuencia, es imposible distinguir tajantemente entre sujeto planificador y objeto planificado; ambos se confunden y no son independientes. Por eso, un actor que planifica no tiene asegurada de antemano su capacidad de controlar la realidad planificada, porque ello depende de la acción del otro. Existen necesariamente grados diversos de gobernabilidad del sistema para los distintos actores sociales.

### *Postulado 2*

En la realidad coexisten varios actores con capacidades de planificación diferenciadas. Por consiguiente, hay varias explicaciones de la realidad y todas ellas están condicionadas por la inserción particular de cada actor en dicha realidad. Ya no es posible el diagnóstico único y la verdad objetiva. Solo es posible una explicación situacional en la que cada sujeto explica la realidad desde la posición particular que ocupa en el sistema (objeto) planificado. El tiempo es relativo a la situación de los actores y existen múltiples racionalidades y criterios de eficacia.

### *Postulado 3*

Para comprender la realidad y adquirir capacidad de previsión de su evolución futura, ya no es suficiente ni posible reducir toda la acción humana a “comportamientos” predecibles.

El actor que planifica no solo se relaciona con las cosas, sino también con otros actores que son oponentes o aliados. En esa relación las acciones son irreductibles a comportamientos; requerimos ahora el “cálculo interactivo” o el “juicio estratégico”, que es propio de la interacción entre actores sociales. Las relaciones iniciativa-respuesta se entrelazan con las relaciones causa-efecto. La predicción es, por lo general, imposible y debe ser reemplazada por la previsión. La teoría del comportamiento estable es así un caso particular de la teoría de la acción humana.

Así como el plan del Estado no responde a un comportamiento, sino a un juicio estratégico, tampoco es posible entender las acciones de los oponentes sin

reconocerles iguales capacidades de juicio. En consecuencia, la realidad social no puede ser explicada totalmente por medio de modelos analíticos basados en relaciones de comportamiento. Aquí aparece la “simulación humana como una necesidad para comprender y proyectar la interacción entre acciones estratégicas y acciones-comportamiento”.

#### *Postulado 4*

Si el actor que planifica comparte la realidad con otros actores que también planifican, entonces necesariamente la planificación debe abarcar el problema de vencer o sortear la resistencia de los otros al plan propio. Por lo tanto, la planificación no se puede confundir con el diseño normativo del “debe ser”, sino que debe cubrir el “puede ser” y la “voluntad de hacer”. Por ello, inevitablemente la planificación debe sistematizar el cálculo político y centrar su atención en la coyuntura. El contexto del plan es un pasaje continuo entre conflicto, concertación y consenso. El “objeto”, no solo se resiste a ser planificado, sino que tiene planes propios. La planificación económica es solo un ámbito de la planificación sociopolítica. Las fuerzas sociales y los actores sociales son el centro del plan en vez de los agentes económicos.

#### *Postulado 5*

Desde el momento en que la planificación de un actor se realiza en un medio activamente resistente y en conflicto con otros actores, lo normativo solo es un momento de lo estratégico y de lo operacional, y entonces, todo está plagado de fuerte incertidumbre mal definida, por lo que muchas veces no podemos enumerar todas las posibilidades ni asignarles probabilidades. Estamos obligados a tratar con “problemas cuasiestructurados”.

Los problemas políticos ya no pueden considerarse como un marco o dato restrictivo de lo económico; es necesario que dichos problemas se reconozcan por medio de variables políticas endógenas en la sistemática del plan.

#### *Postulado 6*

El plan no es un monopolio del Estado. Cualquier fuerza social lucha por objetivos propios y está en capacidad de hacer un cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, existen varios planes en competencia o conflicto y el final está abierto a más posibilidades de las que podemos imaginar. Aquí, el problema de cumplir un plan no se limita a manipular variables económicas, sino que también exige derrotar el plan de otros o ganar a los oponentes para el plan propio. Las soluciones óptimas deben ceder paso a las soluciones satisfactorias que reconocen la continuidad de los problemas sociales en el tiempo.

Los dos casos polares analizados no se encuentran en estado “puro” en la práctica de la planificación, pero es evidente que el primero está más próximo a la experiencia metodológica todavía dominante, y más lejos de la realidad social, mientras

el segundo aborda con más realismo el proceso de gobierno, pero es, por ahora, ajeno a nuestra experiencia de planificación formal<sup>2</sup>.

En este desajuste entre teoría y realidad podemos encontrar la respuesta a las limitaciones y los problemas prácticos de la planificación tradicional. Si esta tesis es correcta, debemos explorar el camino de aplicación de la planificación situacional en nuestros países.

Dicho enfoque de planificación es un tipo de planificación estratégica que tiene aspectos comunes y diferenciados con esta última. Su característica esencial es el uso del concepto de situación y como enfoque práctico propone planificar situaciones.

---

<sup>2</sup>Nota del editor de la segunda edición en español de 1993: Desde la fecha de la primera edición de esta obra, varios países, gobernaciones y alcaldías abandonaron la planificación tradicional o clásica y comenzaron a practicar la PES (planificación estratégica situacional). Es el caso de las gobernaciones del estado Zulia en Venezuela, de Risaralda, el Huila y el Tolima en Colombia, de la Alcaldía de Cartagena en Colombia. Ecuador adoptó gradualmente la PES a nivel nacional. En el caso del Brasil, por un lado, SEPLAN avanzó en la misma dirección a nivel nacional y, por el otro, las organizaciones sindicales han adoptado masivamente el MAPP (forma simplificada de la PES) como herramienta de planificación de sus campañas salariales.



# Planificar procesos creativos: Escena dos





## Planificar procesos creativos: Escena dos

Desde su perspectiva, es una calle estrecha erizada de cabezas. Varían desde el negro y el gris hasta el blanco. Todas están orientadas hacia él, cubiertas por un techo recargado en exceso de ornamentos dorados. Hay allí dos generaciones bien marcadas. La vieja guardia del partido y los técnicos jóvenes independientes. Hasta ahora conviven sin comprenderse, pero sin conflictos, gracias al triunfalismo inicial y a la ceguera sobre el tiempo. Al principio, siempre el final parece lejano y sobra el tiempo para rodar hacia mañana los problemas.

El señor presidente toma asiento en la cabecera. Es una mesa oblonga, larga, lustrosa y muy angosta que divide naturalmente a los convocados en diversos grupos. De hecho, hay varios centros de discusión cuando llega el señor presidente y sobrevivieron algunos de ellos cuando se retiró después de clausurar el Consejo de Ministros.

Con ese día cuentan seis meses de gobierno y el señor presidente luce enérgico, aplomado, seguro y optimista. Antes de sentarse, su figura alta y magra domina la reunión desde la cabecera. Saluda a unos con un movimiento de manos y a otros los llama por su nombre. Con un gesto mecánico que repite constantemente hala hacia arriba sus pantalones. Se respira el poder en su presencia. Está hoy de un humor excelente y se divierte endilgando bromas a varios ministros. Estos las celebran con la exageración que naturalmente corresponde a esa etapa del gobierno. Se ensaña especialmente con el ministro de Hacienda que tiene un ligero tartamudeo... hasta el momento que se lo recuerdan.

Es el único ministro independiente de la vieja generación. Rostro de banquero inmutable coronado con una calva lustrosa. Es su rasgo más expresivo, ya que es imposible leer algo en sus ojos. Una mosca que evidentemente conoce el terreno, recorre su calva, pasa a la frente y desciende por su nariz hasta que, cansada de provocarlo, emprende el vuelo hacia zonas menos áridas. El ministro de Educación no pierde detalles de la travesía del insecto por ese ondulante desierto y le comenta a su vecino: “¡No te dije! ¡Es insensible como una estatua!”. En silencio extiende la mano para cobrar su apuesta. Minutos antes, cuando la mosca recién iniciaba su ruta, el ministro había apostado cinco mil pesos a que su colega de Hacienda no la espartería con su mano.

—No entiendo —dice el presidente— el lenguaje de estos economistas. El ministro de Planificación me habla de hacer crecer el PTB, en cambio el ministro de Hacienda me dice que lo apropiado no es el “Pepetebebe” sino el “Penenebebe”.

La voz del presidente se escucha fuerte con su “seseo” típico que transforma las “c”. Cualquier mención a su tartajeo actúa como un disparador nervioso que hace al ministro de Hacienda alargar las palabras y extender peligrosamente las cifras. En

esos casos hay que estar atento, porque treinta y tres mil se convierten en tres mil o trescientos treinta y tres mil según sus conveniencias. El ministro es un calculador gélido y no desperdicia recurso alguno, incluidos sus defectos físicos.

La agenda, heterogénea y excesiva, es marcadamente legalista. Sobre pocas materias hay propuestas ejecutivas y operacionales o una preparación de antecedentes procesados desde las distintas perspectivas situacionales de las tendencias que se insinúan en el gobierno o de las principales fuerzas sociales del país. Hay, sin embargo, un tema central a juicio del presidente, aunque no de la agenda: El PREC. Conocido con el esperanzador nombre de Plan de Reactivación Económica, aparece sistemáticamente en la agenda de los últimos Consejos; el acuerdo sobre el PREC no es fácil. Los ministros más políticos solo comprenden la importancia del tema, mientras los ministros economistas y técnicos confunden a los primeros con sus opiniones divergentes. Su importancia es extrema: la economía exhibe seis años ininterrumpidos de recesión con una tasa promedio de inflación de treinta por ciento.

El presidente no entiende bien los problemas económicos (¿quién los entiende?) y luce incómodo en la discusión, disgustado por no tener juicio propio y descansar completamente en la opinión de otros. Su sentido del deber compensa el desestímulo con que aborda el tema. Está acostumbrado a orientar, dirigir y decir la última palabra. En este caso, sin embargo, hay muchas últimas palabras y ninguna es la suya. Las opiniones técnicas de sus colaboradores le parecen a veces superficiales, otras muy parciales o muy forzadas, como construidas aislando artificialmente las cosas del tiempo y del espacio político. Semejan, piensa, recetas de texto divorciadas del mundo real de la acción política. Pero esa es su opinión íntima inconfesa, ya que la mayoría razona en los mismos términos. Es el comienzo de una moda tecnocrática, tolerada pero no asimilada por la dirigencia política.

El señor presidente abre la conferencia. Expresa su deseo de hablar al país la próxima semana para anunciar el plan de reactivación y alienta a los asistentes a concluir el debate en la sesión presente. Manifiesta su inquietud ante la alternativa de una polémica interminable mientras el país espera el anuncio del plan económico. Los temores del señor presidente no son infundados. Treinta días atrás prometió una comparecencia por televisión y no pudo cumplir. Ahora, con más experiencia, dilata el asunto con los periodistas.

Primero interviene el ministro de Hacienda. Expresa su posición sin que su rostro de estatua muestre señal alguna de vida. Solo en misas rutinarias en latín, ministradas por un sacerdote ciego, puede apreciarse un desgano equivalente. Su ritmo es desesperantemente lento, monótono y sin fuerza. Parece decir, con su aparente indiferencia, que su opinión vale por razones que el presidente conoce y no necesita esforzarse para convencer a sus colegas de gabinete.

—Señor presidente, no podemos sanear la economía y reactivarla al mismo tiempo. La situación que nos dejó el gobierno anterior es en extremo difícil. Primero debemos definir el nuevo sistema cambiario, equilibrar el presupuesto, poner orden en las empresas públicas, renegociar la deuda externa, establecer reglas claras y estables para la empresa privada y desburocratizar la administración pública. No se trata de halar la economía del país con los bueyes del gasto estatal; esta debe tener su

propio motor en el sector privado. Tenemos que crear las bases para un desarrollo sano y no artificial como en el pasado, que fue enteramente dependiente de un gasto estatal gigantesco.

Después que hagamos eso, podemos hablar de reactivación, y entonces ella se producirá por la vía de una autopropulsión de la economía nacional. Dedicuemos el primer año de gobierno a limpiar la casa y en el segundo la hacemos crecer sobre bases serias. No podemos construir un edificio sólido sobre bases carcomidas. Construyamos ahora esas bases. En mi opinión, el PREC debe concentrarse en eso y no en ponerle más bueyes a una carreta que tiene las ruedas pesadas.

El lenguaje del ministro de Hacienda es pintoresco, agudo y poco técnico. Interpreta con claridad a grupos sociales muy importantes del país. Hay un contraste notable entre la claridad de su pensamiento y la inexpresividad de su rostro. Al presidente le gusta ese lenguaje y lo entiende como una demanda social de fuerzas que no puede ignorar. Pero no le convence la argumentación. Por eso, oblicuamente, interviene para reiterar que ese no es el meollo de las diferencias.

Apunta el presidente: —Ya lo dije en la sesión pasada: el nudo crítico de este debate está en cómo vamos a sanear la economía, con qué velocidad y cómo vamos a reactivar el próximo año. ¡Yo quiero saberlo ahora, porque de otra forma el próximo año continuaremos saneando sin reactivar!, dice el presidente, golpeando la mesa con el dedo índice. Fácilmente, podemos llegar al tercer año de gobierno sin resolver los problemas que la gente reclama. Asumamos que la economía es una carreta pesada empantanada en el lodo. ¿Vamos a dejarla allí hasta que seamos capaces de ponerle un motor eficiente o tenemos que sacarla con más bueyes mientras construimos ese motor que quiere el ministro? Hoy nuestra popularidad es muy grande; pero todos los gobiernos son populares el primer año. ¿En tres años más cómo será nuestra popularidad? Enténdanme bien, yo no quiero hacer un gobierno populista que construye castillos en el aire. Yo quiero cumplir con mi deber seriamente, pero, por eso mismo, tengo que velar por la fuerza política del gobierno.

A la larga, pero no puede ser más allá de mi mandato presidencial, eso se logra si madura a tiempo lo que hacemos y madrugamos para hacerlo ya. Y eso tiene que ver con solucionar los problemas que la población demanda. Recuerden ustedes el gobierno anterior. Llegó al final dejando todo peor y por eso ganamos las elecciones. Yo no quiero hacer lo mismo. Creo que podemos gobernar mejor si aprendemos del término del gobierno anterior y moderamos la euforia del principio del nuestro. Mi sentido común me dice (y en su interior pensó si bastaría con el sentido común) que está bien sanear la economía, aun cuando ello no sea popular, pero también debemos sanear la democracia; hoy esta democracia es lo mejor que hemos logrado, pero ella no da oportunidades de empleo, no mejora la situación de los más pobres y no toca los grandes problemas nacionales que hemos acumulado a lo largo de nuestra historia.

Al terminar sus palabras el presidente levanta ambas manos como diciendo: “Eso es todo, pero tómenlo en cuenta”.

El ministro de Educación comenta en voz baja sobre su colega de Hacienda: “¡Euforia de principio de gobierno! ¿Has visto trotar al obelisco de la Plaza Mayor?”.

Para desafiar la burla, la mosca regresa a su objetivo y desde la cumbre pulida observa el horizonte en actitud vigilante.

—Pido la palabra, señor presidente.

El ministro de Fomento habla pausadamente, arrastra las sílabas con una dicción exagerada. Con cada palabra parece ganar tiempo para la siguiente, quizás con el propósito de restablecer la frialdad técnica que requieren estas cosas y limitar el efecto del emotivo discurso del presidente, que aún parece en campaña electoral y no se acostumbra al clima del gobierno. Su voz es segura y sincera. Él tiene experiencia en el trato con políticos. Es la voz de un asesor de los empresarios privados pronunciada con altura y perspicacia.

—Señor presidente, yo comparto totalmente su preocupación. Aún más, creo que en su lugar yo habría dicho lo mismo. Sin embargo, sanear significa distintas cosas para nosotros, y lo mismo ocurre con la palabra reactivar o la frase cumplir con mi deber. Nuestra economía está enferma. Sí señores, muy enferma. Estamos atrapados entre la lucha contra la inflación y el esfuerzo por el crecimiento. Por ahora, ambos objetivos son incompatibles y debemos elegir. Si no atacamos la enfermedad seguiremos en ese dilema: o crecimiento o estabilidad de precios. No podemos lograr ambas cosas a la vez. Podríamos dar la apariencia de progreso por la vía del gasto artificial del Estado, pero eso no dio resultados en el pasado y ahora, además, ya no es posible. No es que falten recursos para financiar un gasto público creciente. Esos recursos se crean. El problema es que ello sería optar por la inflación. Por otra parte, el tamaño del Estado alcanza una obesidad asfixiante y debemos ponerlo a dieta; para eso tenemos que reducir la burocracia, disminuir el gasto corriente y ser muy prudentes con las remuneraciones. Debemos crear confianza en el sector privado y fijar reglas claras y estables para el mundo empresarial. En la pujanza de la empresa privada está la fuerza de nuestro país y la defensa del sistema democrático.

Si hacemos eso este año, señor presidente, con seguridad se notarán los efectos positivos más temprano que tarde. Naturalmente, nada es instantáneo, la confianza solo se recupera gradualmente, pero, a la larga, el país crecerá y progresará como nunca antes lo hizo. Creo que debemos dejar para más tarde el crecimiento y ahora optar por la lucha anti-inflacionaria. Debemos pagar ese costo político. Estamos enfermos de estatismo, señor presidente, ahora debemos darle oportunidad a las iniciativas del individuo, del ciudadano común, del empresario privado que crea trabajo sin costo para el Estado.

En la mente del presidente se arremolinan todas estas argumentaciones; piensa: “¿Será más temprano que tarde, a la larga o nunca? ¿Cómo puedo hacer un juicio sobre la veracidad de estas afirmaciones? Si me equivoco, podré reflexionar mucho sobre ello desde la oposición. ¿Por qué estamos atrapados entre el ataque a la inflación y el crecimiento?”

La mosca, desde su terraza de observación, continúa inmóvil. Sabe que está en territorio seguro.

En un rincón de la mesa, en el frente opuesto al lugar que ocupa el presidente, está el ministro de Educación. Es un joven filósofo de pensamiento incisivo, algo

burlón, muy respetado por el jefe del gobierno, pero sin peso político. Pide la palabra con timidez auténtica, porque entiende poco de los problemas económicos.

— Señor presidente, perdóneme usted que presente mis dudas sobre el fondo del debate. Mi fuerte no es la economía y tengo mucha desconfianza en esa teoría económica. (Sin quererlo, señala con su mano derecha la calva del ministro de Hacienda como si allí ella tuviera su depósito).

Creo entender la lógica y el rigor de los razonamientos. Mis compañeros ministros han sugerido que después de seis años de recesión económica, dediquemos el séptimo a limpiar la casa y no a combatir la recesión. No podemos pensar solo desde la perspectiva de un gobierno que se inicia; para nosotros, este es el primer año de gobierno, pero para la población este es el séptimo año que no encuentra empleo y su salario se encoge frente a los precios en el mercado.

Recuerde, señor presidente, que usted fue elegido por una abrumadora mayoría; esa mayoría expresa la confianza y la esperanza de los ciudadanos en su capacidad para solucionar tres grandes problemas: el desempleo, la pobreza extrema y la marginación del hombre común de las decisiones que más lo afectan. Sanear la economía es un medio, un instrumento para algo, no es un objetivo político, aunque pueda ser un objetivo técnico. Poner en orden mi casa no puede ser el objetivo de mi vida. Si me propongo ordenarla es porque ello constituye un requisito o un medio para algo que merezca mi atención sobre el futuro. Por consiguiente, yo quiero que me expliquen cómo y cuándo el saneamiento de la economía y ese nuevo clima de confianza producirá algún impacto significativo sobre los tres problemas mencionados y sobre los cuales el señor presidente comprometió su palabra.

Recuerde, también, presidente, que su programa de gobierno asumió compromisos precisos sobre esos temas en la campaña electoral. Es cierto que la situación económica es difícil, pero más por desorden e ineficacia del gobierno anterior, que por determinación de las circunstancias. Nuestros ingresos del comercio exterior son envidiables por cualquier país, al igual que nuestras reservas internacionales. Hace diez años hicimos enormes inversiones que ahora están maduras, pero sin mercado para utilizarlas plenamente. ¿Qué recursos nos faltan para reactivar la economía? ¿Nos falta el tiempo que debemos dedicar al saneamiento? ¿No podemos caminar y mascar chicle al mismo tiempo, como dijeron de un presidente norteamericano?

Piense, señor presidente en la siguiente posibilidad, que algunos valorarán como remota. Suponga que en el tercer año de su gobierno los precios de nuestras exportaciones se desploman. Estaremos con la casa limpia, pero con nuevos argumentos para no reactivar la economía y recomenzar otra etapa de saneamiento. De hecho, las condiciones serían mucho más difíciles que ahora, tan difíciles que usted corre el riesgo, contra su voluntad, de estancar este país por diez o doce años. ¿Por qué no aprovechar las circunstancias favorables de hoy y hacer ambas cosas? Existen oportunidades para actuar y nosotros no controlamos esas oportunidades. ¡No las dejemos pasar! Ahora, confieso que mis conocimientos no me permiten comprender el dilema. No sé si luchar contra la inflación es incompatible con estimular, al mismo tiempo, el crecimiento de la economía.

Quiero, además, que me expliquen —continuó el joven ministro— cuáles limitaciones económicas impiden abordar ahora, de inmediato, el perfeccionamiento de nuestra democracia. ¿Qué recursos económicos necesitamos para fomentar las organizaciones de ciudadanos, darles más fuerza a las juntas de vecinos, fortalecer a los municipios y hacer de los gobiernos departamentales centros de gestión con una amplia autonomía? Hoy, la población en los barrios tiene cientos de problemas, pequeños para nosotros que son grandes problemas para ellos. Pero solo nosotros podemos resolverlos. Ellos no tienen competencias para aplicar su trabajo voluntario, su imaginación o sus modestos recursos. Tampoco tienen presupuesto para actuar. Eso es un absurdo. Mientras la agenda de las organizaciones vecinales está vacía de los grandes problemas que las afectan, la nuestra se congestiona con ellos. Y, en nuestro nivel, los asuntos que son vitales para la comunidad se convierten en pequeñas molestias. Esos asuntos no deberían estar en nuestras manos. La población en la base tiene problemas que puede resolver con agilidad y pocos recursos económicos, pero no tiene la gobernabilidad para enfrentarlos. ¿Por qué no le entregamos esa gobernabilidad a las organizaciones de vecinos o creamos alcaldías menores? ¿Por qué las instancias de gobierno se agotan en el municipio? ¿Acaso no podemos compensar los sacrificios del saneamiento económico con los beneficios de una distribución del poder que otorgue gobernabilidad a la población para resolver sus problemas? Más aún, me pregunto: ¿Por qué el país debe dividirse entre gobernados y gobernantes? ¿No podemos concebir una sociedad de gobernantes con múltiples instancias de gobierno, donde cada ciudadano, en vez de ser un mero demandante de soluciones ante el gobierno, adquiera, gobernando en su nivel, conciencia de gobierno?

Mi pregunta es la siguiente: ¿Qué le ofreceremos y entregaremos este año al país; solo sacrificios en todos los dominios de la vida de los ciudadanos? Esa es mala política, presidente. Es un suicidio. Si existen dificultades económicas, si los recursos económicos son escasos y si no podemos ofrecer este año beneficios económicos, ¿no es posible, entonces, ofrecer una distribución mejor del poder entre los ciudadanos ya que ahora mismo tenemos mucho poder? ¿O le tenemos miedo a la democracia? ¡No entiendo! ¿Por qué las restricciones económicas imponen limitaciones a la distribución del poder político y administrativo? ¡Debería ser todo lo contrario! Propongo que pensemos políticamente un plan de acción del gobierno para este año y dentro de ese plan veamos el rol y posibilidad de la reactivación económica. Propongo dosificar en el tiempo beneficios económicos y beneficios políticos.

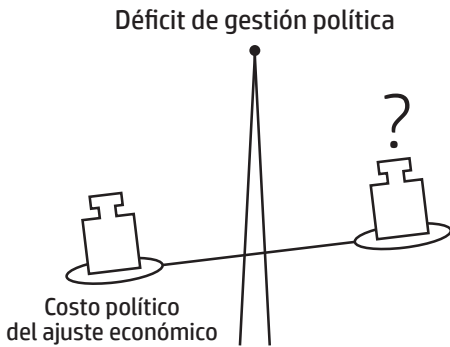
Más claramente. Si la conclusión técnica es que debemos optar entre estabilidad y crecimiento, y se decide por el sacrificio que exige la lucha antiinflacionaria en serio, debemos compensar esos sacrificios económicos con beneficios políticos en otros campos. Descentralización y redistribución del poder es mi propuesta para beneficiar a la población mientras le imponemos sacrificios en el campo económico.

El ministro de Educación, ahora de pie ante el cuadro blanco de la pizarra mágica de la sala agrega:

—Quiero decir, presidente, que opongo al concepto de déficit presupuestario que manejan los economistas, el concepto de déficit en la gestión política del gobierno.

Si no compensamos el costo político de la gestión económica con beneficios políticos en la gestión política, estaremos en déficit con la población. El déficit político es tan importante como el déficit económico. Y todo déficit en la gestión política supone un giro contra el capital político del gobierno.

Antes de regresar a su asiento, con su mano izquierda, dibuja una balanza sobre el cuadro blanco.



En el platillo izquierdo representa el “costo político del ajuste económico” propuesto y en el platillo derecho traza un gran signo de interrogación. Sobre la balanza escribe “Déficit de gestión política”.

*La mosca continúa inmóvil en sus dominios.* El silencio domina la escena. Algunos miran al presidente para leer en su rostro alguna señal que los oriente para intervenir. Pero el señor presidente está en otra discusión particular con el ministro de Relaciones Exteriores y no ha escuchado las palabras

del hombre de Educación. Ambos se han arrimado en una esquina de la sala de reuniones para redactar un telegrama sobre un asunto impostergerable. Están en otro mundo. En ese vacío, el largo de la mesa facilita cinco discusiones diversas y animadas. Ante ese garbullo, como quien se libera de prestar atención, la mosca abandona su terraza de observación y emprende vuelo para refugiarse en las intimidades del querubín dorado que saborea un racimo de uvas y adorna el techo de la sala. El ministro de Educación la sigue con la mirada. “¡Escuchó tanto como el presidente!” piensa, mientras se pregunta si allí la mosca siente algún cambio de temperatura y vida.

En una de esas microrreuniones, el ministro de Relaciones Interiores argumenta en los siguientes términos:

—A mí me parece —dice—, que el sentido común nos lleva de la mano con la lógica de reducir el gasto público. Si yo en mi casa gano menos, debo gastar menos, eso es lo sensato.

—¿Y cuál es la diferencia de ese modo de razonar con la política estilo Dr. Zarzuela? —dice burlonamente el ministro de Educación.

—¿Quién es Zarzuela? —pregunta una voz.

Nadie quiere responder para no herir susceptibilidades. Pero muchos de los presentes recuerdan a aquel personaje criollo, famoso hace treinta años, de una ignorancia sólida, sin grietas.

El Dr. Zarzuela era un rico y poderoso abogado, cacique de muchas influencias, relamido, engomado, presumido, tieso como una barreta, con apariencia de cardenal, de vestir impecable, alfiler de perla en la corbata, impresionante por fuera, a causa de su elegancia, lamentable por dentro, por razones que es mejor callar, de hablar pausado, docto y vacío como un tubo. Se hacía llamar jurista. Nunca decía nada concreto sobre nada y siempre opinaba sobre todo con solemnidad, pompa

y frases gramaticalmente bien hilvanadas, aunque exentas de contenido. Su hablar sentencioso y dogmático era concluyente y escogía las frases pensando en el bronce y la cita perdurable. Sus oraciones más célebres y precisas eran: “ni aquí, ni allá, justo en el medio de lo justo” o “si bien es cierto, no es menos cierto”. También se le conoció como el filósofo del péndulo, gracias a esta notable aportación: “Ni a la derecha, ni a la izquierda; el péndulo se equilibra en el centro”. La frase que consumió su reserva de neuronas mejor dotadas y creó su pensamiento más profundo, elevándolo al sitial de antología que hoy disfruta, se originó en un debate televisado sobre la corrupción en el Poder Judicial. Dijo con enfática bíblica, frunciendo el ceño para darle aire de inteligencia a su rostro y con un tono de quien descubre la piedra filosofal: “Señores, ¿han tomado conciencia que la corrupción corrompe corrompiendo?”.

Fue un príncipe de las formas que revolucionó la gramática. A partir de sus aportes, la frase ya no puede definirse como el conjunto de palabras que bastan para formar sentido. En su caso, bastan para formar sonido. Cuando murió se cumplieron sus deseos. Lo enterraron con veintiún golpes de bombo y un toque de platillos.

El ministro de Planificación, una figura bastante desdibujada y tecnocrática, aprovecha la cita a Zarzuela para vencer su timidez. Refuta al ministro de Relaciones Interiores en tono respetuoso pero firme:

—No estamos hablando de su casa, sino del país. Existe la economía como ciencia porque el sentido común engaña y nos conduce a veces a soluciones erróneas. ¿Por qué no emplea el sentido común cuando se siente enfermo en vez de acudir a un médico? Los cálculos que hemos hecho con modelos matemáticos bien probados nos indican que, si reducimos el gasto público ahora, este año acentuaremos la depresión y el próximo estaremos aún más distantes de reactivar la economía. ¿Cómo piensan ustedes que, en plena recesión, cuando los empresarios privados no tienen suficiente mercado, ellos van a invertir más y reactivar la economía? ¿Han calculado ustedes cuánta inversión privada se necesitaría para reactivar la economía en el plazo que quiere el presidente y compensar el efecto negativo de la disminución del gasto público? Recuerden ustedes que, además, los salarios están congelados.

Ante esta argumentación, el ministro de Relaciones Interiores le responde molesto, sin siquiera mirarlo:

—Que yo sepa el presupuesto de que estamos hablando es, a pesar de todos los recortes, un ocho por ciento superior al del año pasado o yo no sé aritmética. Rebajemos ese ocho por ciento. Y ¿qué es eso de modelos matemáticos?, aquí no estamos en un juego, estamos hablando de problemas sociales complejos y muy serios.

En medio de las risas, el ministro de Planificación replica que a precios constantes el gasto público es menor que el del año pasado, ante lo cual otro de los ministros exclama con sorpresa: “¡Qué es eso de precios constantes para el próximo año, cuando todos sabemos que hay inflación!”.

Una voz apagada dice: “¡Zarzuela escapó de su tumba!”.

El ministro de Planificación, impotente ante tanta falta de dominio de la economía, pálido de ira, pero fingiendo una sonrisa, mira hacia un ángel dorado tallado en la cornisa de la sala. Recorre lentamente el techo con su mirada y contiene la respiración, mientras continúan las risas. Cuenta ocho ángeles. No pudo contar hasta



diez como dice el consejo. Uno de ellos, con mirada vacía, la boca semiabierta y sonriente, le apunta con el dedo; parece acusarlo como causante de la diversión.

La mosca, aparentemente fastidiada con el nivel reptante del último debate, cambia de ángel y ahora se posa en uno que tiene un libro entre las manos. Sugiere una invitación al estudio.

En ese momento tenso, el señor presidente regresa a la mesa y dice:

—Bueno, señores, ¿dónde estamos? ¿Hay acuerdo?

—Señor presidente —dice el ministro de Obras Públicas—, hay un punto que no comprendo de la argumentación del ministro de Fomento. Él dice que el tamaño del Estado es excesivo y que para disminuirlo debemos gastar menos. Bien, supongamos que reducimos el nivel del gasto en obras públicas a cero. ¿Disminuye por ello el tamaño del Estado? Yo creo que el tamaño del Estado sigue siendo el mismo, en cambio se deprime al sector privado que es el que ejecuta por contrato las obras públicas. No veo, pues, una relación directa entre el tamaño del Estado y el nivel del gasto público. Aún más, creo que podemos aumentar el gasto público y reducir el tamaño del Estado. Una cosa es racionalizar la administración para reducir la burocracia y otra disminuir el gasto público.

—¡Bien, bien! —dice el ministro de Hacienda sin expresión alguna—, creo que estamos teorizando demasiado; aquí tenemos un problema práctico y bien concreto. Yo he propuesto ese nivel de gasto público porque no existen ingresos para más, y un déficit sería inflacionario. Simple. No hay con qué gastar más.

La estatua cierra la boca y regresa a su estado inmóvil. Su voz de autómatas no tiene modulación alguna.

El señor presidente sale de la sala; parece recordar algo. La mosca lo acompaña y el ministro de Educación la sigue con su vista. Sin su dirección, el cónclave pierde la unidad temática. Pronto hubo tres discusiones a viva voz. El ministro de Planificación, casi gritando para hacerse oír por los tres grupos, dice:

— Mis modelos me dicen que eso no es cierto; no podemos pensar en la economía nacional como en las cuentas de una bodega; el sistema acepta, por ahora, un déficit de un cinco por ciento del PTB, gracias a la capacidad ociosa y la disminución de costos que significa para los empresarios emplear mejor sus instalaciones.

—¡Eso es keynesianismo primitivo! —dice la voz del ministro de Hacienda en un tono de vida que su cuerpo desmiente. Tengo en mis manos un estudio de la Dirección de Presupuesto que demuestra que el gasto público ha perdido la capacidad de dinamizar la economía del país. Las cifras demuestran que mientras mayor es el gasto público, menor es la tasa de crecimiento. Este es un estudio serio que cubre quince años.

El presidente regresa al Consejo, pero su mirada está aún afuera en el problema que lo distrajo. Detrás viene la mosca de mascota.

—¡Un momento! —dice con voz seca y metálica el ministro del Trabajo. Ayer me mostraron ese estudio y me parece que está viciado en sus conclusiones. Recuerden ustedes que en el período del informe el coeficiente de importaciones del gasto público fue intensamente creciente, al igual que el coeficiente general de importaciones de toda la economía. Por eso, nuestro gasto público dinamizó las economías

extranjeras que nos suplieron de las enormes importaciones que demandamos en esa etapa del desarrollo nacional. Pero ahora la situación es la inversa, el coeficiente de importaciones está decreciendo espectacularmente. Ahora el gasto público adicional significa una demanda adicional por bienes y servicios producidos en el país. El argumento es, por lo tanto, falaz. Imagínense a alguien tratando de inflar con aire un globo que tiene un hoyo; naturalmente no se infla, aunque lo intente quince veces, pero no es que el aire haya perdido la capacidad de inflar el globo, sino que el globo perdió la capacidad de inflarse porque devuelve el aire a la atmósfera. La solución es obvia: tapar el hoyo. Nosotros ya hemos tapado ese hoyo de las importaciones por la fuerza de los hechos. Ahora el gasto público puede volver a dinamizar la economía.

—¡Keynesianismo fracasado! —dice el ministro de Hacienda en tono bajo y nervioso— ¡No estamos hablando de aire ni de globos! Ahora la estatua parece casi humana.

—Pero sí de hoyos —dice una voz inidentificable.

La mosca viene en su ayuda y se instala como un águila en la cumbre lustrosa. Desde allí parece desafiar a los contradictores de su protegido.

Con la vista clavada en la mesa, el ministro de Hacienda no advierte que uno de los ángeles dorados le muestra sus nalgas redondas y brillantes, mientras su mano derecha sobre el rostro, algo oscurecida con el deterioro de los años, simula un gesto parecido a una mofa.

El edecán del señor presidente entra con cara de importancia reservada. Tiene un papel en la mano que ondea como una bandera de atención. El presidente toma el papel y establece una conversación con el ministro de Relaciones Interiores, sentado a su lado según el protocolo. Mientras el presidente, su ministro político y el edecán tienen una reunión privada, el debate sobre el PREC no solo divide la mesa en cuatro conferencias, sino que incluso algunos ministros abren el abanico de las reflexiones hacia el problema de la administración tributaria, la gratuidad de los servicios de salud, el excesivo costo de las universidades, el cobro de peajes en las autopistas, la salud del presidente del país vecino, la impaciencia de la gente común que no entiende de los complejos problemas del gobierno, la renegociación de la deuda externa, el puente que debe inaugurar el presidente la próxima semana, la artritis del ministro de Agricultura, la última caricatura de Pepo que exagera las orejas del presidente del Senado y la próxima visita del papa en relación con la reactivación del turismo.

Cuando finaliza la minicumbre del presidente, este mira a los concurrentes para imponer silencio y dice:

—Yo no entiendo de economía, pero tampoco sé de ello menos que Reagan. En cambio, creo que sé de política. Necesito una solución ahora de la cual yo esté convencido y con la que pueda convencer al país. Algunos de ustedes ven solo la escasez de recursos económicos y razonan en términos de esa eficacia económica que no comprendo bien. Otros lo ven todo bajo el prisma del poder del gobierno y de la fuerza del partido. Yo, en cambio, tengo la obligación de administrar bien la economía y administrar bien el poder que hemos ganado. Ambas cosas no son

independientes. Si lo hacemos mal en la economía, perdemos poder político. Si administramos mal el poder político, creamos condiciones inadecuadas y limitantes para el proceso económico. Yo no puedo razonar aislando el problema económico o el problema político. Por consiguiente, tengo que preocuparme de la fuerza política que mi gobierno tendrá mañana si no damos más empleo, mejores condiciones de vida y participación democrática. Si algunos velan con razón por la eficacia económica, con iguales razones tengo yo que cuidar de la eficacia política.

Mis asesores económicos me piden que use el poder político para ofrecer solo sacrificios, pero ese poder no lo obtuve del cielo: lo gané luchando con eficacia política. Si nos desgastamos aceleradamente en el poder, después no tendré fuerza que usar para continuar gobernando. Gobernar es una partida de muchas batallas interrelacionadas; la eficacia con que se gana una crea las condiciones positivas o negativas para la otra. Esto no es como solucionar un problema que tiene comienzo y término fijos. Cuando dejamos de enfrentar hoy un problema, la situación que ello crea es la situación inicial del siguiente problema. La vida política no tiene comienzo ni fin, es un continuo. No me propongan, pues, soluciones que asumen que el mundo termina donde acaba el problema que ustedes analizan, porque a partir de allí continúo yo con otros problemas. Tampoco me propongan soluciones que ignoren el tiempo finito de mi gobierno. Yo gobernaré seis años y dentro de ellos tengo que mostrar eficacia. Los empresarios pueden esperar el tiempo que quieran y perseguir sus objetivos de largo plazo negociando con distintos gobiernos. Ellos no están sujetos a elecciones sino al juicio de sus balances. Yo, en cambio, estoy sometido a un juicio severo a plazo fijo. Antes de seis años el pueblo dirá si fuimos capaces y cumplimos nuestras promesas. Si el juicio es negativo, otros serán gobierno y nosotros oposición.

Las pisadas de Diana interrumpen la alocución del presidente. Nadie pudo explicar cómo burló el sistema de seguridad y allí está, con la lengua afuera, lamiendo los pies de los ministros. Como no es una perra cualquiera, todos celebran de buen gusto los salivazos. Un funcionario entra presuroso y aleja a Diana sin poder evitar que ella se sume al debate con algunos ladridos.

—¡Que perra tan bella! —dice una voz obsecuente.

El presidente, de buen humor, agrega:

—¡Quizás si Diana manejara la economía llegaríamos más rápido a un acuerdo!

Después, regresando al tono serio de su discurso, continúa:

—Señores, la población no votó contra el tamaño excesivo del Estado, votó contra el tamaño exagerado del desempleo, contra el inmovilismo y la ineficacia del gobierno anterior que se dedicó a administrar el estancamiento del país. Muy bien; antes había un sistema enfermo con estancamiento. ¡Concedido! Pero yo no quiero un sistema sano igualmente estancado, porque nada puede estar sano en los medios si produce resultados enfermos.

El secretario general del partido de gobierno, hasta ahora silencioso, interviene después del presidente. Es un hombre de pocas palabras, modesto, de vocabulario reducido y aguda inteligencia. El polo opuesto de Zarzuela. No cuida la elegancia de las frases ni es un cultor del idioma. Tiene, en cambio, mucho sentido común, inteligencia natural y gran capacidad organizativa. No posee formación universitaria y

muy joven trabajó para mantener su familia. “Me formé en la universidad de la vida”, decía él con indisimulado orgullo. Sin embargo, no tiene complejos ante los técnicos y nunca se siente en desventaja ante ellos para analizar los problemas.

Cuando toma la palabra su mirada recorre un pequeño papel. Sus anteojos circulares brillan con las luces de la sala. Es más bien pequeño y delgado. Su rostro tiene algunas cicatrices de los años de dictadura que se confunden con los pliegues propios de su edad. Frisa los setenta.

—Señor presidente —dice. ¿Usted cree que podemos discutir este tema tan importante con tantas interrupciones y sin un orden para despejar una a una las diversas propuestas del PREC?

—No entiendo a qué interrupciones te referes, dice el presidente, porque...

Ahora es el teléfono. El señor presidente toma irritado el auricular y comprende que es vana su argumentación ante el secretario general.

—¡Aló! ¡Aquí el presidente!

El silencio es ahora completo mientras el gobernante mira fijamente al presidente del Banco Central. No dice nada y corta el teléfono con un golpe de molestia.

—¿Qué declaró usted ayer sobre los tipos de cambio? —le espeta con brusquedad.

—Nada señor presidente, solo mencioné que estamos estudiando la manera de reducir el déficit de comercio exterior.

—Señor presidente —insiste el secretario general—, permítame resumir el debate y hacer algunas sugerencias.

—¡Está bien! —dice el presidente sin dejar de darle una última mirada de enojo al hombre del Banco Central.

Se explaya el secretario general: —Me preocupan muchas cosas de fondo en este debate y sobre todo me preocupa la manera en que debatimos. En otra ocasión hablaré con usted sobre esto último. En cuanto a las cosas de fondo, quiero expresarlas telegráficamente en pocas palabras.

*Primero:* El señor ministro de Planificación tiene una posición clara apoyada en lo que él llama sus modelos económicos. ¿Cuán confiables son esos modelos para estimar las consecuencias de diversas políticas? ¿Cómo pueden esos modelos contestarnos lo que harán los grupos económicos, los partidos de oposición y los sindicatos cuando el plan se ejecute? ¿Pueden predecir sus reacciones, sus juicios, sus planes creativos, o esos modelos no se preocupan de esos aspectos? ¿Puede asegurarnos que no habrá inflación más allá del límite que decidamos políticamente si el déficit del presupuesto es de un cinco por ciento del PTB?

*Segundo:* En los problemas políticos no es posible encontrar una solución buena o aceptable para todos. ¿Cuál es la solución que aceptará mejor la mayoría de la población? ¿Esa solución es la más correcta desde el punto de vista técnico? ¿Cómo decidimos si no lo es? ¿A qué le damos prioridad? ¿Es técnicamente inevitable sanear primero y reactivar después? ¿Estamos frente a una opción trágica donde debemos elegir entre dos males, crecimiento con inflación y estabilidad con recesión?

*Tercero:* El ministro de Educación, a quien el señor presidente no escuchó, ha dicho algo que, en mi concepto, es correcto. Hay muchos criterios de eficacia para resolver este problema y muchos tipos de consecuencias si no lo resolvemos. Aún más, la solución que demos ahora generará otros problemas y debemos pensar por ello en la continuidad del proceso político hasta el fin del gobierno. No podemos aislar este problema y darle una solución técnica fuera de su contexto político nacional. Yo creo, señor presidente, que el criterio económico es muy importante, pero no es el único con el cual debemos decidir. Usted mismo ha dicho que le preocupa como gobernante la eficacia política. Creo, además, señor presidente que, incluso dentro de la técnica económica, hay aquí visiones encontradas que me desorientan. ¿Cómo puedo evaluar las distintas propuestas si una me dice que para reactivar debo disminuir el gasto público y la otra me dice que debo aumentarlo? Peor aún, ¿cómo puedo tomar posición si ni siquiera sabemos resolver el dilema entre estabilidad o crecimiento? ¿Es tan elástica esa ciencia económica, o detrás de esas propuestas se esconden distintas valoraciones de la necesidad de reactivar? ¿Ustedes, los ministros de la Economía, nos ayudan a comprender el problema o nos confunden más?

*Cuarto:* Comparto con el ministro de Obras Públicas su reflexión sobre el tamaño del Estado y el nivel del gasto público; son dos cosas distintas. Es claro, además, que la demanda de reducir ambos no es un clamor popular ni fue recogida en nuestro programa de gobierno. Nosotros nos comprometimos a hacer más eficiente el Estado, no más pequeño. Si lo primero implica lo segundo, estoy de acuerdo. Pero no veo que esa relación sea válida en todos los casos. Creo que durante el gobierno debemos valorar y dar respuesta a las demandas de los mismos sectores sociales con los que sintonizamos en la campaña electoral. No debemos, durante el gobierno, sustituirlas por otras minoritarias por muy poderosas que sean. Hay una palabra empañada.

*Quinto:* Por último, señor presidente, quiero coincidir con usted y con el ministro de Educación en que la política es un balance de intercambio, en el que recibimos y damos. La población nos ha entregado su confianza, nosotros debemos entregarle soluciones. Si estamos en déficit con la población, ella nos lo cobrará quitándonos confianza. Ese déficit político es tan peligroso o más peligroso que el déficit fiscal. Si la situación económica no es boyante, si no podemos hoy dar beneficios económicos, entreguemos más democracia; si no podemos o no queremos ahora entregar más democracia, demos mejores servicios públicos y, por último, si no podemos hacer ninguna de esas cosas ahora, hay una que sí podemos ofrecer: ejemplo, conducción y orientación; comprometámonos en algo para mañana explicando claramente por qué no podemos ofrecer hoy sino sacrificios. Lo que nunca podemos dejar de ofrecer es liderazgo, porque con ello confesamos nuestro fracaso. No podemos dejar de entregar algo. Si no lo hacemos, quebramos el balance entre lo que el pueblo nos da y lo que el gobierno le entrega. Ahora, presidente, el liderazgo no se hace con discursos, sino con hechos, con el ejemplo. Nadie aceptará sacrificios si la cabeza no los encabeza con su ejemplo.

Hay indicios, presidente, que no me gustan. El gobierno no es un botín. Debemos frenar de inmediato el desarrollo de la corrupción y la arbitrariedad.

El ministro del Interior toma la palabra. Su cabello es albo y abundante. Tiene aire de poeta, si aceptamos contra los prejuicios, que la viruela y las facciones toscas no están reñidas con el arte y la cultura.

—Supongamos —dice— que mientras se solucionan los problemas económicos, hoy nos dedicamos a sanear el sistema político, fortalecer las organizaciones populares, democratizar el poder... en buenas cuentas, distribuir poder ya que no podemos distribuir beneficios económicos. ¿Qué hará el principal partido de oposición? ¿Se sumará a nuestras propuestas? ¿Las combatirá? ¿Cómo podrían ellos capitalizar a su favor nuestras ofertas políticas? ¿No pisamos un terreno muy pantanoso donde nuestro oponente puede ganar más? Todo gobierno se desgasta en el poder y si fortalecemos las organizaciones populares, ellas pueden volverse en contra nuestra y a favor del partido opositor.

Ahora, concuerdo con el secretario general. Nuestra legitimidad como gobierno depende de la eficacia de nuestra acción y del ejemplo que demos ante la población. Sin embargo, debo confesar que no veo esos indicios que él menciona. En todo caso es bueno prevenir. Conciencia ética y conciencia del deber. No debemos olvidar los valores.

—Solo los tontos tienen conciencia —murmura una voz.

Casi nadie la escuchó. Pero el aparato contra la sordera que usa el secretario general capta la frase. Iba a decir algo duro, cuando el movimiento de pies anuncia el final de la reunión.

Son las nueve de la noche. Los ángeles dorados esculpidos en las cornisas de la sala ya han recogido sus alas. El señor presidente, al momento de levantarse, palpa su estómago en un gesto indicativo de la hora de cenar.

—Bueno —dice—, nada es tan urgente como para dejar de comer. Proseguiremos la próxima semana. Que el comité económico venga con una propuesta concreta de consenso. Todavía hay tiempo suficiente.

Toma del brazo al ministro de Relaciones Exteriores y sale de la sala comentando:

—¡Si estuvieran de acuerdo, yo tendría confianza en que la solución es buena! Pero si ellos están en desacuerdo, ¿en quién hago fe? Nadie quiere ponerse en mis zapatos cuando lea el mensaje presidencial de fin de año. El tiempo corre distinto para ellos que para mí. ¿Cuál será el tiempo del pueblo? ¿Cuánto tiempo más me seguirá entregando su confianza?

Ambos se alejan conversando hacia el comedor del Palacio.

Mientras tanto, los ángeles dorados de las cornisas, inmutables en su tiempo sin tiempo, esperan con sus ojos vacíos un nuevo Consejo de Ministros. Uno más en ochenta años. Muchas cosas han cambiado en el país y seguirán cambiando, salvo la dinámica congelada por el artista del movimiento de los ocho ángeles. Uno toca una trompeta; otro muestra un racimo de uvas; un tercero parece burlarse de todos imitando un gesto con la mano; el cuarto desafía la discusión sobre el sexo de los ángeles; un quinto parece planificador con un libro en las manos; el sexto acusa a alguien con el dedo; el séptimo parece que sueña con el brazo sosteniendo su cabeza,

y el octavo, con las dos manos juntas, solicita clemencia o perdón. Sus rostros inexpresivos y satinados en oro miran al vado, pero sus gestos y movimientos expresan fuerza. Son las ocho estaciones del vía crucis del gobierno. Pero, ¿quién las entiende?

El ángel de la trompeta marca el tiempo hasta el juicio final, todos los días nos dice mirando lejos: “Un día más, un día menos, llegará el final. ¡Tú eres mortal!”

El ángel de la uva grita angustiado: “¿Cuántos pudieron comer como tú este día? ¿Cuántos quedaron sin comida? Lo que tú comes sin necesidad lo robas al estómago de los pobres”.

El ángel de la mofa nos advierte: “No abuses del poder, el poder corrompe; más vale toda tu vida de hombre que seis años de gobernante; la arbitrariedad es corrupción”.

El ángel del sexo anuncia: “Tú no tienes vida privada, toda tu vida es pública”.

El ángel del libro proclama: “Primero la educación, todo depende de la inversión en conocimientos, de allí nacen todas las desigualdades”.

El ángel acusador señala severo: “Tú debes rendir cuentas ante el pueblo y ante tu conciencia”.

El ángel soñador aconseja: “Mira alto, sueña con el futuro, no te dejes atrapar en las pequeñeces del gobierno”.

El ángel de la clemencia susurra: “Sé humilde y generoso, olvida los odios y recuerda tus compromisos; tu poder es prestado del pueblo”.

La mosca, ingrátida en las sombras, acompaña en su soledad a los ángeles. Tiene corta vida y no tiene memoria. Vive al día cada segundo y cada segundo es toda su vida. No tiene después ni tiene antes.

“¿Cuál es tu consejo?”, le pregunta el ángel del libro.

Ella responde: “Yo vivo, no pienso, no puedo hacer ambas cosas a la vez. ¡Esa es mi ventaja!”.

Alguien apaga las luces de la sala y afuera se encienden las estrellas de la noche. Los buses de la movilización colectiva pasan ruidosos expeliendo humaredas negruzcas. Se ven pesados con racimos humanos colgantes. Un muchacho que lleva horas en una enorme cola a la espera de transporte observa con paciencia el Palacio en sombras. Piensa que allí descansan temprano.

## Notas del ministro de educación sobre la sesión del consejo de ministros

El ministro de Educación es un buen lector. Está muy impresionado por el libro de Graham Allison, *Essence of decision* (1971). Hace pocos meses que lo leyó y confirmó muchas sospechas y críticas sobre las explicaciones racionalistas de la teoría social en general y de la teoría económica en particular. Piensa que allí hay un olvido de la dimensión subjetiva de los problemas y una mezcla poco feliz de lo positivo (es) con lo normativo (debe ser). También ha leído algo de planificación estratégica

situacional (PES) y del rechazo de ella al concepto de diagnóstico como explicación única y racionalista para comprender los procesos sociales. Con esas influencias, sin proponérselo deliberadamente, aplicó los tres modelos de Allison para resumir el debate del Consejo de Ministros y sintetizar las diversas explicaciones situacionales que allí surgieron. Sus notas dicen textualmente lo siguiente:

### *Preguntas claves*

- 1) ¿Por qué el Gobierno no reactiva la economía? ¿Cómo podemos reactivar?
- 2) ¿Es compatible la reactivación económica simultáneamente con el saneamiento de la economía y la reducción de la inflación?
- 3) ¿Tendremos la capacidad política de reactivar o nos vencerá la inercia?
- 4) Si es necesario priorizar el ajuste antiinflacionario, ¿cuál será el destino del gobierno si nos mantenemos hasta el final con un déficit de gestión política? ¿Podemos eliminar ese déficit?

### *Explicación A: modelo racionalista*

*Representantes principales: Ministro de Planificación, ministro de Fomento, ¿ministro del Trabajo?*

*Proceso explicativo: Gira en torno a las preguntas 1 y 2.*

- a) ¿De quién es la decisión? Hay un actor racional: el gobierno. El gobierno debe hacer una elección entre alternativas; esas alternativas son reactivar la economía o dedicarse a sanearla. Pero el racionalismo económico está dividido entre: i) los que creen que pueden sanear y reactivar al mismo tiempo y son partidarios de aumentar el gasto público, y ii) los que estiman incompatible sanear y reactivar y por ello proponen reducir el gasto público y buscar más lentamente otra dinámica de crecimiento.
- b) Si el gobierno decide reactivar la economía tiene que elegir medios potentes, proporcionales a ese objetivo; por ejemplo, aumentar el gasto público real en 15%; pero esa decisión implica sopesar costos y beneficios económicos frente a otras alternativas. El costo de reactivar puede ser una tasa de inflación indeseable; en cambio, el costo de no reactivar y sanear, no es económico sino político y social, cuestión que no entra en el cálculo racionalista económico. Es ignorado el concepto de déficit de gestión política. Para hacer estos cálculos técnicos el gobierno aplica una teoría y, si es posible, un modelo matemático que expresa dicha teoría.

¡Ojo!: Se aísla el problema económico del contexto político y no se asume la continuidad del tiempo; sanear parece una solución porque no se avizoran los nuevos



problemas que genera el déficit político al postergar la reactivación. ¿Se puede reactivar cuando se quiere o cuando se puede? Hoy se puede y no se quiere. ¿Qué pasa si mañana se quiere y no se puede? ¿El Gobierno es un actor homogéneo y monolítico que decide racionalmente? ¡No!

- c) Si se posterga una política reactivadora es porque se opta explícita o implícitamente por sanear la economía; esta decisión es racional si el costo de reactivar (la inflación) y sanear al mismo tiempo parece muy alto en relación con sanear primero y reactivar cuando se pueda.

¡Ojo!: ¿Cuándo será ese cuándo? ¿Es factible técnicamente sanear y reactivar al mismo tiempo? ¿Por qué el costo de la reactivación puede ser mayor que el de la recesión? ¿O confundimos aún más el análisis con una opción implícita de compromiso que consiste en recesión a medias y reactivación a medias? ¿Cómo son las trayectorias de estas opciones hasta el final del gobierno?

Conclusión: Razonamiento departamentalizado en el plano meramente racionalista. Posiciones técnicas contradictorias. No se ven claras las razones para postergar la reactivación, pero tampoco es clara su factibilidad técnica. El argumento de la reactivación como objetivo nacional es convincente; pero, ¿cuánto peso tendrá en definitiva en el Consejo de Ministros? ¿Cuál será su costo? Peligro: riesgo de decidir por la presión de las circunstancias sin esclarecer las ventajas y desventajas de las dos opciones. ¡No se discute la opción de pagar el costo político del ajuste económico y compensarlo con una democratización profunda!

## *Explicación B: modelo organicista*

*Representantes principales: Ministro de Hacienda, ¿Relaciones Interiores?, Dirección del Presupuesto y Banco Central.*

*Proceso explicativo: Gira en torno a las preguntas 1 y 2.*

- a) ¿Qué estructuras organizativas generan y pesan en la decisión y qué patrones de comportamiento decisonal aplican? Es una decisión del ámbito económico, o al menos así se trata infelizmente el problema en el Gobierno. En el aparato económico pesan principalmente el Ministerio de Hacienda, la Dirección del Presupuesto, el Banco Central y los organismos financieros internacionales. Esos organismos manejan dinero, la Oficina de Planificación maneja papeles y el resto de nosotros manejamos papeles de los que manejan papeles. La fuerza del argumento ante el Consejo de Ministros la tienen los organismos que manejan dinero. Además, los papeles de la Dirección del Presupuesto valen más que los otros papeles, pues prepara el presupuesto y tiene la mejor información. El Consejo de Ministros decide según los antecedentes que preparan los mismos organismos que manejan dinero. Ese peso es muy fuerte.

- b) ¿Cuál es el patrón decisional de los organismos que pesan? El de toda la vida: completamente departamentalizado, con gríngolas, el equilibrio presupuestario y la pasividad en la política de ingresos. ¡No gastar más de lo que se tiene! Presión débil, como un saludo a la bandera, por una reforma tributaria y financiera. El patrón de conducta de las instituciones económico-financieras es fuerte y claro. ¿Existe un patrón de conducta de las otras organizaciones? ¡No sobre este tema! No hay contrapeso en la conducta institucional.
- c) El resultado esperado por las organizaciones que pesan es el equilibrio presupuestario. Ese objetivo es su norma burocrática y tiene para ellas rutinariamente más valor que el objetivo no rutinario de reactivar la economía o equilibrar el déficit político. Tiene además a su favor el sentido común: ¡arrópate hasta donde te da la cobija! La reactivación o la compensación política exigen una decisión innovadora y creativa; en cambio, para lograr la prolongación de la recesión basta con que operen los patrones burocráticos.

Conclusión predictiva: predominará el conservadurismo financiero, no como elección consciente, sino como patrón rutinario y pasivo. No hay condiciones políticas para una reforma financiera y tributaria. Salida obvia: frenar el gasto público sin resolver en realidad el desajuste macroeconómico.

Consecuencias: continuar atrapado en el dilema crecimiento o estabilidad de precios. Creo que ganarán las presiones inflacionarias. Los políticos frenarán la reforma financiera y los técnicos no tendrán mucho éxito en reducir el gasto público. ¡Evitar lo peor, que es la combinación de pagar el costo político del ajuste económico sin controlar la inflación!

### *Explicación C: modelo de juego político*

*Representantes principales: El presidente, ministro de Obras Públicas, secretario general del partido, yo, ¿ministro de Relaciones Interiores?*

*Proceso explicativo: Gira en torno a las cuatro preguntas.*

- a) La decisión sobre el PREC o su redefinición será el resultado de un juego de presiones. ¿Cuáles actores sociales y en torno a qué juego de intereses producirán una resultante política sobre este asunto? El gobierno es una correlación de fuerzas; esa correlación de fuerzas no hace una decisión ni una elección, simplemente realiza negociaciones y pujas que producen una resultante política según sea el peso de los actores y subactores que cuentan en el conflicto. Estos actores tienen explicaciones asimétricas y objetivos que no son coincidentes. Con la correlación de fuerzas existente no es fácil vencer la inercia y, en este caso, la inercia es mantener el déficit presupuestario y dosificar recesión con inflación. Tampoco es fácil vencer el peso de los organismos financieros internacionales que, teniendo objetivos claros, son indirectamente aliados de la inercia recesiva, a causa de la inviabilidad política de sus propuestas.

¡Ojo!: ¡Los organismos internacionales siempre ignoran el déficit de gestión política! Para cambiar la rutina se requiere más fuerza que para mantenerla. Si predomina el conflicto de explicaciones y objetivos, la resultante será la indecisión, vale decir, la inercia. Por consiguiente, en la confusión que genera la indecisión tiende a prevalecer la pasividad fiscal que defienden el Ministerio de Hacienda, la Dirección del Presupuesto y el Banco Central. Ellos saben que la reforma financiera es un discurso sin base política.

- b) Los actores pertinentes para este caso son: i) el presidente, que tiene poder de decisión pero es débil en la comprensión del problema; sobre este tema no impondrá una decisión; ii) los ministros de la Economía (con la excepción del de Planificación), el ministro de Relaciones Interiores y otros ministros que se inclinan por el sentido común y la tradición del equilibrio presupuestario (su motivación es el miedo a la inflación que generaría un déficit presupuestario, pero tampoco tienen fuerza para reducirlo); iii) el ministro de Fomento y las organizaciones empresariales que tienen un discurso incoherente en el corto plazo: quieren la reactivación, saben que la empresa privada no puede invertir más hasta que el mercado crezca, pero además quieren que se disminuya el gasto público, lo que debilita aún más el mercado en el corto plazo; en el largo plazo pueden lograr la reactivación y la reducción del tamaño del Estado que ellos identifican con el nivel del gasto público; ¡OJO! ¡Piensan en una escala de tiempo distinta que el presidente!; iv) las organizaciones de trabajadores que valoran más la recesión que la inflación y quieren reactivar para combatir el desempleo y proponen más gasto público y reajustes de remuneraciones, pero están autorrestringidas; solo pueden reclamar con sordina, el pianoforte está prohibido, pues las organizaciones laborales responden a la disciplina del partido de gobierno; v) algunos ministros como el de Obras Públicas, el secretario general del partido, ¿el presidente? y yo que sugerimos dosificar en el tiempo el saneamiento y la reactivación económica con beneficios políticos en el campo de la distribución del poder; esta posición debe vencer dos fuerzas: las que se oponen a la reactivación ahora y las que se oponen, ahora y después, a democratizar el poder; vi) los partidos de oposición, que reclaman la reactivación pero al mismo tiempo demandan una reducción del gasto público sin un plan de saneamiento (no tienen propuesta viable y coherente), y vii) los organismos financieros internacionales que presionan por una política económica que garantice el pago de la deuda externa, en circunstancias que, a corto plazo, la reactivación económica sin saneamiento pone en peligro esa capacidad de pago.
- c) No hay una correlación de fuerzas a favor de la reactivación ni tampoco a favor del saneamiento a fondo; solo hay correlación favorable para soluciones de compromiso, soluciones a medias. Los partidarios de ambas opciones no tienen propuestas tecnopolíticas coherentes o no pesan políticamente; los intereses y las opiniones están muy divididas; la confusión hace que varios de los actores no sepan defender sus intereses y no sopesen las consecuencias de sus propuestas en el mediano plazo. En la confusión y la contradicción

prevalecen la inercia y la rutina burocrática. ¡Adiós a la reactivación! ¡Adiós al saneamiento! ¡Adiós a la compensación política! Hay una resultante: el estancamiento económico con inflación. Un poco más de lo uno, un poco menos de lo otro.

¡La modalidad de trabajo del Consejo de Ministros es desastrosa, favorece la inercia y dificulta las decisiones creativas! ¡Todo se discute sin un adecuado procesamiento y con visión inmediatista! Dispersión.

¿Dónde está el año que viene? ¿Dónde está el día del juicio final, cuando el presidente entregue el gobierno?

¿Está consciente el presidente del costo y beneficio político de las opciones? ¿Hay opciones tecnopolíticamente procesadas? ¿Cómo hacer una simulación hasta el final del gobierno? ¿Está convencido el presidente que el resultado de la política económica vigente será la recesión o cree que es suficiente para reactivar la economía?

¡Ojo!, cada uno de nosotros debate dominado por una pregunta distinta en la cabeza. ¡No estamos discutiendo el mismo problema! Son tres problemas distintos:

Posición A: ¿Cómo reducir la inflación y hacer crecer la economía?

Posición B: ¿Cómo hacer respetar los sanos principios que rigen el manejo del Banco Central, el Ministerio de Hacienda y la Dirección del Presupuesto?

Posición C: ¿Cómo administrar bien el peso político del gobierno, cumplir las promesas electorales y generar un superávit político?

Me temo que este análisis es muy refinado. ¿Será que la mayoría de mi partido piensa como el Dr. Zarzuela?

¡No creo! La fauna está incompleta. A Zarzuela de carne y hueso, símbolo del político vacío, hay que agregar personajes que existen como género. El tecnócrata ciego, representante del barbarismo tecnocrático, inculto, sin sentido político, amaestrado, indigestado de teorías simplonas, agringado, maletín y calculadora a la mano, inconsciente de su complejo de PhD mestizo. Lo llamaré Dr. Barbarete. Pero el actor principal es el dirigente político de la maquinaria del partido, el señor de la micropolítica clientelar, el Dr. Partoclio, cuyas indagaciones esenciales son: ¿Cómo voy yo? ¿Cuánto hay pa' mi? ¿Cuánto hay pal' partido?

Ese es nuestro drama. Una minoría quiere hacer política seria en un mundo donde mandan Zarzuela, Partoclio y Barbarete.

¡Pedir entrevista al presidente!

El ministro de Educación espera al señor presidente. Quiere explicarle sus notas. La secretaria privada del presidente le pide paciencia, su jefe tiene una montaña de urgencias e imprevistos, pero prometió recibirlo. ¡Que lo espere, por favor! manda decir el presidente. Esperó.

Son las dos de la tarde, cuando el ministro decide salir a almorzar. Intentará la entrevista en la tarde. A poco de caminar se encuentra con un buen amigo, su antiguo profesor de Alta Dirección que, por cierto, vive en la capital, pero desarrolla su actividad académica y de asesoría en el extranjero.

—Hola, maestro —le dice con afecto— es raro verlo por aquí. ¿Cómo está? Siempre me acuerdo de sus enseñanzas.

—Aquí, de paso —contesta el maestro. Me alegra verte —le dice con un golpe de espalda.

—¿Sigue con la idea que en mi país no se puede hacer nada en serio?

—No, jamás he dicho eso. Simplemente tengo mucho trabajo fuera. Lo demás es invento.

—Mira, necesito hablar contigo. Tengo una preocupación muy seria sobre el partido y el gobierno. ¡Es urgente!

—Bien, hablemos. Tengo tiempo.

Se instalaron en un pequeño café, en un rincón tranquilo. Allí le hizo una síntesis del último Consejo de Ministros y de su memorándum al presidente.

—¡Buena síntesis! ¡Zarzueta, Partoclio y Barbarete! El profesor ríe de buena gana y repite varias veces los nombres.

—Yo sé quién es Zarzueta y quién es Partoclio en tu país. Comentan varios nombres.

—Pero la novedad es la generación de Barbaretas —dice el ministro.

—El problema es —comenta el maestro— que la política está degradada. La gente capaz y honesta desprecia la política, la ve como una alcantarilla de lodo, estulticia y corrupción. Es un error. Hay que dejar de asquearse de la política, hay que vencer el temor de entrar en ella. ¡El que piensa que la política es sucia, hace sucia la política! Todos somos responsables. El intelectual santurrón que repudia la política, no es santurrón, es cobarde y egoísta. Tiene miedo de probarse en esa difícil actividad. Tampoco quiere gastar su tiempo en la sociedad. Con su desprecio esconde su miedo a una actividad extremadamente competitiva, agotadora y compleja. No es nada fácil ser político y más difícil aún ser buen político. Pero la política es noble.

—Sí, dice el ministro, es una combinación de arte y ciencia muy compleja. Es el arte de lo posible y eso exige condiciones personales muy especiales.

—No, comenta el profesor. La política no es el arte de lo posible. Eso sería fácil. Es el arte de hacer posible lo que hoy nos parece imposible. Es el arte de crear posibilidades y aprovecharlas. Esa es la principal cuestión estratégica y táctica. Pero ese arte no es más que la mitad del problema. Falta la otra mitad, la de los valores, la ideología, la direccionalidad, el contenido del proyecto donde hay que combinar ciencias, arte, valores, creatividad y personalidad. De otra manera no hay proyecto político que renueve las ideas ni reglas de ética que limiten las fronteras de lo permitido ante las necesidades de la táctica y la estrategia. El político es también un creador de valores con su ejemplo y con la ideología que construye y predica.

—¿No crees tú que las ideologías son algo del pasado?

—Por el contrario, hay un déficit de ideología que deja el camino abierto al barbarismo tecnocrático, a los Barbarete. Las ideologías están en crisis, eso es cierto, pero no sobran. Son la expresión de la razón humana frente a la razón técnica. Mira tú el espectáculo lamentable de la antigua izquierda. Antes tuvo ideología, una ideología muy atractiva, pero no tuvo ciencia, cayó en la religión. Hoy no tiene ideología. Hay marxistas neoliberales, así como antes hubo marxistas positivistas

y marxistas religiosos. Todo el mundo se corrió a la derecha. Los que han permanecido inmóviles en el centro quedaron a la izquierda y ven con asombro cómo los extremistas de ayer hoy están a su derecha. Sustituyeron una religión por otra que igualmente los libera de pensar. Mientras más simple y amputada es una ciencia blanda, mayor es su atractivo y competitividad con las ideologías. Estamos entrando a una etapa de barbarismo tecnocrático en la que el discurso político es cada vez más indiferenciado. Todos dicen lo mismo. Hoy no hay nada más urgente que una nueva ideología de izquierda. La gran derrota de las fuerzas progresistas en el mundo es intelectual. Hoy la izquierda está dividida entre dos fanatismos: por un lado, están los ayatolás marxistas, los creyentes del pasado, los fieles dogmáticos, los inquisidores del pensamiento y, por el otro, los marxistas neoliberales, que encontraron otra religión que pueden aprender con facilidad. Yo quedé en el medio con una linterna en la mano, buscando hacia donde caminar. Yo mantengo mi ideología porque los problemas sociales que me llevaron a ella están intocados, pero también mantengo mi necesidad de pensar. Soy la minoría de las minorías. La mayoría está con la moda neoliberal.

—¿Por qué están en crisis las ideologías?

—Mira, tú me haces preguntas muy complejas. No sé. Sospecho que hay muchas razones. Por ejemplo, el oportunismo de los intelectuales. Pasó la moda del intelectual generoso. El dinero y el prestigio fácil mata las ideologías. Se cansaron de vivir contra la corriente y las ideologías no se producen como los zapatos. Se requiere capital intelectual. Pero, pensándolo mejor, yo diría que la causa está en que las ciencias y las ideologías no son independientes. Hay una relación estrecha entre ellas que no ha sido bien explorada por los filósofos. Las ciencias sin ideología son barbarismo puro que puede destruir la humanidad. Las ideologías sin ciencia, son dogma, religión o poesía que la práctica destruye. Por consiguiente, las ideologías deben renovarse con el avance de las ciencias, y las ciencias deben encontrar nuevas interrogantes en la creación ideológica. Yo creo que tenemos un atraso muy grande en el campo de las ciencias y técnicas de gobierno en relación a las ciencias naturales. Pero el desajuste entre las ciencias y las ideologías es aún mayor. Las ciencias son una herramienta. La ideología decide su uso y su propósito.

—Sí —dice el ministro pensativo. Fíjate en nuestro caso. Estamos cayendo, o en peligro de caer, en el barbarismo tecnocrático, le damos valor al déficit económico, no nos preocupa el déficit social, el déficit de democracia, el déficit de ética y estética y el déficit de humanismo. En mi país hay un abismo entre ricos y pobres, domina la deshumanización y el barbarismo tecnocrático, la corrupción es una plaga que amenaza con controlar nuestras vidas, padecemos de la inversionitis del fierro y el cemento, no entendemos que la inversión más importante es en organización y conocimientos, todo el poder político y administrativo está concentrado, y en la base la población no tiene gobernabilidad sobre sus problemas, abordamos el futuro sin imaginación, imitando todo con treinta años de atraso, estamos ciegos a la destrucción ecológica y a la pérdida de nuestra identidad cultural y nuestros valores, sacrificamos la estética y relegamos el arte a un papel intrascendente al servicio de minorías. No percibimos que los privilegios se hacen imposibles cuando

la pobreza produce el desborde de la criminalidad. Hay partes en nuestros países donde hoy, imagínate como será mañana, los ricos viven en ciudadelas amuralladas para proteger sus bienes y sus vidas. A esto nos ha conducido el barbarismo político intenso y el barbarismo tecnocrático ilustrado no cambiará las cosas, salvo para peor.

—¡Excelente! —dice el maestro. Muy buena síntesis. Ese debe ser tu memorándum al presidente. Pero, ¿quién cambia eso? ¿Quién tiene la capacidad y la voluntad de nadar contra la corriente, de caminar hacia donde no hay camino? ¿Te das cuenta de la importancia de los partidos políticos y de ser político? Pero en vez de partidos tenemos clubes electorales. Necesitamos partidos que formen estadistas. El estadista no solo ve más allá de la curva. Es creador de caminos.

—Me has ayudado mucho. Hablaré con el presidente. Pero, ¿cómo hacer para que me escuche si siempre está copado con miles de pequeños problemas?

El maestro contesta con calma.

—¿Cómo el conductor de un autobús que pierde el control de la dirección y los frenos puede seguir una ruta y cumplir su itinerario? Lo principal pasa a ser lo secundario. Mientras no recupere el control, la gobernabilidad, toda su atención estará concentrada en sobrevivir cada minuto. ¿Me comprendes? Cuando un conductor es conducido por su vehículo, su plan principal es sustituido por uno de emergencia. ¡Nuestros gobernantes son gobernados por las circunstancias, las emergencias y las urgencias! Ni pueden gobernar, ni saben recuperar el control del gobierno. Esa es la primera dificultad. Ganar el control del tiempo y del foco de atención. Tu presidente no sabe cómo organizar su agenda ni su oficina. ¡No te extrañe! Lo más primitivo de este continente son las oficinas de los presidentes.

—¿Me imaginas diciéndole al presidente que es ignorante de algo?

—Alguien tiene que romper ese mito. El presidente es humano. Nuestros dirigentes políticos son muy ignorantes sobre estos temas.

—El que tiene el poder no acepta lecciones. No es fácil, maestro. ¿Usted sabe el cuento del “asendado”?

—No, no lo conozco.

—Bueno, un hacendado muy rico, semianalfabeto, decide aprender a leer y escribir con el maestro de la escuela rural del distrito. El profesor, con sentido práctico, trata de llevar al ganadero hacia temas de su interés y le pide que escriba: “Yo tengo seis haciendas”. El hombre escribe “Yo tengo seis asiendas”. El profesor, horrorizado, con las dos manos en la cabeza exclama: “¡hacienda! se escribe con ‘h’ y con ‘c’, ¡qué barbaridad!” Molesto, el hacendado responde en tono despreciativo: “¿Y cuántas haciendas con ‘h’ y con ‘c’ tiene usted? ¡Dígame! ¿Cuántas?”

—Cierto —reconoce de mala gana el maestro—, aunque escriban “botos”, los políticos son los únicos que tienen votos. Nuestros gobiernos son como son los partidos políticos.

—Ahí está el problema. ¿Cómo modernizar los partidos políticos? ¿Cómo crear un nuevo estilo de hacer política y de ser político? Tenemos que desterrar la incapacidad y la mentira. Ser político es hoy sinónimo de mentiroso.

—Ayer me contaron este cuento que denuncia lo que hablamos. El humorismo del pueblo refleja muy bien los males sociales. En una entrevista por televisión, un periodista confiesa la vida privada de un conocido senador.

Periodista: —Señor senador, ¿usted fuma?

Senador: —No, señor.

Periodista: —¿Usted bebe?

Senador: —No, señor.

Periodista: —¿Usted sí es mujeriego, no es así?

Senador: —No, señor.

Periodista: —¿Usted juega?

Senador: —No, señor.

Periodista: —¿Usted es mentiroso?

Senador: —Bueno, eso es parte del secreto profesional, yo soy político, señor.

Rieron a carcajadas e intercambiaron algunos chistes de moda. Se despiden con un abrazo.

El ministro regresa al Palacio para insistir en la entrevista con el presidente.

—Lo lamento mucho, ministro, el presidente me pidió que lo excusara. Tuvo que salir con urgencia hacia un acto imprevisto con el sindicato de conductores de buses del transporte urbano.

El ministro aprieta su memorándum hasta arrugarlo en sus manos. Está tentado de botarlo al papelero. ¡Carajo!, ¿qué es lo importante en este gobierno? ¿Las urgencias deciden el uso del tiempo del presidente? Hecho una bola, de todas maneras, lo guarda en su bolsillo.

Abandona el Palacio y despacha a su chofer. Quiere reflexionar caminando. Camina varias horas sin saber hacia dónde. Algunas personas lo reconocen y saludan. Él no las ve. Su mirada y su mente están lejos, en el final del gobierno.

## El espejo de la improvisación

La sesión de gabinete fue improvisada. Nada se desarrolló con método. La propuesta del PREC careció de profundidad técnica y de procesamiento tecnopolítico. La discusión fue asistemática y constantemente interrumpida por pequeñas urgencias que dispersaron el foco de atención de los ministros. El presidente se distrae y distrae a sus ministros con constantes cambios de actividad. Las argumentaciones denotan que el equipo de gobierno es muy heterogéneo. Los ministros técnicos no demuestran sentido político y los ministros políticos carecen de conocimientos técnicos elementales. La discusión se desarrolla en planos paralelos sin posibilidad de contacto. Unos argumentan en el plano del balance I, gestión política. Otros razonan en el plano del balance II, gestión macroeconómica. Solo el ministro de Educación tiene claridad sobre la necesidad de compensación entre ambos balances, pero no se atreve a hablar de economía. No hay discusión a partir de un procesamiento adecuado del problema del ajuste económico. El PREC es una propuesta técnica sin procesamiento



político. Las posiciones no son claras ni meditadas. Los técnicos están divididos en sus opiniones en aspectos demasiado básicos y confunden a los políticos sin conocimientos económicos. Aparentemente, el plan económico carece de opciones entre las que el presidente pueda escoger la que a su juicio es más conveniente, sopesando consecuencias políticas y económicas. Es un plan único y tecnocrático. Se toma o se deja. Se lo postula como la única posibilidad. Por sus argumentos, puede deducirse que el ministro de Planificación no encabeza un equipo de estado mayor que integra su análisis y sus propuestas en un plan de acción situacional. Por el contrario, es un asesor económico departamentalizado que defiende una posición tecnocrática basada en sus modelos econométricos y los planes de desarrollo tradicionales. Si el ministro de Planificación es uno más en el gabinete y defiende posiciones departamentalizadas, nadie ejerce la función de estado mayor. Todos aportan aspectos parciales y se pierde la visión tecnopolítica integradora y global. Solo en la cabeza del presidente puede gestarse el plan global, pero ello descarga una tarea inhumana sobre los hombros de un dirigente mediano y sin el capital intelectual pertinente. La sesión de gabinete dura varias horas y se levanta sin ninguna conclusión clara. Sin embargo, todavía reina el optimismo y la ceguera propia del inicio de gobierno. La sordera y falta de vocabulario común es evidente. Los ministros no conforman un equipo de gobierno ni el gobierno parece disponer de métodos potentes de trabajo. En una situación como esa, el menú diario de decisiones se conforma por azar y resulta inevitablemente compuesto de malestares y problemas crudos. Por consiguiente, la síntesis de los tres balances de gobierno en el balance global de gestión política está fuera del control del presidente y tenderá, más tarde, a mostrar resultados que sorprenderán al propio equipo de gobierno. Pero los ministros no parecen conscientes del peligro. No comprenden el triángulo de gobierno ni saben cómo manejar los tres cinturones que debe administrar el presidente. La mayoría tiene la impresión que hay tiempo de sobra. Están al comienzo del gobierno y reina el optimismo infundado basado en esta idea simplista: “nosotros somos mejores que el gobierno anterior”. Pero todos los gobiernos creen lo mismo. Es el ego de todo gobierno nuevo que aún no sufre el impacto del costo de los errores y del rechazo popular. Tales son los síntomas observables en la reunión que relata la escena dos.

*¿Qué hay detrás de estos síntomas?* La respuesta apunta a la baja capacidad de gobierno y a la carencia de un equipo de gobierno. Un conjunto de profesionales universitarios no hace equipo de gobierno. Es un grupo incoherente de buenos profesionales sin cultura de planeamiento, sin dominio de las ciencias y técnicas de gobierno y sin objetivos comunes. Son un grupo de especialistas. Aptos para trabajar cada uno en su profesión y destacarse en ella en la vida privada, pero impreparados para unir esfuerzos coherentes en la gestión pública. El foco de atención de la mayoría de los ministros está situado con miopía en el presente. Ven tan lejos el final de gobierno que no piensan en su inevitable llegada. Todavía padecen de la euforia del triunfo electoral. Desaprovechan inconscientemente los primeros meses de gobierno que son los más valiosos. Durante la campaña electoral todos, cualquiera fueran sus aptitudes, se concentraron en la lucha política y nadie tuvo la previsión de aprovechar ese período para formar equipo de gobierno y prepararse para gobernar.

Desperdiciaron también el tiempo que media entre la victoria electoral y la toma de posesión del presidente. Solo ahora sienten la falta de un proyecto de gobierno.

En el gabinete, al igual que en el partido, se mezclan cuatro culturas: a) la del político tradicional (cuyo prototipo es el Dr. Zarzuela), b) la del técnico especializado (el ministro de Planificación), c) la del pragmatismo estrecho del hombre práctico (el gélido ministro de Hacienda), y d) la del intelectual crítico impreparado para las tareas de gobierno (el ministro de Educación). Entre ellos hay diálogo y convivencia, pero no hay interacción porque no tienen un vocabulario en común. Son solistas de personalidad destacada que no conforman una orquesta.

El político tradicional entiende y practica el cálculo interactivo, porque es el propio de la lucha y la competencia política en el que no se puede ignorar que el oponente también juega. Pero como carece de brújula, se distrae en el mundo de la micropolítica de corto plazo, y allí pierde la noción del norte. Intuitivamente trabaja con problemas cuasiestructurados. Ignora la planificación moderna y desprecia la planificación tradicional porque intuye la impotencia del cálculo determinista propio de los problemas bien estructurados para abordar los problemas sociales. Sin embargo, es un experto en análisis de microsituaciones. Tiene la destreza propia de un saltador de obstáculos de baja altura que disfruta de sus habilidades. Su recurso es el poder y el poder también es su meta. Todo lo demás es secundario. Es un zorro departamentalizado que no percibe la necesidad de usar métodos coherentes para abordar las complejas decisiones políticas. Está convencido de que la política es un arte puro que exige experiencia y no requiere del apoyo de las ciencias.

El técnico especializado, en particular el economista, razona con gringolas en términos del cálculo paramétrico y determinista de la teoría elemental, el polo opuesto del cálculo interactivo, que no conoce ni entiende. Toda la realidad la aprecia con las fronteras artificiales y el vocabulario propio de su dominio tecnocrático. Es un departamentalista obsesivo. No comprende que los departamentos o facultades de la universidad solo delimitan su formación intelectual, pero no dividen el mundo. Analiza los problemas sociales como si fueran problemas bien estructurados. No entiende el aspecto creativo del mundo y no comprende el análisis situacional ni la planificación estratégica. Vive apegado al concepto de diagnóstico para explicar el mundo y a sus capacidades de predicción para lidiar con el futuro. Es capaz de proyectar con certeza las variables más cambiantes. Su único recurso de cálculo sobre el futuro es la predicción. Cree que la planificación es una prolongación de la teoría económica, ignora la teoría de la acción y la confunde con la teoría del comportamiento económico. No distingue entre las relaciones inintencionales causa-efecto y las relaciones acción-respuesta, cargadas de sentido. El tecnócrata siempre esconde la mentalidad autoritaria de un contralor social que soporta con paciencia y dolor lo que considera el costo espurio de la política. En su extremo, cree que la política sobra y su práctica perturba el funcionamiento eficiente del sistema social. Sueña con la abolición de las ideologías y el reino de los técnicos. Puede ser un bárbaro peligroso disfrazado de científico.

El hombre pragmático de origen gerencial es un tecnócrata sin teoría. Enterró las ciencias junto con su juventud. Reflexiona a partir de casos y de sus propias

experiencias e intereses, piensa sin método. Se deja llevar por intuiciones y réplicas no siempre pertinentes. No le interesan ni los métodos ni las teorías, cree que ellas son males de juventud propios de la inmadurez. Bosteza cuando se abre una discusión abstracta. Asegura que las ideologías sobran, ciegan y rigidizan el modo de entender la realidad y proponer acciones. Tiene una receta para cada caso y una experiencia particular para fundamentarla. Su razonamiento es simple, casuístico y anecdótico. No le interesa la visión global. Por consiguiente, es un gran departamentalista de poco rigor y con alta ceguera situacional. Está orgulloso de su experiencia y con base en ella acumula soberbia. Siente desprecio por lo que él llama un teórico. Tiene mentalidad operacional y sentido práctico, lo que le permite ser eficiente en un departamento bien delimitado de una organización. Si asciende a posiciones de dirección llega al límite de su incompetencia.

El intelectual crítico siente y palpa el malestar de lo que ocurre, intuye que algo anda mal, pero no puede hacer propuestas prácticas concretas. Está fuera de lugar en el gobierno y ejerce inconscientemente el papel de Cassandra que presiente y anuncia las desgracias sin poder convencer. Es un buen crítico, pero un mal planificador y gerente. Carece de sentido práctico y se pierde en la maraña burocrática y en la densidad del juego político. Incursiona solo coyunturalmente en las prácticas de gobierno. Prefiere observar y criticar desde el balcón. Sin embargo, a veces es capaz de ver lo que la mayoría no ve.

En un equipo de gobierno bien sincronizado, las personalidades responden también a culturas particulares no siempre coherentes, pero domina la cultura de alta dirección y del planeamiento estratégico. Esa cultura exige el dominio de un vocabulario especial. Un equipo de gobierno se forma y se entrena, no se encuentra por una simple combinación de personalidades.

## El cálculo interactivo y sus características

Hacer algo sujeto a leyes naturales rígidas no es lo mismo que actuar creando posibilidades en el sistema social. Si diseño un puente, debo respetar leyes previas y precisas de la física. Allí es posible una creatividad repetitiva, reducida a variaciones dentro del mismo espacio reducido y preciso de posibilidades válido para cualquier ingeniero. En los procesos repetitivos estamos limitados a descubrir leyes. En cambio, si escribo un poema, compongo música o formulo una estrategia política no estoy obligado a respetar principios vigentes: puedo crearlos superando la tradición. Se trata de una creatividad abierta, donde el hombre crea sus propias posibilidades y tiene la capacidad de crear leyes que no obligan a otros, sino a los seguidores voluntarios. Esto no significa absoluta libertad, porque hay algunas leyes sociales que imponen restricciones y definen espacios en los que la variedad creativa es posible. En todo caso, como en cualquier juego, la libertad de acción del hombre en sociedad está limitada por la acción de otros hombres.

## *Los procesos creativos*

La distinción señalada entre procesos repetitivos y creativos es de la mayor importancia para la teoría de la planificación. Los sistemas repetitivos pueden ser objeto de una planificación normativa y determinada, porque esas leyes permiten predecir con aproximación probabilística los efectos de un plan sobre la realidad. En este caso el plan es identificable con el control de un sistema cuyo funcionamiento es conocido. En cambio, los sistemas que al menos en parte son creativos nos obligan a una planificación mucho más compleja en la que aparece el cálculo interactivo con toda la fuerza de su incertidumbre. Navegar en un lago de aguas tranquilas no es lo mismo que luchar contra la fuerza de las olas del mar de Isla Negra.

Lo que domina en los sistemas creativos es la relación iniciativa-respuesta que, salvo el caso de las acciones reflejas y rutinarias, genera el juicio estratégico y la acción interactiva. En los sistemas sociales existen también los comportamientos estables y, en cierta medida, predecibles, pero ellos juegan un papel subordinado. Isaiah Berlín (1979, pp. 123-124), en su famoso ensayo sobre Tolstoi, “El erizo y el zorro”, nos presenta a su manera este contraste:

Los eslavófilos (y quizás especialmente Tyutchev, cuya poesía admiraba mucho Tolstoi) acaso hayan hecho algo para desacreditar a sus ojos las teorías históricas modeladas sobre las ciencias naturales que, para Tolstoi como para Dostoievski, no daban una verdadera explicación de lo que los hombres hacían y padecían. Eran inadecuadas, simplemente, porque pasaban por alto la experiencia “interna” del hombre, lo trataban como a un objeto natural, juguete de las mismas fuerzas que gobernaban a todos los demás constituyentes del mundo material, y porque, creyendo en la palabra de los enciclopedistas franceses, trataban de estudiar el comportamiento social como quien estudia una colmena o un hormiguero, y luego se quejaban de que las leyes que habían formulado no explicaban el comportamiento de los seres humanos vivos.

En este texto surge con fuerza e ironía el rechazo a la idea de entender el proceso social como un hormiguero que “sigue leyes” reproducibles en un modelo sociométrico y, en la cita que sigue, parafraseando a Tolstoi, se describen bastante bien los problemas del cálculo interactivo:

...cuanto más conocemos acerca de una acción humana dada, más inevitable y determinada nos parece ser ¿por qué? Porque cuanto más sabemos de todas las condiciones y antecedentes del caso, más difícil nos resulta apartar de nuestra mente varias circunstancias, y conjeturar qué habría ocurrido sin ellas, y conforme seguimos removiendo en nuestra imaginación lo que sabemos que es cierto, hecho tras hecho, esto se vuelve no solo difícil sino imposible. El significado de esto no es oscuro. Somos lo que somos, y vivimos en una situación dada que tiene las características —físicas, psicológicas,

sociales— que tiene; lo que pensamos, sentimos, hacemos, está condicionado por ello, incluso nuestra capacidad de concebir alternativas posibles, sea en el presente, en el futuro o en el pasado. Nuestra imaginación y capacidad de calcular, nuestro poder de concebir, por ejemplo, lo que habría ocurrido si el pasado hubiese sido de otro modo, en aquel o este particular, pronto alcanza sus límites naturales, límites creados tanto por la flaqueza de nuestra capacidad de calcular alternativas —“habría podido ser”— cuanto (podemos añadir, por una extensión lógica del argumento de Tolstoi), más aún, por el hecho de que nuestras ideas, los términos en que se manifiestan, los símbolos mismos, son lo que son, están ellos mismos determinados por la verdadera estructura de nuestro mundo. Nuestras imágenes y poderes de concepción están limitados por el hecho de que nuestro mundo tiene ciertas características y no otras: un mundo demasiado distinto no es (empíricamente) concebible: algunos cerebros son más imaginativos que otros, pero todos se detienen en un momento dado.

Y poco más adelante agrega Berlín:

Bastante difícil es hacer esto en el caso de los sistemas artificiales, puramente deductivos, como, por ejemplo, en el ajedrez, donde las permutaciones son finitas en número y claras en tipo —habiendo sido dispuestas así por nosotros, artificialmente— de modo que las combinaciones son calculables. Más si aplicamos este método a la vaga y rica textura del mundo real y tratamos de elaborar las implicaciones de este o de aquel plan no seguido o acción no efectuada —su efecto sobre la totalidad de los acontecimientos posteriores— basándonos en el conocimiento de las leyes causales, probabilidades, etc., que podamos tener, veremos que cuanto mayor sea el número de causas “diminutas” que encontramos, más abrumadora será la tarea de “deducir” alguna consecuencia, de “desengoznarlas” una por una; y es que cada consecuencia afecta todo el resto de la innumerable totalidad de cosas y acontecimientos; y por ello, en contraste con el ajedrez, no queda definida en función de un conjunto finito y arbitrariamente determinado de reglas y conceptos. Y así, sea en la vida real o aun en el ajedrez, empezamos a examinar los conceptos básicos —continuidad en el espacio, divisibilidad en el tiempo, y similares— pronto llegaremos a la etapa en que los símbolos dejan de ayudarnos y en que nuestros pensamientos se vuelven confusos y se paralizan. Por todo ello, cuanto más completo es nuestro conocimiento de los hechos y de sus conexiones, más difícil resulta concebir alternativas; cuanto más claros y exactos los términos —o las categorías en que concebimos y describimos el mundo—, cuanto más fija nuestra estructura universal, menos “libres” parecen nuestros actos. Conocer esos límites, tanto de la imaginación como, a fin de cuentas, del pensamiento mismo, es enfrentarse cara a cara con la “inexorable” pauta unificadora del mundo; percatarse de nuestra identidad con ella, someterse a ella, es encontrar la verdad y la paz.

Hasta aquí la cita de Berlín, que nos saca de la simplicidad mecánica de algunas teorías sociales y nos introduce de lleno en la complejidad concreta del proceso social.

Las fuerzas sociales están obligadas a un “cálculo interactivo”. En una situación conflictiva la decisión más eficaz de una de ellas respecto a su situación-objetivo depende de decisiones inciertas o desconocidas de parte de las otras fuerzas sociales opuestas o aliadas. La lucha social solo puede entenderse como un cálculo interactivo donde se produce una interdependencia de las decisiones más eficaces y un mutuo condicionamiento de las incertidumbres.

Como dice Von Clausewitz (1972, p. 129): “Mientras no haya derrotado a mi adversario debo temer que él pueda derrotarme. Ya no soy, pues, dueño de mí mismo, sino que él fuerza mi mano como yo fuerzo la suya”.

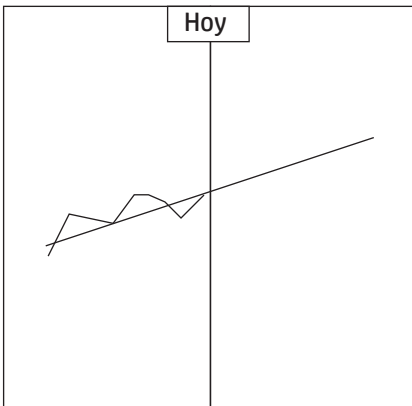
Esta es la esencia del cálculo interactivo: nuestro oponente manda sobre nosotros así como nosotros mandamos sobre él. Lo que es eficaz para mí depende del plan que siga mi oponente para combatirme, y lo que es eficaz para él igualmente depende de mi plan para enfrentarle.

El problema teórico central que presenta el cálculo interactivo reside en que, como sistema interactuante que conforma la situación conflictiva, contiene variables inciertas o desconocidas.

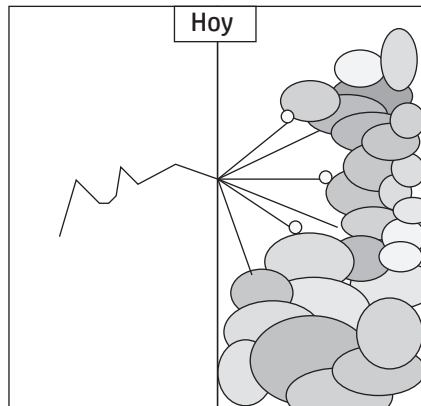
Yo no conozco el plan de mi oponente, pero la eficacia de mi plan depende de su plan. Él no conoce mi plan, pero la eficacia de su plan depende del mío. Lo interesante de este caso reside en que tal situación genera una incertidumbre muy especial sobre el plan de ambos. Yo no tengo certeza sobre el plan que debo ejecutar y él tampoco la tiene sobre el suyo.

El cálculo interactivo es así un cálculo incierto a causa del desconocimiento del plan del oponente y ese desconocimiento es mutuo. El problema teórico del cálculo interactivo reside en que la incertidumbre que lo envuelve no es superable por la vía del acceso a la información del oponente, ya que el oponente, ante la incertidumbre, no elige un solo plan, sino varios sujetos a las contingencias de la situación; por las mismas razones, yo mantengo varias opciones para poder enfrentar las diversas

Cálculo paramétrico



Cálculo interactivo



variantes que puedo imaginar. Aún más, siempre mantengo la posibilidad de rehacer mis planes, desechando algunos y diseñando otros. En síntesis, el sistema interactivo crea la inseguridad sobre el plan propio a causa de la inseguridad de mi oponente sobre su propio plan.

El cálculo interactivo es lo opuesto del cálculo paramétrico, en el que la predicción o proyección del futuro se basa en el pasado. Si el cálculo paramétrico fuera potente, el mundo sería repetitivo, ya que el cálculo paramétrico nos conduce a un futuro conocido en un sistema que sigue leyes. Irónicamente se dice que el cálculo paramétrico predice bien el pasado. El cálculo interactivo, en cambio, está abierto a muchas posibilidades en un sistema creativo que difícilmente podemos imaginar. El futuro no se descubre, se hace o se crea.

Veamos este problema con un ejemplo simple. Utilicemos el juego interactivo más elemental que practicábamos en nuestra niñez: la vieja o el gato. Este es un recurso tan legítimo como el del biólogo que estudia la especie unicelular de la menor complejidad para inferir conclusiones sobre casos más complejos. Se trata de un juego entre dos actores “A” y “B”, en el que gana el que logra hacer tres marcas iguales en línea recta, mediante jugadas en secuencia interactiva sobre un espacio marcado con una cruz que divide un cuadrado imaginario en nueve cuadrados más pequeños. El juego puede iniciarlo cualquiera de los contendientes.

Para iniciar nuestro análisis consideremos un juego ya terminado cuyo resultado es conocido. Supongamos que el juego se desarrolló en la siguiente forma:

Estrategia de “A”: X1 → X3 → X5 → X7

Estrategia de “B”: 02 → 04 → 06 → 08

y la sucesión de jugadas siguió la siguiente trayectoria:

“A”: X1 X3 X5 X7

“B”: 02 04 06 08

El término del juego se muestra en el esquema siguiente, sin que ninguno de los oponentes haya logrado su objetivo:

X5		08
06	02	X7
X1	X3	04

Pero el jugador “A” habría ganado el juego si el resultado pudiera haber sido:

X5	06	
X7	02	
X1	X3	04

¿Qué tipo de cálculo podemos hacer aquí, previo al juego, para intentar ganarlo? ¿Qué dificultades presenta el cálculo de planificación en este caso? Tomemos como referencia central a cualquiera de ambos jugadores y razonemos sobre este problema elemental. Los enigmas que se presentan son los siguientes:

- 1) Dilucidar si me conviene hacer la primera jugada o, por el contrario, dejarle esa opción a mi oponente.
- 2) Distinguir los casilleros sobre los cuales es más eficaz hacer la primera jugada. ¿En el centro o en algún extremo?
- 3) Simular el resto del juego asumiendo yo el rol de decidir las jugadas del otro, que es mi oponente, hasta agotar las numerosas trayectorias posibles en este proceso interactivo.
- 4) Escoger una trayectoria del juego que me permita alcanzar la victoria y analizar la forma de inducir a mi oponente a seguirla, y
- 5) Reflexionar sobre el sentido práctico y el costo en tiempo y trabajo que exige formular un plan que requiere explorar todas las trayectorias posibles para resolver un problema tan simple. ¿Cómo sería este cálculo en el ajedrez? ¿Es imaginable este cálculo en un problema social mucho más complejo que el ajedrez? ¿No existirá algún criterio estratégico que simplifique la solución del problema?

Analicemos estos enigmas, teniendo en cuenta que, en este caso simplificado, el número y el tipo de movimientos o jugadas posibles de ambos jugadores está determinado. En consecuencia, el universo teórico de mis jugadas y de las jugadas del oponente es conocido y previsible.

Yo no sé cómo jugará mi oponente, pero puedo enumerar en forma exhaustiva todas las jugadas posibles. No puedo predecir sus movimientos, pero sé que yo solo puedo marcar una "X" en un casillero y mi oponente solo puede hacer lo mismo con una "O". Sé, además, que debemos jugar por turnos secuenciales, de manera que está eliminada cualquier estrategia que suponga que puedo hacer dos o más movimientos continuos. Tampoco podemos tomar decisiones simultáneamente, porque el tiempo está regulado igualmente para ambos: primero tú, después yo; primero yo, después tú. Por último, el juego comienza y termina de forma bien precisa.

Estas características corresponden a lo que más adelante analizaremos como problemas bien estructurados. Estas diferencias entre el juego creado por el hombre como pasatiempo y el juego social real son cruciales para entender la complejidad de la planificación situacional, porque en el conflicto social, casi siempre el universo teórico de posibilidades es desconocido. No podemos enumerar exhaustivamente las jugadas del oponente, solo podemos enumerar algunas de ellas. Tampoco están normalizadas o predefinidas la naturaleza o el tipo de las jugadas posibles. No existe ninguna regla social que me obligue a actuar en secuencia; por el contrario, puedo anticiparme, actuar al unísono con mi oponente, hacer varias decisiones seguidas o esperar a que el otro tome la iniciativa. El tiempo es relativo a cada jugador y cada uno tiene urgencias distintas y diferente valoración del futuro. El juego social no tiene comienzo ni tiene fin, se desarrolla con completa continuidad e indivisibilidad



en el tiempo. En estas circunstancias maximizar el resultado de un juego hasta alcanzar el óptimo en él no tiene sentido, porque ese óptimo puede constituir una victoria pírrica en la continuidad del proceso social. El horizonte de tiempo continuo cambia todos los criterios de eficacia.

### *El cálculo interactivo de universo enumerable*

El cálculo interactivo es un cálculo situacional y origina un sistema recursivo en el que la eficacia de cada movimiento de un actor depende del movimiento del otro. Si la interacción es conflictiva, el mejor movimiento del actor “A” es aquel que deja a su oponente en la situación más difícil. Si ejemplificamos esta discusión con el juego del gato o la vieja, tendremos un caso simple donde la situación de cada contendiente en cada momento del juego se construye en forma gradual y diferenciada por el efecto de las jugadas de ambos oponentes. Esta situación, al inicio del juego, es totalmente equilibrada, ya que todos los espacios de la cruz están vacíos y las posibilidades de ganar son iguales. Sin embargo, las capacidades y destrezas diferenciadas de los jugadores constituyen, antes de comenzar el juego, un desequilibrio en potencia. Así, mediante los sucesivos movimientos de los jugadores, se construirá una situación diferenciada que desequilibrará las relaciones de interacción y las probabilidades de ganar el juego. Cada posición de las marcas “X” y “O” en la cruz crea la situación diferenciada.

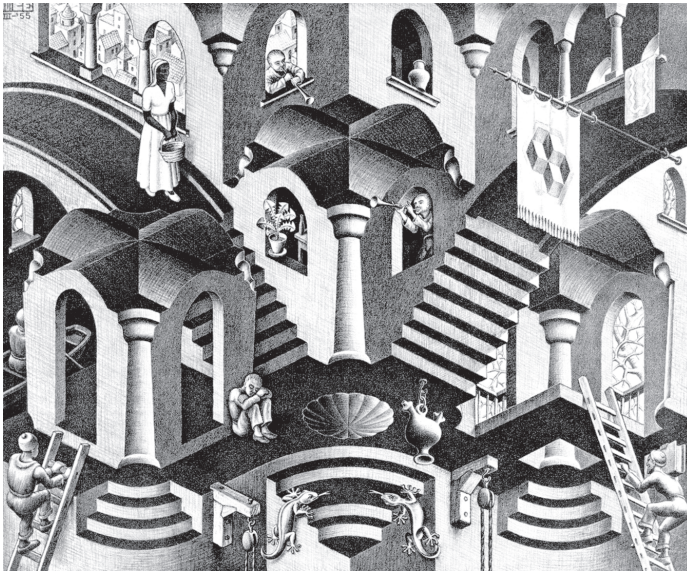
Secuencia y carácter de las jugadas																									
Jugadas de A				Jugadas de B																					
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>X1</td><td></td><td></td></tr></table>							X1				M 1 Jugada ofensiva		<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>O2</td><td></td></tr><tr><td>X1</td><td></td><td></td></tr></table>					O2		X1				M 1 Jugada ofensiva	
X1																									
	O2																								
X1																									
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>O2</td><td></td></tr><tr><td>X1</td><td>X3</td><td></td></tr></table>					O2		X1	X3			M 1 Jugada ofensiva		<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>O2</td><td></td></tr><tr><td>X1</td><td>X3</td><td>O4</td></tr></table>					O2		X1	X3	O4		M 1 Jugada ofensiva	
	O2																								
X1	X3																								
	O2																								
X1	X3	O4																							
<table border="1"><tr><td>X5</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>O2</td><td></td></tr><tr><td>X1</td><td>X3</td><td>O4</td></tr></table>	X5				O2		X1	X3	O4		M 1 Jugada ofensiva		<table border="1"><tr><td>X5</td><td></td><td></td></tr><tr><td>O6</td><td>O2</td><td></td></tr><tr><td>X1</td><td>X3</td><td>O4</td></tr></table>	X5			O6	O2		X1	X3	O4		M 1 Jugada ofensiva	
X5																									
	O2																								
X1	X3	O4																							
X5																									
O6	O2																								
X1	X3	O4																							
<table border="1"><tr><td>X5</td><td></td><td></td></tr><tr><td>O6</td><td>O2</td><td>X7</td></tr><tr><td>X1</td><td>X3</td><td>O4</td></tr></table>	X5			O6	O2	X7	X1	X3	O4		M 1 Jugada ofensiva		<table border="1"><tr><td>X5</td><td></td><td>O8</td></tr><tr><td>O6</td><td>O2</td><td>X7</td></tr><tr><td>X1</td><td>X3</td><td>O4</td></tr></table>	X5		O8	O6	O2	X7	X1	X3	O4		M 1 Jugada ofensiva	
X5																									
O6	O2	X7																							
X1	X3	O4																							
X5		O8																							
O6	O2	X7																							
X1	X3	O4																							

En el juego pueden constatarse las limitaciones del concepto de diagnóstico. Si le preguntamos al jugador “A” cómo está el juego, él nos dirá: “muy bien, estoy a punto de ganar”. Si le hacemos la misma pregunta al jugador “B”, puede que nos responda: “más mal que bien, pero creo que voy a empatar”. Aquí hay dos explicaciones distintas para una misma realidad, porque cada jugador que la explica lo hace desde una posición de “observador-actor” diferente. Aquí es inevitable preguntarse quién diagnostica y ponerle el apellido del autor a cada diagnóstico que se nos presenta anónimamente como objetivo.

En la secuencia del juego, cada jugada de “A” cambia la situación para ambos contendientes; la situación nueva creada condiciona la jugada siguiente de “B”; la jugada de “B” vuelve a alterar la situación, etc. Así se desarrolla el cálculo que precede y preside cada movimiento en el juego. ¿Cómo se puede planificar aquí la eficacia o bondad de una jugada? Una solución que parece lógica en primera instancia es simular el desarrollo futuro del juego.

Tomemos el camino de simular el juego asumiendo la autorreferencia del jugador “A”, y hagamos un primer movimiento “X1”, tal como lo señala el cuadrante del movimiento M1 en el esquema gráfico del juego. Una vez hecha mi jugada, debo evaluar la situación desde el punto de vista de “B”, que es mi oponente, y después, debo elegir por él la mejor jugada para sus propios fines. Y así hasta el término del juego, simulo el proceso interactivo asumiendo ambos roles: el mío y el de mi oponente.

Si tengo la capacidad de apartar mis intereses y asumir creativa e inteligentemente los del adversario, esta es una de las formas prácticas de abordar el cálculo interactivo bilateral.



Constatamos aquí de inmediato la importancia del concepto de situación. El criterio de la mejor jugada tiene un significado situacional totalmente relativo al punto de vista asumido.

En la figura, que reproduce una litografía de 1955 del artista holandés Maurits Cornelis Escher titulada “Convexo y cóncavo” (Locher, 1984), puede verse cómo lo que es convexo para unos es cóncavo para otros. Dos personas “situadas” en forma distinta ven distinto el paisaje que las rodea. Sin embargo, para un observador externo, el paisaje es el mismo.

Igual ocurre en el juego como si fuera un paisaje. Si yo estoy a este lado de la mesa y el otro a mi frente, no vemos lo mismo sobre la mesa, no solo en el sentido de la perspectiva físico-visual, sino principalmente desde la perspectiva de nuestros intereses y objetivos.

Nuestros planes tienen distintos puntos de partida, vale decir, distintas situaciones iniciales, y perseguimos distintas situaciones-objetivo.

En este juego hipersimple podemos comprender de inmediato que una forma de evaluar una situación consiste en proyectarla hacia el futuro mediante una simulación. Esa proyección, en todas sus posibilidades conocidas, es el árbol de posibilidades del juego. ¿Cuál es el árbol de posibilidades del PREC? Si ese árbol estuviese explorado, al menos en las opciones presentadas, ¿ayudaría al presidente para tomar una decisión acertada?

El gráfico adjunto muestra un árbol decisional para el juego del ejemplo que se desarrolla en forma explícita hasta el tercer nivel recursivo o tercera ramificación. La ramificación arbórea marcada con la flecha oscura representa la trayectoria realizada en el juego simulado de ocho movimientos que muestra el cuadro “Secuencia y Carácter de las Jugadas”.

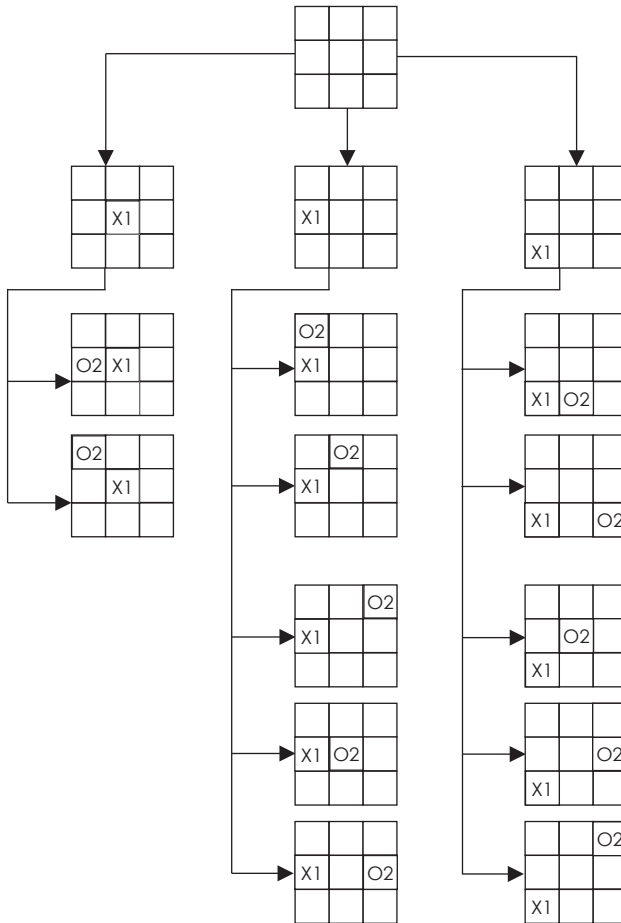
Una trayectoria es, por consiguiente, una de las tantas posibilidades que comprende el árbol del juego.

A estas alturas del análisis, el problema parece bastante complicado en su formulación teórica, tan complicado que debemos recordar nuevamente que se trata de un juego simple de niños. Y los niños no saben lo que es un árbol policotómico en matemáticas. No obstante, saben jugar sin explorar el árbol decisional en todas sus posibilidades. ¡Y saben jugar bien! ¿Cómo lo hacen? La misma pregunta es válida para los adultos que resuelven problemas político-sociales mucho más complejos sin el apoyo de métodos teóricamente elaborados.

En el caso de los niños respecto del juego de la vieja la respuesta es simple: solucionan el problema aplicando ciertas reglas, principios o criterios estratégicos que descubren en la práctica del juego y demuestran allí su eficacia. Por ejemplo, si recordamos qué hacíamos en nuestra niñez, vemos que aplicábamos una regla ofensiva para ganar o empatar: hacer la primera jugada copando el casillero del centro. Esta es efectivamente una regla cierta para ganar o al menos empatar. Pero, también, si nos correspondía hacer el segundo movimiento, teníamos una regla defensiva de eficacia cierta para impedir la derrota: ocupar la diagonal. Por eso, el juego de la vieja o el gato fue para nosotros un pasatiempo muy efímero y perdió rápidamente atractivo: pronto supimos cómo ganar o empatar. La incertidumbre era casi nula,

solo podíamos ganarles a los incautos, pero estos también aprendían rápidamente. Ahora bien, ambas reglas son certeras y prácticas porque el juego del gato o la vieja es quizás el juego más simple imaginable que constituye un proceso recursivo enumerable. En efecto, cada nivel del árbol decisional es un conjunto recursivo o enumerable de posibilidades, y las posibilidades no son muchas.

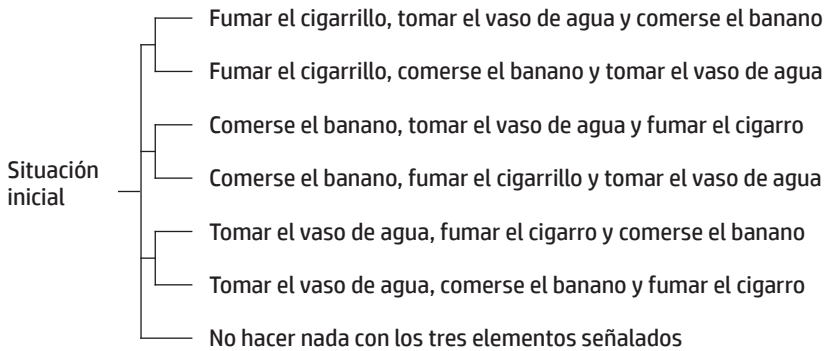
Un árbol de posibilidades en el juego de la vieja



Cuando el juego tiene estas características, el problema que presenta el cálculo interactivo es enteramente reducible a criterios o reglas estratégicas, y no importa la incertidumbre de la interacción ni su irreductibilidad mediante información. Desaparece el arte porque la mejor manera de jugar depende de principios precisos. Sin embargo, el juego simple del ejemplo constituye un caso muy especial. En efecto, un conjunto es recursivo si se genera de un conjunto previo de axiomas y la aplicación

repetida de ellos es suficiente para construir el árbol con sus ramificaciones. Así, el árbol crece desarrollando ramas, y cada nuevo conjunto de elementos se deduce del anterior y genera los siguientes.

Veamos un ejemplo. Supongamos que usted tiene frente a su mesa un vaso de agua y un banano, mientras en su mano tiene un cigarrillo. ¿Cuáles son los movimientos siguientes posibles que usted puede realizar?



Aquí se abren tres ramas de posibilidades activas, las que comienzan con fumar, tomar el vaso o comerse el banano primero. Este es, en apariencia, un sistema recursivo determinado, porque a partir de la primera ramificación se pueden deducir todas las siguientes. El árbol de posibilidades del gráfico muestra esas posibilidades de manera sistemática.

Este ejemplo comprende aparentemente un número finito y enumerable de posibilidades siempre que usted se limite a las combinaciones de los tres elementos señalados. Pero ahí es donde puede estar el engaño si se trata de un caso real. En efecto, si nos olvidamos que se puede fumar caminando, tomar el vaso de agua sentado y comerse el banano frente a la ventana y que ninguna regla nos impide agregar o restar elementos, existe un número finito de posibilidades. O sea, si nos olvidamos de la creatividad del hombre. Porque, además, yo puedo comerme el banano y tomarme el vaso de agua al mismo tiempo, mientras veo televisión.

Sin embargo, nuestra mentalidad amaestrada para convertir los problemas creativos en otros bien estructurados piensa de inmediato que todas las posibilidades son  $(3 + 1)$ . En realidad, son infinitas.

Esta creatividad es posible porque no existe regla alguna que lo impida. En este sentido, las reglas de un juego restringen y determinan el espacio de lo posible. Esto es lo que ocurre en el juego de la vieja o el gato. En este caso podemos hablar de un cálculo interactivo de “universo teórico conocido” que sigue un patrón de desarrollo predeterminado. En el juego tomado como ejemplo, la simplicidad determinada de la ramificación de posibilidades en el espacio de la cruz se expresa en reglas simples

para alcanzar eficacia en el juego. Pero no siempre los juegos constituyen un conjunto recursivo, determinado, enumerable y finito de posibilidades.

Pensemos, entonces, en dos tipos de procesos interactivos:

- a) Los enumerables y predeterminados en su estructura, como los juegos lúdicos entre oponentes, que tienen reglas fijas y predeterminadas; estos procesos pueden ser de ramificación limitada (como son en general los juegos de entretenimiento) o de ramificación ilimitada (como algunos sistemas recursivos matemáticos).
- b) Los no enumerables e indeterminados en su estructura, como los juegos de la realidad social, donde los jugadores como creadores de las reglas del juego, pueden no solo cambiarlas, sino dentro de ellas, crear nuevas subreglas e imaginar tipos de jugadas siempre nuevos. Estos procesos son de ramificación ilimitada y el cálculo humano sobre el futuro les pone término artificialmente por razones de eficacia práctica o de restricciones de cálculo. A estos procesos los llamaremos de final abierto. Su característica básica es que no tienen principio ni fin en la realidad, y es el hombre el que artificialmente los acota en el tiempo.

El primer tipo de procesos tiene las siguientes características:

- El conjunto recursivo de posibilidades es conocido y finito, aunque sea muy numeroso, como en el ajedrez.
- El patrón de arborización de su recursividad está predeterminado, sigue una ley generatriz.
- La incertidumbre sobre el oponente revierte sobre el mismo jugador que calcula su propia estrategia; por ejemplo, en la representación gráfica del desarrollo del juego de la vieja o el gato, "06" es el plan de "B" en el movimiento 6, pero: ¿cómo podía saber "B" que esa iba a ser su mejor jugada sin suponer que "A" había jugado "X1" y "X5"? A su vez, en el movimiento 7, ¿cómo podía "A" saber que "X7" era una jugada decisiva si no asume que "B" ha jugado "02" y "06"? Pero, además, ¿qué certeza tenemos sobre las jugadas del oponente?
- El juego, como sistema cerrado, no interactúa con otros juegos o un sistema más amplio que lo comprende. Todo el sistema está bajo el "control" de los jugadores. Nada lo perturba, el juego se desarrolla solo por lo que los jugadores hacen.
- Las estrategias de juego pueden resolverse principalmente mediante reglas prácticas de juego o criterios estratégicos, sin necesidad de simular en su totalidad el árbol recursivo de posibilidades.

La aplicación eficaz de estas reglas o criterios estratégicos, amplía la variedad propia y reduce la variedad del oponente en la práctica del juego. O sea, una buena estrategia de juego reduce la libertad de los movimientos posibles del oponente y amplía la propia.

## *El cálculo interactivo de universo teórico desconocido*

Si el proceso interactivo no es enumerable y es indeterminado porque los movimientos posibles no son finitos en número ni previamente conocidos, y tampoco existe una ley estructural de generación de las ramificaciones, nos encontramos con el caso preciso de los sistemas sociales, en los que:

- a) El conjunto recursivo de todas las posibilidades del movimiento interactivo es desconocido y muy numeroso.
- b) El patrón de arborización recursiva es indeterminado, porque es creativo y depende de la imaginación, juicio estratégico e intenciones de las fuerzas sociales ante situaciones concretas. A su vez, la capacidad de creación, la imaginación, el juicio estratégico y las intenciones de las fuerzas sociales no son un dato inamovible, sino que se producen en el juego social y cambian por la práctica del juego.
- c) El sistema no está exento de “rutinas” o “leyes de comportamiento”, pero ellas están subordinadas a la creatividad de los actores sociales y no cubren espacios definidos y estables del proceso social. Los procesos rutinarios se convierten en creativos y los creativos en rutinarios.
- d) La incertidumbre sobre el oponente revierte sobre el actor que calcula su propia estrategia, pero, además, la incertidumbre también surge de los elementos que constituyen el contexto del juego social (el escenario internacional, la naturaleza, etc.). El juego social es un sistema que se desarrolla en paralelo con otros juegos y está dentro de otro sistema más amplio con el cual interactúa y que los jugadores no controlan o controlan solo muy parcialmente.
- e) La estrategia de juego es mucho más compleja y no es reducible enteramente a criterios estratégicos de eficacia cierta, y esos criterios son variables según la situación.

Los procesos interactivos de universo teórico desconocido rompen los patrones de arborización predeterminados, porque son procesos de inteligencia abierta, que hacen que la vida sea una novedad permanente. Se trata de procesos recursivos que tienen la propiedad de modificarse a sí mismos y ser alterados por la vía de la interacción con el sistema más amplio que los comprende.

Si abandonamos el campo de los juegos con reglas rígidas que determinan el número de movimientos posibles, nos encontramos con las características propias del conflicto o del juego social, para los que el universo de los movimientos posibles es justamente una incógnita.

Imaginémonos dos fuerzas sociales que luchan por materializar planes conflictivos. Es evidente que la planificación situacional no puede asumir, en este caso, la tarea de construir un árbol que agote el universo de posibilidades y articule la producción de los eventos de los oponentes. En realidad, la primera dificultad consiste en la imposibilidad de enumerar y previamente imaginar tales movimientos en forma

exhaustiva. Solo podremos enumerar “algunas” posibilidades propias y “algunas” del oponente. Aquellas que nos parecen imaginables y posibles.

Veamos un ejemplo. El príncipe Andrei hace en *Guerra y Paz* de Tolstoi el siguiente cálculo interactivo, basado en dos grandes hipótesis:

Así pues, en la batalla que iba a tener lugar, el príncipe se imaginaba a grandes rasgos la futura marcha de las acciones militares. Planteó las grandes hipótesis de la siguiente manera:

Si el enemigo ataca por el flanco derecho, el regimiento de granaderos de Kiev y el de cazadores de Podol tendrán que defender sus posiciones hasta el momento en que lleguen las reservas del centro. En este caso los dragones podrán arrojarlos contra el flanco y rechazarlos. Si el ataque se produce por el centro, colocaremos en esa altura la batería central y, protegidos por ella, replegaremos el flanco izquierdo y retrocederemos paulatinamente hasta el barranco (Tolstoi, 1984, p. 762).

¿Cómo podemos saber si el espacio de las posibilidades imaginadas por el príncipe Andrei comprende a aquellas que más tarde ocurrirán en la realidad? ¿Sobre qué base podemos hacer nuestro plan si ignoramos los planes del oponente y esa ignorancia crea una indefinición sobre nuestro plan más eficaz? Estas preguntas apuntan al corazón de la planificación situacional.

Situación inicial	Acción del oponente	Respuesta propia	Acción del oponente
Si	Enemigo ataca por el flanco derecho	Defender posiciones hasta que arriben las reservas del centro	→ ?
	Enemigo ataca por el centro	Replegar el flanco izquierdo protegido por la artillería y retroceder hasta el barranco	→ ?
	?	→ ?	→ ?

El cálculo interactivo del príncipe Andrei, expresado en un árbol de posibilidades, es el indicado en el cuadro.

Para contestar las preguntas anteriores, veamos primero el caso de un sistema mecánico que presenta un problema similar al nuestro, pero mucho más simplificado.

Supongamos que tenemos un dado irregular pero no sabemos cuántas caras tiene el dado. Alguien, desconocido por nosotros, lo construyó y para distinguir cada una de sus caras le asignó un número al azar a cada una de ellas. Por consiguiente, la



numeración no es correlativa o no sabemos si es o no es correlativa. De tal manera, si un lado tiene el número 69, ello no quiere decir que el dado tenga a lo menos 69 caras.

Estamos frente a un sistema mecánico simple, cuya característica esencial consiste en que el universo teórico de los números que comprende es desconocido. Se trata de un conjunto de posibilidades no enumerables desde el momento que desconocemos el número de caras que tiene el dado.

Si alguien nos pregunta por el número de lados que tiene el dado, no tenemos respuesta. Nadie puede contestar a esa pregunta. Pero, hay una pregunta alternativa. ¿Cuáles son los números que pueden salir si lanzamos el dado? La respuesta está

contenida en la pregunta. En efecto, solo nos queda un camino para conocer las posibilidades del sistema: lanzar el dado muchas veces. Supongamos que, siguiendo este consejo, lanzamos el dado 100 veces, con los resultados que indica el siguiente cuadro. Aparentemente, el experimento nos dice que el dado tiene 13 caras. Y, si bien en nuestra lista de los resultados del experimento aparece el número 26, y los números 22 y 21, no podemos deducir de ello que el dado tiene a lo menos 26 caras, porque no sabemos si la numeración es correlativa. ¡Solo podemos afirmar que salen 13 caras!

Llamemos universo práctico (P) de posibilidades al conjunto enumerable de los números que salieron a lo menos una vez en el acto de sucesivos lanzamientos del dado. Ahora tenemos una solución empírica a nuestro problema de conocimiento, pues jugando con el

dado hemos descubierto su universo de posibilidades prácticas. Solo salen 13 caras con independencia del número de caras que realmente tiene el dado. Pero, esta es una respuesta probabilística limitada que debemos examinar más adelante.

Hacemos esta advertencia, porque si la respuesta encontrada nos parece plenamente satisfactoria, es posible que nos olvidemos de la pregunta originaria sobre el número real de caras que tiene el dado.

Si designamos por P a las trece caras que salen y R al número de caras no identificadas del dado porque jamás salieron en nuestro experimento de 100 lanzamientos, podemos decir que el universo teórico de posibilidades es:

$$P + R$$

y la parte proporcional conocida del universo de posibilidades es:

$$P$$

$$P + R$$

Número de salidas diferentes	Número asignado a cada cara	Veces de salida
1	16	27
2	12	25
3	11	12
4	15	8
5	14	7
6	1	5
7	13	4
8	4	4
9	10	3
10	26	2
11	8	1
12	21	1
13	22	1
Total de lanzamientos: 100		

Pero, ¿qué significado tiene la fracción que demarca nuestro conocimiento? ¿Cuánto vale en términos de probabilidad? ¿Podemos reemplazar la pregunta original por esta otra: cuántas caras prácticas tiene el dado?

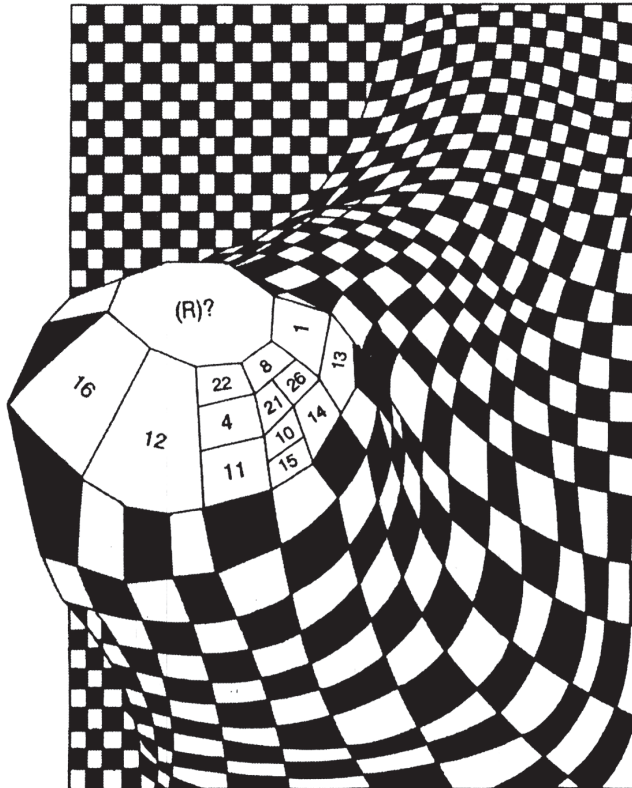
Si la probabilidad conjunta de salida de alguna de las trece caras identificadas sumara la unidad, tendríamos resuelto el problema teórico, pues podríamos escribir la siguiente igualdad:

$$P = P + R, \text{ porque } R = 0$$

Pero, si el dado es irregular, y algunas caras son muy pequeñas y otras muy grandes, lo más probable es que en mil lanzamientos salgan algunas caras que no aparecieron en el experimento limitado a 100 pruebas. Por lo tanto, es esperable que:

$$P < P + R$$

En estas circunstancias, la probabilidad de verificar una identidad entre el universo práctico y el universo teórico de posibilidades será menor que uno. ¿Cuánto menor que uno? La dificultad para contestar a esta pregunta es una de las debilidades de la técnica de juegos.



Dado con infinitos lados

En síntesis, no sabemos cuántas caras tiene el dado, pero mediante el juego podemos saber cuántas caras salen en un número finito de lanzamientos.

Esta es una conclusión muy importante porque:

- a) en ausencia de una ley que permita descubrir el comportamiento del dado irregular, y
- b) en desconocimiento del número de caras que realmente tiene, es posible planificar a partir de la experiencia práctica o del juego simulado. En efecto, el juego, como experimentación simulada, es un medio para transformar un problema de universo teórico desconocido en otro de universo práctico conocible.

Antes de actuar podemos jugar y el juego puede apoyar nuestro plan. Esta es la base teórica del juego o la simulación humana, como técnica para tratar con el cálculo interactivo en procesos creativos de universo teórico desconocido. Si no conozco los planes con que mi oponente se enfrentará conmigo ante distintas circunstancias, es posible llegar a tener un cierto conocimiento de ellos mediante un juego o una simulación humana de tal proceso conflictivo. En ese juego diseñaré reglas que intentan reproducir artificialmente la realidad y especializaré a un jugador para que represente el papel de mi oponente real en una simulación humana que respete esas reglas. El desarrollo del juego será el equivalente del lanzamiento del dado y, en varios juegos, podré conocer el universo práctico de las posibilidades de acción de mi oponente y ensayar e imaginar las mías que resulten más eficaces.

Podemos suponer, entonces, que una parte del estado mayor del príncipe Andrei jugó el rol del oponente y otra parte simuló su propio rol. Entre ambas partes, en un juego, llegaron a la conclusión que presenta el árbol de posibilidades construido a partir del texto de Tolstoi. Y sobre esa base, el príncipe Andrei fundamenta su plan de batalla.

Pero hay una gran diferencia entre el dado irregular y la realidad creativa. La irregularidad del dado es estable, no cambia en cada lanzamiento; en cambio, la realidad humana presenta posibilidades irregulares que son siempre cambiantes. Es como si en cada lanzamiento el dado cambiara su forma.

La conclusión central es esta: el juego es una técnica que permite transformar un problema de universo teórico desconocido, en otro de universo práctico conocible que tiene un cierto valor probabilístico. Si un proceso social no es repetitivo y no se rige por leyes de comportamiento que permitan predecir los movimientos y sus consecuencias, entonces podemos jugar.

Algunos líderes políticos de gran intuición, experiencia y capacidad, o sea muy pocos, juegan solos, asumiendo en su mente todos los roles de las fuerzas en conflicto. Pero la mayoría de los hombres que no poseen dotes políticas geniales, pueden y deben jugar en forma sistemática y verificable, para despejar el universo práctico de un problema. La práctica misma del juego no requiere actores geniales, sino hombres con la suficiente inteligencia para darse cuenta de la impotencia de los métodos tradicionales de las ciencias para tratar con procesos creativos de interacción entre oponentes.

En este sentido, la técnica de juegos puede resolver el problema práctico de la teoría matemática de juegos que asume, simplemente, que los planes del oponente son conocidos y sus componentes enumerables. Este supuesto ha hecho que la teoría de juegos sea un juguete matemático sin gran utilidad. Pero, si fundamentamos con más rigor la técnica de juegos, esta puede ser la herramienta previa al uso de la teoría de juegos.

La técnica de juegos o simulación humana no es una herramienta que evolucionó desde las ciencias o la teoría hacia la práctica, sino que, por el contrario, viene desde la práctica hacia su desarrollo como técnica. Por consiguiente, su fundamentación teórica es débil y su validez como experimentación social simulada no está bien probada ni fundada. Esto hace que la técnica de juegos sea, por ahora, una herramienta poderosa, pero también muy peligrosa para aquellos que no están conscientes de sus debilidades.

Los primeros vestigios históricos de la técnica de juegos se encuentran en el ensayo, que en su versión más primaria fue el entrenamiento del hombre para la lucha personal y la caza. Hasta hoy, el ensayo de una obra de teatro, la reconstrucción de la escena del crimen en una investigación policial y el entrenamiento deportivo, son técnicas para precisar con anticipación el universo práctico de posibilidades, ganar eficacia en el momento de la acción real y evitar sorpresas. Pero no hay una teoría de la técnica de juegos. Nótese que es posible enseñar los procesos repetitivos como se enseñan todas las ciencias; en cambio, en los procesos creativos solo se adquiere maestría por el entrenamiento, la simulación o la experiencia vivida de situaciones.

He aquí algunas preguntas básicas que no tienen respuestas rigurosas en la técnica de juegos:

- ¿Cuál es la representatividad de  $n$  juegos como simulación de un proceso? (el equivalente de cuántos lanzamientos del dado son necesarios para configurar el universo práctico con una probabilidad razonable de no omitir posibilidades costosas). ¿Cuán confiable es el universo práctico como base de un plan?
- ¿La representatividad del juego es la pregunta clave o, por el contrario, el falseamiento de la realidad por una sobreactuación de las capacidades del oponente puede ser también una experimentación eficaz para la planificación?
- ¿Cómo verificar la eficacia de las reglas de un juego para crear condiciones similares a las del proceso real?
- ¿Cómo verificar si el jugador hace una buena, imaginativa y creativa representación del actor real? ¿Lo subrepresentada o lo sobrerrepresenta?
- ¿Cómo descubrir y tratar con las posibilidades que pueden aparecer en la realidad y no están comprendidas en el universo práctico porque tienen baja probabilidad de ocurrencia, pero pueden producir un alto costo si se materializan?

El juego es una herramienta útil, muy útil, de análisis para la planificación, pero es insegura, como todo intento de cálculo sobre el futuro de un proceso social.

Asumamos el caso más común en que el universo práctico (P) solo es igual al universo teórico (P + R) con una probabilidad sustancialmente inferior a la unidad. Supongamos, también, que se trata de formular un plan de política internacional y defensa, en el que es necesario prever las amenazas posibles a fin de contemplar las respuestas adecuadas. Aquí, toda la seguridad del plan de seguridad descansa en la seguridad de una buena enumeración de las amenazas posibles. Pero ya sabemos que las amenazas son hechos potenciales, que deberían analizarse mediante un cálculo interactivo simulado entre los actores amenazantes y amenazados, en el que prima la incertidumbre.

No conocemos el universo teórico de las amenazas posibles. Solo podemos planificar sobre la base de un universo práctico develado por la experiencia (juego solitario o informal) o un juego formalizado.

Ahora, después de  $n$  juegos sobre el problema, ¿cuál es la probabilidad de haber logrado una buena enumeración de las amenazas posibles? Nótese que la repetición del juego puede ampliar el espacio de las amenazas identificadas respecto de los oponentes considerados en el juego. Pero, ¿cómo saber si la deficiencia de enumeración de las amenazas proviene de una limitada enumeración de los actores potencialmente amenazantes? ¿Cómo distinguir la probabilidad de ocurrencia de una amenaza de la mera probabilidad de imaginarla? ¿Qué mide la probabilidad, la potencialidad objetiva de los hechos o nuestra miopía y falta de imaginación?

Estas preguntas son de la mayor importancia, porque si ocurre una amenaza de baja probabilidad en cualquiera de los dos sentidos señalados, y su materialización produce altos costos para el actor afectado por la imprevisión, el resultado bien puede ser una catástrofe.

Si volvemos a nuestro dado irregular, vemos que los números que salen se corresponden con las caras opuestas más estables del dado, y los números que no salen son la contracara de los lados más inestables. En consecuencia, es posible que en 500 lanzamientos salga un número que estaba fuera del universo práctico respaldado por el experimento de 100 lanzamientos. Ello es muy improbable, pero no es imposible. Depende, quizás, de alguna pequeña imperfección en la superficie de la mesa y de una intensidad muy particular de la fuerza del lanzamiento.

Si yo he apostado todos mis recursos a la imposibilidad de ese evento, ciertamente estoy jugando a una gran pérdida con muy baja probabilidad. Si esta probabilidad fuera objetiva, como en el caso de nuestro dado, el riesgo resulta inquietante pero asumible. Pero, ¿qué pasa si la probabilidad de ocurrencia de la amenaza es subjetiva y solo mide mi propia miopía?

Felizmente, las amenazas nuevas no surgen de la noche a la mañana; más bien se anuncian con el cambio situacional. Por ello, un buen seguimiento de la situación y una revisión constante de los planes parecen ser la respuesta práctica a este problema.

El universo práctico es un espacio de posibilidades y, en la práctica social y aun en el caso del dado, el espacio de posibilidades prácticas no está determinado o cerrado, desde el momento que también depende de los procesos creativos. Los hombres, en parte y bajo restricciones, crean el espacio de posibilidades reales que

después consideran en su práctica de la acción. El plan es también un proceso de creación de posibilidades.

El otro problema angustiante con la técnica de juegos es el tiempo. Lanzar un dado toma un segundo. Pero hacer un juego, practicarlo y evaluarlo, toma mucho tiempo. ¿Cuántas veces podemos repetir el juego para aumentar la probabilidad de una buena enumeración del universo práctico? ¿En cuánto aumenta dicha probabilidad un juego adicional? ¿Qué significa repetir un juego, cuando en realidad es irrepetible en condiciones iguales? ¿O, justamente, lo que interesa es repetirlo estimulando nuevas condiciones?

Todos estos interrogantes abonan la idea de investigar más a fondo el desarrollo teórico de la técnica de juegos. Esta es una necesidad imperiosa, porque el juego es casi la única posibilidad de tratar con el cálculo interactivo de procesos de universo teórico desconocido. Por algo, el juego se abrió camino como técnica práctica en medio del enorme avance de las ciencias y aún mantiene un gran espacio de utilidad, justamente donde la complejidad del proceso práctico resulta todavía un enigma para las ciencias.

Las palabras siguientes de Isaiah Berlín colocan, con justeza, la modestia necesaria que debe asumir el que planifica un proceso social con un apoyo tan débil de las ciencias sociales:

Más vale, desde luego, no jactarse de haber calculado lo incalculable, no sostener que hay un punto arquimédico fuera del mundo, donde todo es mensurable y modificable; más vale aplicar, en todo contexto, los métodos que parecen más idóneos, que ofrecen los mejores resultados (pragmáticos), resistir las tentaciones de Proculo. (Berlín, 1974, p. 168)

Hay pues sistemas de muy baja o nula predictibilidad. Nuestra incapacidad para entender esos sistemas no es un dato, debemos persistir en su estudio, pero sin limitarnos a la idea de develar sus leyes ocultas. Debemos intentar comprenderlos como sistemas creativos.

...los sistemas recursivos apropiadamente complicados pueden ser tan poderosos como para romper cualquier patrón determinado. Y, ¿no es ésta una de las propiedades que definen la inteligencia? En vez de tratar con programas estructurados por procedimientos capaces de “llamarse” recursivamente, ¿por qué no concebir otros realmente sofisticados, e inventar programas que puedan “automodificarse”?... Este tipo de recursividad enredada apunta probablemente al corazón de la inteligencia. (Hofstadler, 1979, p. 152)

La recursividad creativa o enredada es esencial para el cálculo interactivo. La inteligencia del hombre genera la creatividad humana, produce procesos creativos, pero no le permite predecir su propia capacidad de creación.

## Problemas bien estructurados y cuasiestructurados

Los sistemas creativos y los sistemas repetitivos generan distintos tipos de problemas. Los sistemas que siguen leyes producen predominantemente problemas bien estructurados. En los sistemas creativos, en cambio, los hombres lidian con problemas cuasiestructurados.

La planificación normativa asume inadvertidamente que opera en sistemas y con problemas bien estructurados. Si la realidad social es difusa en sus límites y creativa por sus actores, el positivismo determinista elimina esas complejidades incómodas para hacerla tratable con métodos propios de un sistema bien estructurado. Esa amputación permite ajustar artificialmente la realidad a nuestras posibilidades de solución con los métodos tradicionales de las ciencias. Si no podemos resolver un problema real, a partir de él inventamos otro que pueda ser resuelto. Así como Proculo usaba la espada para ajustar sus víctimas al tamaño de su lecho, el planificador normativo usa los modelos matemáticos como un molde forzado que cercena la realidad hasta ajustarse a sus posibilidades de modelización. Las principales amputaciones se refieren a lo cualitativo y creativo de los sistemas humanos y a la cosificación de los hombres como agentes económicos sujetos a comportamientos.

La planificación situacional, en cambio, si bien simplifica la realidad mediante una selección de lo relevante para los actores sociales, se niega a amputarla de sus rasgos más salientes, como son la creatividad y subjetividad de los actores sociales, la multiplicidad de recursos escasos y racionalidades, la coexistencia de actores con visiones y objetivos distintos que actúan desde inserciones sociales muy diversas en el proceso de producción social, la unidad de lo cualitativo y lo cuantitativo, etc. Por ello, la planificación situacional trata con sistemas y problemas cuasiestructurados y sus métodos intentan ajustarse a la realidad tal como es.

La palabra cuasiestructurado significa “más o menos” estructurado, “en parte” estructurado o “deficientemente” estructurado.

La distinción entre problemas bien estructurados y problemas cuasiestructurados es de la mayor importancia para comprender nuestra forma de abordar el análisis de un sistema o de un problema generado en él.

En el texto de Tolstoi citado en el capítulo II. 1 sobre el cálculo interactivo se aprecia esta distinción cuando alude a las diferencias entre el juego del ajedrez y el juego social. De manera que la distinción no es nueva. De hecho, el autor de esta obra, en un idioma poco leído por los científicos del mundo central, fundamenta la planificación situacional en esa distinción. Pero, quizá, quien primero hizo notar formalmente las diferencias entre uno y otro tipo de problemas, es el profesor Ian Mitroff (1974). Más adelante, el profesor Harold Linstone (1981) ha proyectado esta idea hacia el campo de la toma de decisiones y la planificación. La idea central de Mitroff queda bien expresada en esta cita de su prólogo al libro que Linstone publicara en 1984, *Multiple perspective for decision making*:

Es absolutamente vital apreciar la diferencia entre los dos (tipos de problemas) porque demasiada gente asume que el camino por el que resolvemos

rompecabezas debería ser el patrón contra el cual medimos el éxito para resolver los problemas sociales. [...] A diferencia de los rompecabezas, los problemas sociales no tienen una sola solución correcta que es reconocida y aceptada como tal por todas las partes contendientes que son afectadas por el problema o tienen una opinión fuerte sobre él. Problemas como la belleza y la fealdad residen en el ojo y, por consiguiente, en última instancia en la mente de su poseedor. La gente tiene valores tan diferentes y parten de tan diferentes ideas sobre la sociedad deseada que lo que es un problema y una buena solución para una persona resulta a menudo irrelevante, estúpido, tonto y aun perverso para otra.

Sin embargo, el sistema educacional científico nos prepara para lidiar con problemas reales o imaginarios bien estructurados y nos induce a pensar que podemos abordar los problemas sociales como si estos fueran problemas de ese mismo tipo. ¿Cuántos científicos sociales andan en la búsqueda de una fórmula, una ecuación o un modelo que nos de la respuesta correcta? ¿Cuántos científicos sociales comprenden el concepto de situación? ¿Cuántos científicos sociales insisten en tratar lo político y lo económico como si, en el decir de Tolstói, se tratara de “hormigueros humanos” que siguen conductas repetitivas sujetas a criterios constantes? ¿Cuántos distinguen entre procesos creativos y repetitivos, o sistemas que siguen leyes y crean leyes?

En realidad, el hombre es capaz de crear sistemas, enigmas y problemas bien estructurados, pero él mismo pertenece y es producto de un sistema social caracterizado por problemas cuasiestructurados. El ingenio del hombre que venera la estética y elegancia de los problemas simples nos ha hecho internalizar la idea de que los problemas sociales pueden ser tratados con los mismos métodos científicos que las ciencias naturales tradicionales. Sin embargo, estas mismas ciencias naturales destacan, desde Einstein en la física, la relatividad de la observación en relación a la posición del observador, y desde Maturana, Varela y Von Foerster, el concepto de autorreferencia explicativa en la biología. En un campo distinto de la reflexión, filósofos como Ortega y Gasset, Sartre, Heidegger y Gadamer apuntan en la misma dirección acerca del concepto de situación.

Hechas estas consideraciones, debemos ahora precisar mejor qué entendemos por ambos tipos de problemas. Abordemos primero el asunto enunciando problemas concretos. He aquí una lista de problemas de ambos tipos y de distinta complejidad:

### *Problemas bien estructurados donde las variables son yo y el sistema*

Si el PTB es igual al consumo más la inversión y más el gasto del gobierno, y si el consumo es igual a una proporción  $X$  del ingreso disponible de las familias, calcule el impacto de aumentar el gasto público en el mismo monto que la tributación. El ingreso disponible de las familias es igual al ingreso generado por el PTB menos la tributación captada por el gobierno.



En este caso un problema real complejo, como es el de analizar el financiamiento y las consecuencias de un determinado presupuesto fiscal equilibrado, se saca fuera del contexto político, psicológico y social para transformarlo en un problema algebraico con un número determinado de ecuaciones cuyos elementos son variables medibles con relaciones bien precisas entre sí.

Este es el famoso Teorema de Haavelmo sobre el presupuesto equilibrado: Un vendedor debe recorrer cinco ciudades, A, B, C, D y E para cumplir su programa de ventas, partiendo desde la ciudad A. Los costos de transporte entre cada par de ciudades son conocidos. Calcule la trayectoria más económica para el vendedor viajero.

En este caso, un problema complejo de ventas y competencia con otros proveedores, en el que influyen la calidad de los vendedores, la calidad de los productos vendidos, las características del mercado en cada una de las cinco ciudades, etc., es reducido a un problema bien estructurado que puede tratarse por programación lineal o por teoría de redes.

### *Problemas bien estructurados donde las variables son yo y el otro*

En el juego de la vieja o el gato, trate de encontrar una solución del juego por la cual empata si juega segundo y gana, o a lo menos empata, si juega primero.

En este caso se trata de un juego estructurado con base en reglas artificiales y precisas que determinan un espacio finito de las soluciones posibles, porque los movimientos posibles de los jugadores son enumerables, finitos y precisados sin ambigüedad. La Teoría de Juegos estructura este tipo de problemas y provee sus soluciones. Pero, ¿un juego sin reglas claras y estables puede tratarse con la teoría de juegos?

Intente ganar a un jugador mediano cuatro partidas de ajedrez en secuencia continua.

Es el mismo caso anterior, pero con un contenido más complejo. El eslabonamiento de los juegos no altera la estructura del problema, pues la solución de cada juego es independiente. En este caso, como el número de posibilidades es enorme, si bien las posibilidades son finitas, ello no ayuda mucho a la solución práctica como problema bien estructurado.

### *Problemas cuasiestructurados donde las variables son yo y el otro*

Como ministro de Hacienda proponga una solución para lograr que el Congreso Nacional apruebe un aumento del gasto público totalmente financiado con impuestos, en circunstancias que se acercan las elecciones parlamentarias.

En este caso, ¿puede usted enumerar y precisar las variables que entran en juego? ¿Dependen esas variables, en número y calidad, de la creatividad de los actores envueltos? ¿Existe una solución aceptable para todos? ¿Da lo mismo el tipo de gastos e impuestos considerados? ¿El ministro de Hacienda y los parlamentarios tienen

la misma urgencia en resolver el problema? ¿El tiempo corre igual para ambos?, etcétera.

Proponga usted una estrategia de ventas para las principales ciudades del país considerando los objetivos a largo plazo de su empresa en relación a las empresas competidoras. ¿Puede usted precisar mejor este problema? Hágalo y analice después si la precisión que hizo desnaturaliza o no su preocupación original.

Un policía y un asaltante se encuentran ambos pistola en mano. Intente explorar los movimientos posibles de los dos contendores y el resultado del encuentro. ¿Cuántos resultados y movimientos posibles es capaz de imaginar?

Si usted es gobierno, haga un plan para lograr sus objetivos, teniendo en cuenta que el partido de oposición tiene su propio plan conflictivo con el suyo. ¿Cómo abordaría metodológicamente su plan? ¿Con el método normativo?

Esta breve enumeración de problemas de distinta precisión y complejidad permite comprender mejor la distancia que existe entre los problemas bien estructurados y los cuasiestructurados. Sin embargo, debemos precisar con más rigor esta distinción. ¿Cuáles son las características principales de ambos tipos de problemas? Del mismo análisis de los problemas concretos mencionados se deducen las siguientes características.

### *Problemas bien estructurados*

- 1) Las reglas que conforman el sistema que produce el problema y las relaciones del hombre con él son precisas, claras, invariables y predeterminadas. Las reglas existen antes de la solución del problema y permanecen iguales después de su solución. El rompecabezas, la vieja o el gato, el ajedrez y el monopolio tienen sus reglas y el que soluciona el problema debe respetarlas. Lo mismo es válido para un problema matemático o geométrico.
- 2) El hombre está fuera del problema y se relaciona con él solo para intentar resolverlo dentro de las reglas predeterminadas. El hombre resuelve desde fuera. La solución de un problema no crea otros problemas relacionados con él o con su solucionador; y si el problema es solucionado no cabe duda para nadie de la eficacia de la solución.
- 3) Las fronteras del problema y del sistema que lo genera están perfectamente bien definidas. No cabe duda dónde comienza y dónde termina cada cosa.
- 4) Las reglas del sistema hacen explícitos o contienen implícitamente los conceptos (posibilidades y restricciones) pertinentes a la solución del problema.
- 5) El problema está aislado de otros problemas y si conforma una secuencia con otros, la solución de cada problema no afectará la solución de los siguientes.
- 6) El espacio y el tiempo pertinentes al problema son definidos en las reglas en forma constante o resultan de hecho constantes para cualquiera que se relacione con él.
- 7) Las variables que constituyen el problema están dadas, son enumerables, conocidas y finitas.

- 8) No se combinan calidad y cantidad; el problema se mueve exclusivamente en uno u otro ámbito.
- 9) Las posibilidades de solución del problema están contenidas en sus premisas y son finitas en número. Las soluciones son conocidas o conocibles, aunque no evidentes.
- 10) El problema plantea un desafío científico-técnico, supuestamente abordable con objetividad.
- 11) El sistema y los problemas bien estructurados son estéticos y sus soluciones elegantes. Lo simple es bello.

### *Problemas cuasiestructurados*

- 1) El problema está determinado por reglas, pero estas no son precisas ni invariables ni iguales para todos. Los hombres crean las reglas y las cambian a veces para solucionar los problemas.
- 2) El hombre “está dentro del problema” y desde allí lo conoce y lo explica, aun si no intenta solucionarlo. La solución de un problema genera otros problemas conexos porque el sistema tiene continuidad y no acaba como un juego o la solución de un rompecabezas. La eficacia de una solución es debatible o relativa a los problemas que siguen.
- 3) Las fronteras del problema y del sistema que lo genera son difusas.
- 4) El hombre crea las posibilidades de solución, ellas no existen previamente. Los conceptos para comprender las posibilidades de solución y sus restricciones no están necesaria y previamente dados. A veces deben también ser creados por el hombre. La principal dificultad para abordar con eficacia un problema cuasiestructurado consiste justamente en crear los conceptos para entenderlo.
- 5) El problema está entrelazado sincrónica y diacrónicamente con otros; la solución de un problema crea posibilidades o dificulta la solución de otros.
- 6) El espacio y el tiempo son relativos a los hombres que desde distintas posiciones se relacionan con el problema.
- 7) El sistema es creativo y sus variables no están dadas, no son todas enumerables, ni conocidas, ni finitas.
- 8) Se combinan inseparablemente calidad y cantidad.
- 9) Las posibilidades de solución del problema son creadas por los hombres y potencialmente infinitas en número.
- 10) El problema plantea un desafío múltiple que abarca siempre el ámbito sociopolítico, aunque tenga una dimensión técnica. La objetividad no es posible, pero debe perseguirse la rigurosidad.
- 11) El sistema y los problemas cuasiestructurados no se prestan a la estética y la elegancia y por ello se rehúyen en la docencia y en la investigación.

El gran salto adelante que deben dar las ciencias sociales es comprender estas diferencias. Solo así la planificación podrá mejorar sus bases teóricas de apoyo con unas ciencias renovadas.

Este autor, que ha debido enfrentar muy solo la resistencia cultural, las incomprendiones y las consecuencias de su propuesta de planificación situacional, encuentra en el texto de Mitroff una explicación adicional al rechazo pasivo de algunos a dicha propuesta teórico-práctica. Aun en países que encabezan el progreso científico mundial, estas ideas que se enfrentan a la tradición científica en el campo social son consideradas demasiado audaces para el presente.

Mitroff así lo afirma en el citado prólogo del libro de Linstone en 1984, algo después del esfuerzo inacabado de renovación metodológica que significó el VII Plan en Venezuela. Después de frases de elogio por el libro de Linstone, dice Mitroff:

Si mi entusiasmo resulta en alguna medida atemperado, es solamente porque el mundo está aún probablemente impreparado para escuchar el mensaje de este libro, o tomarlo realmente en serio. Como cultura estamos todavía demasiado envueltos en rompecabezas para apreciar la diferencia vital entre solucionar problemas serios y jugar con juegos.

A pesar de todo, la tradición casi religiosa de la planificación normativa está agonizando. Subsiste solo por su minusvalía ante las direcciones políticas, que no se sienten motivadas al reexamen de métodos que, en su opinión, no necesitan. La inmensa mayoría de los políticos no distinguen entre planificación estratégica, planificación situacional y planificación normativa. Quizá la mitad no entiende nada de planificación. ¿Por qué deberían entonces preocuparse por modernizar las oficinas de planificación de los organismos públicos? Por su parte, la tecnoburocracia echa raíces al amparo de la tradición y sigue creyendo aún mayoritariamente, que... "los países necesitan cosas más prácticas y eso de la planificación situacional es muy teórico".

¡Bendita sea la inocencia de los hombres que se sienten prácticos! ¡Alabada sea la ceguera y el oportunismo de aquellos que se satisfacen en esas demandas de la práctica, como quien ofrece lo que el mercado de los gobiernos demanda!

Siguen además creyendo que la planificación es una técnica para economistas. Lastimosamente, la inmensa mayoría de ellos no entiende de otra planificación que no sea la tradicional normativa.

## Soluciones óptimas en tiempo finito y soluciones eficientes en tiempo continuo

Una de las características más destacadas de los problemas procesados como si fuesen bien estructurados consiste en que se aíslan como problemas, se les atribuye

fronteras bien demarcadas, se amputan sus conexiones con otros problemas y se tratan como casos abstractos, fuera de su contexto situacional y fuera de la continuidad del tiempo.

De alguna manera no muy clara se eliminan las variables que alguien considera “no pertinentes” con el supuesto de “*ceterisparibus*”. ¿Con relación a qué no son pertinentes? Tampoco eso es claro. Muchas veces se consideran irrelevantes variables de extrema importancia en la unidad de la práctica, que resultan superfluas para un analista desde el punto de vista pedagógico, en relación con la profesión del autor, con la falta de conocimientos interdisciplinarios o simplemente por la falta de experiencia.

Veamos el siguiente ejemplo. Un país A interactúa política y económicamente con el país B, que es más débil en ambos planos que el país A.

**Esta interacción tiene en la realidad complejas características:**

- a) es continua en el tiempo, no tiene comienzo ni fin, es simplemente un proceso que tiene historia, presente y se prolonga indefinidamente en el tiempo hacia el futuro; no podemos fechar el comienzo del presente ni podemos asignarle un término cronológico. Por consiguiente, no es claro el horizonte de tiempo en que debemos calcular ventajas y desventajas. Ello implica un juicio de valor;
- b) es un proceso que imbrica dos dimensiones; las relaciones de poder entre los países A y B y las relaciones de intercambio económico que tienen lugar en el espacio de esas relaciones de poder; por lo tanto, es un sistema con dos tipos heterogéneos de recursos escasos: poder político internacional y recursos económicos, y
- c) las relaciones desiguales de poder determinan, en su conjunto, las ventajas competitivas y, por consiguiente, estas últimas expresan las primeras.

Si respetamos las características señaladas, la estrategia más eficaz de interacción entre ambos países, vista en la perspectiva de cada país, es completamente distinta de aquella que se deduce racionalmente de simplificar el caso mencionado y asumir que:

- a) el proceso comienza en el tiempo  $t_0$  y termina en el tiempo  $t_1$ , de manera que lo que interesa a los competidores es lo que ocurre en ese intervalo discreto, y ello es completamente independiente de lo que ocurre en los intervalos siguientes;
- b) el proceso de intercambio económico es un ámbito específico analizable fuera de su contexto de relaciones de poder, de manera que la solución al problema económico es independiente de las relaciones de poder y viceversa; y
- c) los recursos disponibles solo son aplicables al intercambio en condiciones dadas de competitividad y no al cambio de las actuales ventajas competitivas.

En el primer supuesto, el caso es tratado tal como es en la realidad: un problema cuasiestructurado. En cambio, si adoptamos los últimos tres supuestos, transformaremos nuestro problema real en otro artificial, pero bien estructurado.

Si las relaciones de poder, culturales, científicas y políticas son favorables a A, dicho país impone la ideología y las reglas para resolver el problema, y nuestro “complejo de PhD mestizo” lo acepta como ciencia. Si el libre intercambio de mercancías favorece al país A, la ideología y las reglas del comercio exterior respecto al país B serán las de una radical libertad de comercio, ahora y completamente. Esa ideología no se presentará burdamente como tal para nuestro consumo, se disfrazará de ciencia.

En este proceso de intercambio, la solución no puede ser óptima respecto a un intervalo fijo de tiempo inmediato. Por el contrario, debe satisfacer eficientemente la evolución y adaptación continua del proceso económico y político en el tiempo y considerar criterios de eficacia contradictorios. Por ejemplo, si solo optimizamos el intercambio económico sincrónico, ello puede congelar o empeorar las relaciones de poder, lo cual, a su vez, tendrá repercusiones sobre las posibilidades normales del intercambio económico.

Un caso paradigmático de simplificación ilegítima por el cual transformamos artificialmente un problema cuasiestructurado en otro rígidamente bien estructurado, es la famosa teoría de las ventajas comparativas que aún subsiste en los textos de teoría económica. Felizmente, hoy se habla de ventajas competitivas, para indicar que ellas se crean, no son un dato. Milton y Rose Friedman plantean este problema con toda la simple y superficial inocencia que los distinguen. Tomemos como ejemplo su explicación de las relaciones de intercambio entre el abogado y su secretaria. Veamos qué escriben en *Libertad de elegir*:

Hoy en día, como siempre, se apoya mucho la existencia de aranceles, denominados eufemísticamente protección, un buen nombre para una mala causa.

[...] La engañosa terminología que empleamos refleja estas ideas erróneas. Protección significa en realidad explotación del consumidor. Una balanza de pagos favorable significa en realidad exportar más de lo que importamos, enviando al exterior mercancías por un valor total que supera el de las mercancías que nos llegan del extranjero. En las cuentas de su casa, usted preferiría seguramente pagar menos para obtener más, y no al revés; sin embargo, eso sería calificado de balanza de pagos desfavorable en el comercio exterior.

[...] En el mundo real, al igual que en el mundo hipotético, no puede haber problema de balanza de pagos mientras el precio del dólar expresado en yenes, en marcos o en francos, se determine en un mercado libre mediante transacciones voluntarias.

[...] En la jerga económica acuñada hace más de 150 años, se le llama a eso principio de las ventajas comparativas. Aunque fuésemos más eficientes que los japoneses en la producción de todo, no nos interesaría producirlo todo. Deberíamos concentrarnos en las cosas que hiciésemos mejor, aquellas en que nuestra superioridad no ofreciera dudas.

Un ejemplo: ¿acaso un abogado que escribiese a máquina dos veces más de prisa que su secretaria debería despedirla y escribir a máquina él mismo? Si el abogado es dos veces mejor mecanógrafo que su secretaria, pero cinco veces mejor abogado que ella, tanto él como su secretaria hacen bien practicando él la abogacía y ella escribiendo a máquina (Friedman y Friedman, 1980, pp. 19, 67, 71 y 72).

La argumentación del famoso economista es clara y aparentemente convincente. Pero muchas de sus conclusiones caen por su propio peso si complejizamos la sincronía del funcionamiento económico avanzando hacia la dinámica de lo continuo en procesos de producción social con múltiples recursos escasos.

En nuestro ejemplo, basta con reemplazar la función económica de producción de Friedman que reconoce un solo recurso escaso y sustituirla por otra en la que se produce poder además de bienes y servicios económicos y, a su vez, los recursos escasos son el poder y los recursos económicos.

En la estructura del discurso económico positivista, todo se reduce a conexiones causales atemporales, en el sentido histórico de la palabra. Friedman “fija” y “congela” las relaciones económico-sociales allí donde la realidad se desarrolla, cambia y exige diferenciación del tiempo histórico. El límite de su conocimiento es la apariencia de la realidad en que vive; solo capta la dimensión del movimiento que explica el momento de equilibrio de un objeto sin pasado y sin futuro, y por ello, no puede adquirir conciencia autocrítica del presente. Es “simple como un anillo” diría Neruda en sentido poético.

Un ejemplo típico de las limitaciones sincrónicas de la teoría friedmaniana es su redescubrimiento, pero a nuevos niveles de fanatismo, de la teoría de las ventajas comparativas.

Tal como dice Friedman, el descubrimiento de Adam Smith fue un gran acierto de penetración para su época. Dice: “Si un país extranjero puede suministrar un artículo más barato de lo que nosotros mismos lo podemos fabricar, nos conviene más comprarlo con una parte del producto de nuestra propia actividad empleada de la manera en que llevamos alguna ventaja”.

Más concretamente aún, la teoría de las “ventajas comparativas”, desarrollada para apoyar el comercio internacional sin restricciones, es un ejemplo de penetrante teorización para explicar sincrónicamente cómo dos actores o dos países intercambian productos en una situación dada, con beneficio presente para ambos. Hasta aquí todo está bien y debemos concordar con Friedman.

Pero, y ahí es donde radica el abuso teórico, no puede fundamentarse en tal teoría, simplificada al extremo, la política comercial de abolir totalmente las barreras

aduaneras con independencia de la situación relativa, económica y política, de los países que intercambian sus productos.

Simplemente ello no es válido, pues media entre ambas conclusiones un salto mortal desde un problema artificialmente bien estructurado (el del teorema) hacia otro socialmente cuasiestructurado (el de la realidad compleja del intercambio entre los países).

Tomemos el mismo ejemplo de Friedman, también citado por Samuelson, en una reiterada demostración que los malos ejemplos se repiten. Dice Friedman, como fuera citado, que si un abogado es dos veces mejor mecanógrafo que su secretaria pero cinco veces mejor abogado que ella, tanto él como su secretaria hacen bien practicando él la abogacía y escribiendo ella a máquina. Si a esta frase le agregásemos “para siempre, o hasta que la muerte los separe”, quedaría más transparente la falsedad que encierra esta argumentación aparentemente irrefutable.

Porque mientras tal teoría destaca o distrae la atención hacia el primer plano de las ventajas transitorias del intercambio económico sincrónico para ambos, oculta en un segundo plano el estatuto de desigualdad bajo el cual se elige el “mejor de los males del presente” y no la “mejor de las opciones para la secretaria”. Por de pronto, el abogado puede elegir cumplir ambas funciones y elegir la mejor. En cambio, la secretaria no puede elegir en el presente, está condenada a una sola opción: entregar su trabajo de secretaria que es de menor rentabilidad que el de abogado.

En efecto, si la secretaria sigue el mal consejo de Friedman, será para siempre secretaria y el abogado será para siempre el patrón que contrata a la secretaria. Y la desigualdad de ingresos, productividad, cultura, perspectivas de vida y relaciones de poder entre ambos, quedarían “congeladas”.

Es obvio que el destino de los países atrasados no puede consistir en ser las secretarias de los países industrializados, pero si aplican inexorable y ciegamente el principio de las ventajas comparativas, lo serán para siempre contra su voluntad, aunque optimizando sus actuales relaciones de intercambio. Ciertamente, no serán mañana del primer mundo abriendo hoy ingenua, veloz y totalmente sus mercados.

Nótese que el principio de las ventajas comparativas le da el mismo consejo al poderoso y al débil, y pareciera demostrar que ambos obtienen del intercambio iguales ventajas. En realidad, según el principio citado, ambos países obtienen ahora beneficios mayores que en la alternativa de establecer restricciones al intercambio. Ello es una verdad irrefutable, porque solo se examinan dos opciones como si fueran todas las opciones posibles: intercambio libre versus restricciones arancelarias. ¡Recuérdese el caso del banano, el vaso de agua y el cigarrillo! Por lo tanto, en estricto rigor, dicho postulado teórico no quiere decir:

- a) que se benefician por igual, y
- b) que optimizar el intercambio en las condiciones presentes sea siempre y en cualquier circunstancia, el objetivo de mayor valor.

Por el contrario, con el atractivo de que ambos logran hoy del intercambio sus mejores ventajas se oculta el hecho de que:



- a) los beneficios son desiguales y proporcionales a las diferencias en las relaciones de poder;
- b) que los beneficios de ese intercambio sincrónico pueden concentrarse en bienes y servicios degradados, sin futuro, o con “baja generación de poder internacional”, y
- c) que más relevante que ese beneficio de hoy es el cambio de las relaciones de poder (¿o no tiene ninguna ventaja ser abogado en vez de secretaria?) a partir de las cuales se gestan y distribuyen los beneficios del intercambio.

¿Por qué no piensa Friedman que para la secretaria es más eficaz dedicar una parte de su tiempo a trabajos de mecanografía y otra a estudiar leyes o cualquier otra profesión u oficio que le permita cambiar las relaciones de intercambio y de poder a que está sometida por la vigencia de la ley de las ventajas comparativas? ¿Por qué el Estado no debería ponerle un impuesto al intercambio entre el abogado y la secretaria para financiar un subsidio transitorio a esta última mientras se reconvierte a otras relaciones de producción más ventajosas?

La aplicación del argumento mecánico y sincrónico de la teoría de las ventajas comparativas, ¿acaso no congela las relaciones desiguales entre el abogado y la secretaria o entre los países desarrollados y los subdesarrollados? ¿Qué significa “ventaja económica” para Friedman, la “mejor” dentro de las “desiguales” relaciones de intercambio en términos de horas de trabajo necesarias para disponer de un producto, o el cambio mismo de esas relaciones desiguales? Pero ¿cómo pueden cambiar esas relaciones de intercambio bajo términos de desigualdad económica y política si aceptamos que el libre comercio nos conduce a un punto de equilibrio óptimo “para ambos”? ¿Algún país del mundo se ha industrializado, creado tecnología, desarrollado sus ciencias de base y conquistado mejores relaciones de poder internacional por la vía de fronteras económicas totalmente libres y abiertas? ¿Acaso Estados Unidos desarrolló su industria y se puso a la cabeza del avance científico-tecnológico sin ninguna protección arancelaria respecto de Inglaterra y de Europa en general? ¿O cree Friedman que los Estados Unidos harían bien hoy en especializarse en la exportación de Coca Cola a la Unión Soviética, y esta última en la exportación de satélites artificiales a los Estados Unidos?

¿Podemos crear ventajas competitivas si aplicamos dogmáticamente el principio de las ventajas comparativas?

No necesita demostrarse que el razonamiento de Friedman se ubica en la perspectiva o en la autorreferencia del abogado. Si él fuera secretaria, ¿razonaría igual? ¿Es tan simple el problema? Reemplacemos, por un momento, el ejemplo de Friedman por este: una abogada y una prostituta. ¿Cómo sería su análisis?

Es obvio que detrás de las relaciones de intercambio económico subyacen complejos procesos asociados de acumulación social que se configuran como acumulación de poder, de conocimientos, de desarrollo de las ciencias y la tecnología y de valores consistentes con la especificidad del proceso de producción social. Por ello, el simplismo de considerar a las relaciones de intercambio como una cuestión de mera eficacia de sincronía económica cuantitativa, solo es explicable a la luz del carácter

ecónomo-centrista, unidimensional y atemporal del pensamiento económico más simplificado.

Y, de paso, quedan claramente demostrados los riesgos a que conducen los cuerpos teóricos que confunden los métodos propios de los problemas bien estructurados con los pertinentes a la vida real, en los que prevalecen complejos procesos creativos que se entrecruzan en múltiples dimensiones y en los que los actores sociales están sujetos a un vector de recursos escasos que origina variados criterios de eficacia y racionalidad. La vida real produce problemas cuasiestructurados, y el hombre común e inteligente se inclina a analizarlos como tales, hasta que alguna teoría amputada lo confunde. La llamada ciencia, cuando es blanda y no bien desarrollada, cumple también un rol de confusión social.

Quizá no está lejos el día en que el Japón se transforme en el gran defensor del principio de las ventajas comparativas congeladas y los Estados Unidos de Norteamérica, como los países-secretarías de hoy, reivindiquen las bondades del proteccionismo transitorio, moderado e inteligente, no a la bruta, de las ventajas competitivas. La señal será inequívoca: habrán cambiado las relaciones internacionales de poder.

Sin embargo, nadie puede acudir a estas argumentaciones para caer en extremismos absurdos, aunque de distinto signo. No se puede justificar la aberración de un proteccionismo eterno, desproporcionado e inalterable. Tampoco parece inteligente el proteccionismo entre iguales, es decir, entre naciones atrasadas que necesitan especializarse y construir ventajas competitivas. Con iguales argumentos, no es posible oponerse a acuerdos comerciales con países mucho más avanzados que permitan la creación de ventajas competitivas. En el pasado hemos caído en esos errores. El prejuicio es más fuerte que las ciencias.

## La producción social como un juego

Todo lo que apreciamos y sufrimos en la realidad ha sido creado por el hombre, salvo la naturaleza intocada. Los valores, las ideologías, las instituciones, las organizaciones, los sistemas, los partidos políticos, el poder de unos y la debilidad de otros, los bienes y los servicios son parcelas resultantes de un proceso de producción social muy complejo.

Y nada se crea de la nada, sino a partir de recursos escasos de muy diversa naturaleza, como el poder político, los conocimientos, las capacidades organizativas, los recursos económicos y el tiempo, entre otros. El actor de ese proceso de producción social es el hombre expresado en organizaciones y personalidades que luchan por alcanzar objetivos a veces transitoriamente incompatibles, a veces transitoriamente cooperativos.

Ese proceso de producción social conjuga muchos actores que no responden a un mismo mando. La estructura social no es una estructura jerárquica y no es el mando de un jefe el que hace coherente el proceso. Es un juego competitivo entre desiguales sometido a reglas que, por ser acumulativas en la historia, al mismo tiempo que

impiden el caos del proceso, regulan las ventajas adquiridas por unos en desmedro de otros. Ocurre lo contrario que en las reglas deportivas, inspiradas en el principio de igualdad de condiciones iniciales.

Para entender el carácter conflictivo del proceso de producción social es útil asimilarlo a un juego deportivo, aunque sus diferencias son enormes. Un juego lúdico tiene reglas fundantes equivalentes a las del juego social. En cada momento de su desarrollo hay una realidad que cambia y cada nueva realidad es una modificación de la anterior. Los recursos que poseen los jugadores aumentan, disminuyen o cambian de calidad según sus aciertos. Los jugadores, en la competencia por vencer, desempeñan roles similares a los de los actores sociales. Estos aprovechan sus recursos disponibles para producir jugadas que son equivalentes a las acciones económicas, culturales, científicas y políticas en el proceso de producción social.

Los movimientos o jugadas constituyen el medio que los jugadores utilizan para cambiar sus acumulaciones, de la misma manera que los actores sociales cambian la situación por la vía de la acción humana. Por último, los jugadores están motivados por valores de acumulación, ganancia, prestigio, etc., que son conflictivos y sin los cuales el juego no tendría una dinámica interactiva. Lo mismo ocurre en el sistema social con las ideologías y los valores de los actores sociales.

El juego del Monopolio, por ejemplo, encierra características interesantes para comprender el análisis situacional y el proceso de producción social.

Tiene reglas fundantes que son previas a su práctica, y dichas reglas son la genoestructura del juego. Le otorgan, por lo tanto, identidad diferenciable de cualquier otro juego. En ellas se define quiénes son los jugadores, el número permitido de ellos y sus capacidades de producción en el juego, vale decir, los movimientos o jugadas posibles. Los jugadores, en parte son y en parte tienen capacidades acumuladas de dirección y producción; son fenoeestructuras humanas y poseedores de otras fenoeestructuras físicas. Las jugadas o movimientos que realizan los jugadores como fenoeestructuras constituyen en cada momento del juego la producción del sistema.

Las jugadas permiten a los jugadores acumular o desacumular activos económicos, con lo cual se cambian las fenoeestructuras económicas de las cuales son propietarios los jugadores. Por consiguiente, las jugadas se fenoeestructuran como acumulaciones económicas, como relaciones de poder o relaciones de fuerza y relaciones de destreza entre los jugadores.

Durante el juego, algunos participantes pierden y otros ganan, con lo cual la situación del juego no solo cambia después de cada jugada o acto de producción de los jugadores, sino que cambia en forma distinta para cada uno de ellos. En la situación inicial todos los jugadores tienen una misma situación económica, pero poseen como fenoeestructuras humanas distintas habilidades para el juego y distinta suerte.

Al cabo de varias jugadas las situaciones para cada participante llegan a ser muy variadas. Evidentemente, el concepto de diagnóstico no puede expresar esta verdad obvia: una misma realidad del juego presenta en cada momento situaciones distintas para los diversos jugadores. Y si alguien demanda una información sobre el juego, el informante deberá en rigor explicar la situación de cada uno de los participantes.

Las capacidades de producción de los jugadores no son un dato inamovible, se adquieren en la práctica del juego. Esa adquisición de capacidades es un proceso de fenoestructuración que se asienta en la identidad de los jugadores o en sus posesiones. Durante el juego, al igual que en el sistema social, dicho proceso cruza múltiples dimensiones. Por ejemplo, los jugadores fenoestructuran habilidades prácticas, conocimientos sobre los otros jugadores, destrezas para obtener el máximo de posibilidades de las reglas del juego, sagacidad para identificar problemas potenciales, capacidad para desarrollar criterios de eficacia en las decisiones de cada jugada, etc. De la misma manera acumulan recursos económicos y poder político. También refuerzan ciertos valores, como las ansias de acumulación y ganancia. Este tipo de fenoestructuración cambia a los propios jugadores como seres lúdicos o seres sociales.

Las fenoestructuras humanas, como habilidades y capacidades acumuladas, se potencian o ponderan por lo que estos mismos jugadores fenoestructuran en posesiones en el ámbito económico y político.

Los jugadores son poseedores de otras fenoestructuras que también son capacidades de producción. En el Monopolio, las habilidades de un jugador sin dinero o capital están limitadas respecto de un jugador con iguales habilidades, pero con activos líquidos suficientes y patrimonio significativo. Estas capacidades fenoestructurales diferenciadas de los jugadores condicionan la variedad de las jugadas posibles. De hecho, en cada situación, se conforma para cada jugador un espacio de producción posible. Solo dentro de ese espacio cada jugador puede realizar los movimientos que constituyen su producción real.

Así se cierra el circuito del funcionamiento del juego. Mientras más habilidad y más activos económicos posee un jugador, mayor es su capacidad para comprar nuevos bienes y decidir con eficacia el momento de vender o comprar. En función de esa capacidad, se crean problemas y oportunidades y es posible solucionar los primeros y aprovechar las segundas en proporción a las acumulaciones logradas por cada jugador. En consecuencia, mientras más ricas o amplias son las fenoestructuras de un jugador, mayor es la variedad de su producción posible. En este sentido, podemos decir que un jugador es una fenoestructura, pues lo identificamos no como un ser biológico, sino como un ser social caracterizado por diversas acumulaciones. El jugador es así una fenoestructura que posee otras fenoestructuras.

En el juego, cada jugada se acumula como conocimientos o habilidades del jugador y cada ganancia económica se acumula acrecentando sus activos. Así cambian gradualmente las relaciones de poder en el juego, hasta el extremo de darle a unos, posibilidades ciertas de ganar y a otros, posibilidades ciertas de perder. En esa situación, los ganadores amplían de manera significativa el espacio de variedad de sus movimientos posibles y los perdedores lo reducen a la alternativa de la derrota.

En la pasión del juego y envueltos en la acción, los jugadores olvidan que todo lo que creativamente puede ocurrir en él, es decir la variedad de sus posibilidades, está determinado por las genoestructuras. Las combinaciones imaginables de todas las ocurrencias posibles de eventos en el juego están dentro del espacio de variedad que permiten las reglas del juego. Todos los escenarios posibles de desarrollo del juego del

Monopolio entre cualquier tipo de jugadores son un conjunto cuyas fronteras están delimitadas por las reglas del juego llamado Monopolio. A nadie le está permitido, ni es posible y tampoco es eficaz hacer una jugada de ajedrez, que tiene otras reglas genoestructurales. Existen también reglas no escritas que son esenciales al juego y que apuntan a los valores de los jugadores. Los valores de la acumulación individual, de vencer, de la honestidad, etc., son tan esenciales al juego como las reglas escritas.

El símil entre este juego y el sistema de producción social sería más aproximado si sus genoestructuras o reglas posibilitaran jugadas muy exigentes en recursos, capaces de permitir jugadas con el efecto de cambiar las reglas del juego. En este caso, el objetivo de los jugadores no sería ganar el juego de cualquier manera, sino ganarlo en las condiciones excepcionales que permitan consolidar las reglas vigentes o cambiar las reglas del juego en curso para pasar a jugar otro en el cual el ganador diseña sus reglas.

Así, podríamos concebir una sucesión creativa de juegos distintos y previamente desconocidos que se encadenan en el tiempo a partir de un juego inicial. Esa cadena de juegos no tendría un final cerrado; estaría siempre abierto a las capacidades creativas de los jugadores. Cada nuevo juego de la cadena tendría distintas genoestructuras y el cambio desde un juego a otro dependería del peso o poder económico-político acumulado durante un juego por los jugadores interesados en su transformación hacia otro juego que suponen les será más favorable. Naturalmente, este es un proceso de aprendizaje y tanteo, de manera que los ganadores pueden quedar insatisfechos con las posibilidades que les ofrece un nuevo juego o encontrar que el actual es suficientemente bueno.

Otra diferencia entre un juego como el Monopolio y el sistema social se refiere a los objetivos. En el juego lúdico los objetivos son conflictivos, pero no diferentes. Todos están concentrados en ganar y acumular dinero o activos. Un solo objetivo domina el juego. En cambio, en el sistema social los jugadores o actores sociales tienen objetivos que no solo son conflictivos, sino diferentes. Se refieren a distintos ámbitos de la realidad social.

Los hombres crean las reglas genoestructurales, aunque en una situación concreta, no sean ellos mismos sus autores. En efecto, cada hombre asume su práctica social a partir de reglas genoestructurales previas, y ello nos dificulta comprender que podemos asumir la tarea de diseñar el sistema social en que queremos vivir. Sin embargo, la fuerza y la pasión del juego en curso nos distrae hacia la cotidianidad de la sobrevivencia y nos conduce a actuar dentro del espacio previamente definido por las reglas genoestructurales del sistema vigente. Jugamos ciegos a las posibilidades de otros juegos, porque el juego en que vivimos absorbe todas nuestras energías. Pero, obviamente, más importante que producir una jugada que me da una ventaja adicional en el juego actual es imaginar y producir una jugada que nos eleva a otro juego de mayores posibilidades.

Las fenoestructuras (acumulaciones) y la producción (flujos) existen o se producen constantemente dentro del espacio de producción del juego social, mientras que las genoestructuras son las reglas que determinan ese espacio. Estas genoestructuras son muy estables, y cuando son alteradas, marcan los grandes cambios de la historia.

Si son estables es porque los actores sociales más fuertes las sostienen y defienden. Y, naturalmente, los defensores de las reglas genoestructurales del sistema social están más o menos satisfechos con ellas. A su vez, los que quieren cambiar de juego alterando sus reglas, identifican sus problemas e insatisfacciones con la vigencia de ellas. Esta distinción permite entender dos tipos de conflictos sociales: los que surgen en la competencia de los jugadores por alcanzar objetivos excluyentes dentro del juego, y aquellos cuya finalidad es cambiar de juego.

Ahora podemos comprender que la realidad en que vivimos es mucho más compleja que la superficie de contacto sensible que ella tiene con nosotros. Esa superficie son los hechos, los eventos, las acciones y los elementos que fluyen como producción. Ese es el plano de los flujos de producción social. Pero tales flujos de producción responden a capacidades acumuladas en el sistema. Esas capacidades son las fenoeestructuras. Las fenoeestructuras, que son muy distintas de las meras estructuras entre hechos, eventos y acciones, son acumulaciones sociales que generan o condicionan los flujos de producción social. Una fábrica produce bienes, un partido político produce eventos, un investigador produce conocimientos, etc. A su vez, los bienes, los eventos, los conocimientos, etc., producen las mismas fenoeestructuras en un proceso de retroalimentación interminable. Es decir, una parte de los flujos de producción no se consume en la práctica social y se acumula como fenoeestructuras. Ciertos hechos, eventos, acciones y bienes se fenoeestructuran y se constituyen como nuevas capacidades de producción.

Entre los flujos de producción como insumos y las fenoeestructuras como producto, media un cambio de calidad. Los hechos, bienes y servicios que entran en la creación de una fábrica no tienen la capacidad de producción de la fábrica. Los eventos que hacen nacer y crecer un partido político tampoco, por sí mismos, tienen la capacidad de producir otros eventos. La fenoeestructura es una acumulación cualitativamente distinta al conjunto de los flujos que la genera.

Hay fenoeestructuras que se identifican con nosotros, somos fenoeestructuras. Hay fenoeestructuras que poseemos, hay fenoeestructuras a las cuales pertenecemos y hay fenoeestructuras con las cuales nos relacionamos. Todas ellas constituyen capacidades acumuladas en muy distintos planos de la realidad. Los valores, las ideologías, las ciencias, las técnicas, las fábricas, la infraestructura física, los sistemas, las instituciones, el capital, los partidos políticos, los conocimientos, las personalidades, etc. son fenoeestructuras. Los flujos de producción no pueden sobrepasar las capacidades de las fenoeestructuras, del mismo modo que la producción de una fábrica no puede exceder el límite de su capacidad instalada o el resultado electoral superar los límites del poder político de un partido.

Finalmente, las fenoeestructuras solo existen en el espacio permitido por las genoestructuras. De esta manera, las reglas fundantes del sistema o genoestructuras determinan el espacio de variedad de todas las fenoeestructuras posibles. Si nos preguntamos ahora por el origen de las genoestructuras nos damos cuenta que ellas son un producto social, son un producto de los actores sociales. En otras palabras, los actores sociales producen hechos que se genoestructuran como reglas del juego

social. El hombre hace las reformas y los grandes cambios genosituacionales y califica tal mudanza, según su visión situacional, de revolución o contrarrevolución.

Todo esto tiene una importancia vital en la explicación situacional y en la planificación. A veces nos proponemos objetivos tipificables en flujos de producción social que están fuera del espacio de variedad de las reglas vigentes; a veces queremos resolver en el plano de los flujos de producción problemas cuyas causas esenciales están en el plano de las fenoestructuras; a veces intentamos fortalecer nuestras fenoestructuras más allá de los límites que permiten las genoestructuras, y a veces queremos producir cambios genoestructurales que están más allá de nuestras capacidades fenoestructurales o de nuestras fuerzas. Esta enumeración no sugiere la existencia de imposibles, que también los hay; sugiere, por el contrario, la necesidad de elaborar estrategias y tácticas que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones que se dan en los tres planos mencionados.

Los actores sociales pueden producir cambios en los flujos de producción que alteran las fenoestructuras y estas últimas pueden abrir el camino a la producción de hechos que alteren las genoestructuras. La estrategia consiste en desatar una cadena de eventos que comienza con la producción de aquellos hechos que están dentro del espacio de nuestras capacidades actuales y producen, como efecto, su ampliación.

De lo anterior se deduce que un actor tiene cuatro opciones o formas de interactuar con un juego:

- a) competir sincrónicamente, aceptando las reglas y considerando constantes las acumulaciones; en este caso el jugador asume como un dato las genoestructuras y las fenoestructuras iniciales;
- b) competir diacrónicamente, aceptando las reglas, pero buscando la manera de acrecentar las acumulaciones propias y deteriorar las de los oponentes, a fin de ganar capacidades que desequilibren a nuestro favor los juegos siguientes; en este caso el jugador solo asume constantes las genoestructuras;
- c) revolucionar o reformar el juego, compitiendo solo inicialmente dentro de las reglas y guiados por el propósito de alterar a nuestro favor las acumulaciones hasta el límite de hacer viable el cambio de las reglas del juego; en este caso tanto las genoestructuras como las fenoestructuras son variables, aunque en su inicio me someto a las genoestructuras, y
- d) confrontar el juego, combatiendo desde su inicio fuera de sus reglas, usando todos los medios accesibles en la situación real; en este caso no participo en el juego y rechazo frontalmente las genoestructuras.

En esta argumentación es evidente que hemos evitado la palabra estructura. En efecto, dicho concepto es ambiguo. Sirve para demasiadas cosas. Sirve para denominar *estructuras de producción* que están en el plano de los flujos; sirve para aludir a la *estructura del capital nacional* que está en el plano de las fenoestructuras; y también sirve para etiquetar las reglas básicas del sistema como la *estructura de la propiedad de los medios de producción* que pertenece a las genoestructuras.

No podemos analizar bien los problemas si no distinguimos entre flujos de producción, fenoestructuras y genoestructuras. Tampoco podemos resolver los problemas si identificamos las causas en los planos equivocados. Una cosa es actuar conscientemente en el mero plano de los flujos de producción porque no tenemos fuerza para cambiar las fenoestructuras, y otra es hacerlo por incomprensión del problema.

Por último, no es posible resolver los problemas monopolizando y centralizando su análisis. Debemos elevar masivamente la capacidad de la población para analizar sus propios problemas. Ello facilita la asimilación de las medidas adecuadas para enfrentar los problemas que exigen sacrificios. La población rechaza los sacrificios impuestos que no comprende, pero acepta los sacrificios que ella misma califica como necesarios y justos. Tampoco estamos obligados a saber de todo. En la realidad existen muchas cosas que no conocemos ni podemos conocer. Sin embargo, muchas veces debemos tomar decisiones sobre ellas. Estamos obligados, por consiguiente, a saber preguntar. Se puede comprender con rapidez un problema si hacemos las preguntas correctas. Pero, para saber preguntar debemos, nuevamente, distinguir el plano de las manifestaciones factuales como flujos de producción, el plano de las fenoestructuras y el plano de las genoestructuras.

## El concepto de situación

El concepto mismo de conflicto obliga a entender la realidad desde diversos puntos de vista. El entendimiento de algo que nos afecta no es una suma de datos, sino el modo en que ellos cobran significado según mi visión y preconceptos. Por ello, para cada actor social, la realidad en que habita es una situación diferente. Veamos el ejemplo que sintetiza la frase: “El narcotráfico aumenta a gran velocidad”. Ese hecho, en la perspectiva de un gobierno honesto, constituye un grave problema. El mismo hecho, visto desde la perspectiva de los cárteles de la droga, constituye un negocio exitoso.

El concepto de situación tiene antecedentes ilustres. Gramsci (1970, p. 40) desarrolló un análisis de las correlaciones de fuerzas y de los conceptos de *estrategia*, *táctica* y *plan estratégico*. También hizo una interesante distinción entre movimientos y hechos orgánicos y movimientos y hechos coyunturales u ocasionales que ocurren en la situación. Podría decirse que en Gramsci el concepto de *situación* no está limitado a una apreciación del presente, sino que también es una categoría para concebir el futuro o explicar el pasado.

Sin embargo, las aportaciones más enriquecedoras para el concepto de situación provienen de los filósofos y los psicólogos. La idea de estar envuelto en una situación, de ser y hacer en una situación, junto con conocer y explicar dentro o desde una situación, es una aportación de pensadores como Heidegger (1972), Sartre (1943), Gadamer (1975) y Ortega y Gasset (1941).

La profundidad del pensamiento de Ortega y Gasset lo llevó a destacar la razón vital, que es situacional, por encima de la razón abstracta. En un primer intento, destaca la circunstancia como restricción de la realidad situacional particular que



vive el hombre: “Nos encontramos como un poeta a quien se da un pie forzado. Este pie forzado es la circunstancia. Se vive siempre en una circunstancia única e ineludible. Ella es quien nos marca con un ideal perfil lo que hay que hacer” (Ortega y Gasset, 1941, p. 72).

En esta cita se aprecia la idea de la acción y de sus problemas y posibilidades en la circunstancia. Más adelante en la obra que citamos precisa así sus reflexiones:

A la expresión de una idea es siempre, en principio, posible arrancarle algún sentido. En todo decir trasparece alguna significación. Pero ese sentido cualquiera no es el auténtico sentido de la expresión. La razón de ello está, por lo pronto, en que el lenguaje es por naturaleza equívoco. No hay ningún decir que diga, sin más, lo que quiere decir. Dice solo una pequeña fracción de lo que intenta: el resto meramente lo subdice o da por sabido. Esta deficiencia es congénita al lenguaje. Si al hablar hubiese que decir efectivamente todo lo que se pretende decir de modo que el equívoco quedase eliminado, el lenguaje sería imposible. (Ortega y Gasset, 1941, p. 95)

Este es un punto que merece atención. Veamos un ejemplo que facilite su comprensión. Juan le dice a Esmeralda: “Mantente muy cerca de mí”. Esa frase dice algo que solo se entiende si esclarecemos lo que está subdicho, es decir, el contexto en que se habla. Imaginemos dos contextos distintos. Contexto 1: Juan es novio de Esmeralda y están en el autocine acariciándose en plena oscuridad. En ese caso, la frase “cerca de mí” significa con las mejillas en contacto. Pero ello está subdicho. Contexto 2: Juan es astronauta al mando de la nave Escorpio. Esmeralda es otra astronauta situada en la nave Géminis. Ahora, la misma frase significa “no te alejes más allá de 80 mil kilómetros”. Pero ello está subdicho.

La situación habla por sí misma y complementa el lenguaje formal dándole un significado libre de equívocos. El contexto situacional complementa el texto del lenguaje en las conversaciones, de la misma manera que el contexto situacional complementa la explicación del texto situacional pertinente a la práctica de la acción vital. El significado no existe fuera de la situación. Y continúa la cita de Ortega y Gasset:

Lo que de hecho manifestamos se apoya en innumerables cosas que silenciamos. El lenguaje existe gracias a la posibilidad de la reticencia y lo que, en efecto, enunciarnos vive de lo que por sabido se calla. Este complemento que se calla y que es siempre enormemente más que lo dicho en cada frase, lo sabemos por diferentes vías. Ante todo, por lo que ha sido dicho antes y va a decirse en seguida. Todo texto se nos presenta por sí mismo como fragmento de un contexto. Pero texto y contexto, a su vez, suponen y hacen referencia a una situación en vista de la cual todo aquel decir surgió. Esta situación es últimamente indecible: solo cabe presenciarla o imaginarla. La situación real desde la que se habla o escribe es el contexto general de toda expresión. El lenguaje actúa siempre referido a ella, la implica y reclama. (Ortega y Gasset, 1941, p. 95)

El concepto de situación hace explícito al interlocutor, que en el conflicto extremo es el oponente. Por ello, explicar la realidad en que se vive supone necesariamente considerar el papel de los otros actores y penetrar en sus explicaciones. De otra manera la explicación es incompleta, desligada de su contexto situacional. Esta es otra aportación de Ortega y Gasset al concepto de situación. En sus propias palabras:

...una idea es siempre reacción de un hombre a una determinada situación de su vida. Es decir, que solo poseemos la realidad de una idea, lo que ella íntegramente es, si se la toma como concreta reacción a una situación concreta. Es pues inseparable de ésta. Tal vez resulte aún más claro decir esto: pensar es dialogar con la circunstancia. Nosotros tenemos siempre, queramos o no, presente y patente nuestra circunstancia; por eso nos entendemos. Más, para entender el pensamiento de otro tenemos que hacernos presente su circunstancia. Sin esto, fuera como si de un diálogo poseyésemos solo lo que dice uno de los interlocutores. (Ortega y Gasset, 1941, p. 95)

Esta última frase de Ortega remueve el fondo del problema de conocer la realidad y hace patente la diferencia entre el diagnóstico tradicional y la explicación situacional. El diagnóstico es un monólogo que alguien no situado hace encerrado en su propia visión del mundo que lo rodea. La apreciación situacional, en cambio, es un diálogo entre un actor y los otros actores, cuyo relato asume uno de los actores de manera enteramente consciente del texto y el contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos. Mi explicación es un diálogo con la situación en que coexisto con el otro.

Una última característica del pensamiento de Ortega que resulta pertinente a nuestro análisis, es la forma en que concibe la historia. Su teoría de la historia es perfectamente coherente con la teoría situacional, ya que asume que ella está viva en la situación presente. Sobre este punto dice:

Ese pasado es pasado no porque pasó a otros, sino porque forma parte de nuestro presente, de lo que somos en la forma de haber sido; en suma, porque es nuestro pasado. La vida como realidad es absoluta presencia: no puede decirse que hay algo si no es presente, actual. Si, pues, hay pasado, lo habrá como presente y actuando ahora en nosotros.

[...] Frente a la razón pura físico-matemática hay, pues, una razón narrativa. Para comprender algo humano, personal o colectivo, es preciso contar una historia. Este hombre, esta nación hace tal cosa y es así porque antes hizo tal otra y fue de tal otro modo. La vida solo se vuelve un poco transparente ante la razón histórica.

[...] La historia es ciencia sistemática de la realidad radial que es mi vida. Es, pues, ciencia del más riguroso y actual presente. Si no fuese ciencia del presente, ¿dónde íbamos a encontrar ese pasado que se le suele atribuir como

tema? Lo opuesto, que es lo acostumbrado, equivale a hacer del pasado una cosa abstracta e irreal que quedó inerte allá en su fecha, cuando el pasado es la fuerza viva y actuante que sostiene nuestro hoy. No hay *actio in distans*. El pasado no está allí, en su fecha, sino aquí, en mí. El pasado soy yo, se entiende, mi vida.

[...] La vida humana es lo que es en cada momento, en vista de un pasado que en el presente perdura y peractúa. (Ortega y Gasset, 1941, p. 52, 53, 60 y 97)

Este punto es vital en la planificación situacional: No hay acción en la distancia, se actúa solo en el presente.

En síntesis, Ortega nos dice:

- a) la situación es un pie forzado para el actor social
- b) la acción no tiene significado fuera de la situación
- c) explicar algo es dialogar con la situación, el diagnóstico es un monólogo
- d) la historia está presente en la situación, y
- e) no hay acción en la distancia, se actúa solo en el presente.

Otro agudo pensador sobre el concepto de situación es Hans Georg Gadamer, quien aporta otro interesante ángulo de reflexión: la imposibilidad de la explicación objetiva y completa de la realidad en que estamos situados.

La siguiente cita de Gadamer es bastante ilustrativa al respecto:

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. (Gadamer, 1975, p. 208-209)

El concepto de situación desarrollado en *Planificación de situaciones* (Matus, 1980, p. 62-121) intenta abordar esta complejidad y traducir la categoría de formación social a un plano operacional. Para ello, resulta necesario:

- a) posibilitar la distinción y periodización de los cambios sociales que se producen en la formación social, con el criterio del actor dentro de la situación;
- b) seleccionar de la totalidad concreta aquellos aspectos que, en cada caso, son relevantes para la acción de un actor específico que está dentro de la realidad explicada; así pues, toda explicación de la realidad es en parte una explicación de sí mismo;
- c) identificar los planos de la realidad que condicionan y determinan las restricciones, capacidades y posibilidades de los actores para producir eventos capaces de alcanzar los objetivos que se proponen;

- d) precisar quién explica la realidad y reconocer que tal explicación es una forma específica de comprenderla en relación con los propósitos del actor y a la situación de este en ella, toda explicación tiene un autor que debemos identificar, la explicación promedio de dos actores es la explicación de nadie, toda explicación es relativa a la situación del actor que explica;
- e) reconocer que el actor a partir de cuya autorreferencia se explica la realidad es uno entre varios actores que coexisten en ella con propósitos conflictivos y, por consiguiente, esa realidad admite varias explicaciones distintas igualmente verificables desde el lugar de la realidad que se toma como centro de observación y acción, y
- f) comprender que las afirmaciones anteriores no contradicen la existencia de leyes objetivas y de procesos creativos objetivos, independientes de nuestra situación, voluntad y percepción.

Una aserción explicativa es verificable o falsable en relación con la situación del actor que explica. Así, estamos obligados a admitir que existe más de una verdad verificable.

Recuérdese el ejemplo de Putnam: dos niños exploradores, A y B, situados en dos planetas distintos disparan al mismo tiempo sus pistolas de bengala. Eso es lo que afirma un observador. Sin embargo, A sostiene haber disparado primero; lo mismo asegura B. En realidad, ambos dicen su verdad relativa a la posición o situación que ocupan en el espacio. En el ejemplo de Putnam las dos verdades son verificables por cada niño explorador porque la velocidad de movimiento de la luz responde a una ley objetiva independiente de nuestra voluntad, nuestros intereses y nuestra posición en la realidad. Eso permite a A afirmar que su luz de bengala salió primero. Pero el mismo argumento sirve a B desde su posición de lanzamiento. Aún más, es con base en esa ley objetiva que un observador equidistante de ambos puede afirmar que A y B dispararon al mismo tiempo. En este relato situacional hay pues tres verdades verificables empíricamente. ¿Puede el concepto de diagnóstico dar cuenta de esta complejidad? ¿La verdad de quién asume el diagnóstico puede no ser una y única? ¿Cuál es la verdad objetiva? ¿La explicación que contiene el diagnóstico de un plan económico es la verdad de quién?

Una explicación no es independiente de quien explica, para qué explica, desde qué posición explica y frente a quienes otros explica.

Una explicación situacional es siempre hecha por “nosotros” o “ellos” como observadores intelectuales o como actores. Por lo tanto, es importante distinguir mi explicación de la explicación que intenta dar cuenta de la explicación de los “otros” y precisar si se trata de un actor o de un observador.

El acto previo a explicar una situación consiste en distinguir, aunque sea borrosamente, lo que llamamos “situación” y lo que llamamos, “trasfondo escénico” o “entorno”. Esta distinción supone favorecer ciertos criterios. Por de pronto, serán nuestros criterios (no los de “ellos”); pero aun así, un mismo actor puede distinguir distintas situaciones para distintos propósitos a partir de una misma realidad. De esta forma existen muchas maneras para distinguir el sistema-situación, con sus

fronteras difusas, del contexto que solo nos interesa como tal. La situación así definida, constituye un espacio de producción social en el que nosotros jugamos un papel al igual que nuestros oponentes, y en el que todo lo que allí ocurre en términos de producción social depende de nosotros y ellos, en interacción con el entorno que nos envuelve a ambos.

Para abordar la dimensión subjetiva de una explicación situacional podemos recurrir a la categoría de *distinción* con el significado que le otorga Spencer Brown ([1969] 1972): “Una distinción divide el mundo en dos partes, ese y este, o entorno y sistema, o nosotros y ellos, etc. Una de las más fundamentales de todas las actividades humanas es hacer distinciones” (Varela, 1979).

A partir del concepto de *distinción*, Spencer Brown llega a la categoría de *indicación*. En efecto, cuando la distinción se hace en función de un propósito concreto por quien distingue, se habla de una “indicación”.

En este sentido, la explicación de la situación, en nuestra propia autorreferencia, es un encadenamiento de indicaciones. Se indican problemas, nudos causales, secuencias entre los nudos, iniciativas, respuestas, etcétera.

La planificación situacional, como formulación teórica, parte de una indicación que comprende un espacio de relaciones de producción social solo comprensible si quien indica está dentro del espacio indicado. Pero aquí, la indicación del actor no está motivada por el mero propósito de conocer, sino por actuar y alterar la realidad comprendida en el espacio indicado. La indicación es nuestra forma de dividir el mundo para actuar sobre él. Por consiguiente, una realidad determinada admite muchas indicaciones.

La explicación de la realidad se llama “diagnóstico” en la planificación normativa, y se supone que es uno y único si pretende ser riguroso. Pero, si reconocemos que la fuerza que planifica está dentro del sistema planificado y este contiene además oponentes con capacidad de explicar y planificar, resulta evidente que pueden existir varios diagnósticos sobre una misma realidad. En consecuencia, el diagnóstico no puede ser, al mismo tiempo, único, riguroso y objetivo. Aquí es donde aparece la necesidad de la explicación situacional.

En un proceso social contradictorio y conflictivo la realidad consiste no solo en lo que yo creo que es, sino además en lo que los otros creen que es. Esto es de fundamental importancia para la planificación estratégica, porque el cálculo interactivo exige intentar conocer las motivaciones y acciones posibles del oponente y ellas no dependen de mi explicación situacional, sino de su explicación.

En el campeonato mundial de fútbol de Suecia en 1958 ocurrió una situación que revela en toda su amplitud las limitaciones del diagnóstico y de los planes normativos que ignoran al oponente. En la víspera del partido entre Brasil e Inglaterra, el entrenador del equipo brasileño Feola, ante sus jugadores, los instruye sobre la estrategia que deben seguir para ganar el partido. Explica las posibilidades del juego desde su visión particular y asume que los ingleses harán todo aquello que él predice. Cuando termina su explicación se produce un largo silencio entre los jugadores. Feola, muy seguro, los incita al debate con un “¿alguna pregunta?”, convencido de que los ha anonadado con su brillantez. Nadie responde, hasta que

después de varios esfuerzos, Garrincha, el menos intelectual del equipo, levanta la mano y dice preocupado: “¿Usted ya arregló toda su estrategia con los ingleses?”.

Desde el conocimiento de esta anécdota, entre los practicantes del PES, cuando vemos un diagnóstico y un plan tradicional, nos decimos en broma: “¿Y los ingleses no juegan? ¿Los ingleses no explican y no hacen estrategias?”.

Pero eso no es todo.

La categoría de *situación* permite comprender la asimetría de explicaciones en un juego, concepto teórico de la mayor importancia en el análisis estratégico.

El problema es el siguiente. Explicaciones distintas sobre una misma realidad no solo significan distintas respuestas a las mismas preguntas, sino distintas respuestas a distintas preguntas. Por ejemplo, en una situación de inflación, una pregunta clave para las organizaciones sindicales es: ¿cuánta es la pérdida de salarios reales?, en cambio para una organización empresarial la pregunta crítica es: ¿cuánta es mi descapitalización? Esta asimetría contribuye de manera importante a la incompreensión en las negociaciones y su giro hacia confrontamientos.

Un ejemplo interesante de esta asimetría es el siguiente.

En la guerra de Las Malvinas el General Galtieri razona diciendo: “Las Malvinas tienen alto valor para Argentina y bajo valor para Inglaterra. Por consiguiente, Inglaterra no irá a la guerra por un objetivo de bajo valor. Solo protestará y presionará”. Su preconcepción se fundamenta en el tamaño de las islas, la distancia respecto a ambos países, su valor histórico, etc. Hace una suerte de tasación de las islas desde la perspectiva propia y desde la perspectiva inglesa. Asume que la pregunta es la misma y hay dos respuestas distintas: alto y bajo valor.

Sin embargo, para Margaret Thatcher esa no es la pregunta pertinente. No es el valor de Las Malvinas lo que está en juego, sino el valor de ser invadidos por un país sudamericano y dejar esa agresión sin respuesta, creando un precedente de mucho valor para otras situaciones en otros puntos de la tierra. La Thatcher focaliza su atención en el valor del precedente, mientras Galtieri se concentra en el valor de las islas. Pero Galtieri le atribuye a la Thatcher su propia explicación y comete un error fatal: no sabe diferenciar las explicaciones.

Algo similar ocurrió cuando el presidente Allende me encargó negociar con el embajador Korry de EEUU una mina de hierro de propiedad de una gran empresa norteamericana internacional. En esas conversaciones, el embajador, un hombre inteligente y flexible, refiriéndose a las empresas del cobre, fuera de mis competencias de negociación, me dijo: “Páguennos un dólar por las minas y hay acuerdo”. Él quería significar con esa frase que para su gobierno no era el valor de las minas lo relevante, sino el precedente de aceptar una expropiación sin compensaciones.

Explicar bien es diferenciar las explicaciones de los diversos jugadores y atribuir correctamente a cada jugador las explicaciones diferenciadas. Implica también verificar si los jugadores juegan de manera consistente con las explicaciones que les atribuimos.

Un diagnóstico técnico riguroso tiene valor. Pero, no es más que la materia prima que procesa un actor social para formular su apreciación situacional.

## Teoría de la acción y teoría de la planificación

La acción es la herramienta del hombre en el mundo. Con ella cambia la realidad y se cambia a sí mismo. La teoría de la acción es compleja, porque lo que el hombre hace en la práctica responde a muy diversas y cambiantes motivaciones, y la respuesta a esos estímulos no es necesariamente predecible bajo la forma de comportamientos.

En rigor, la teoría de la acción es un componente básico de la teoría de la planificación. Sin embargo, el planificador tradicional, dominado por el economicismo, asume que acción es sinónimo de comportamiento, y por ello piensa que la teoría del comportamiento social, al estilo de la teoría económica, es la base de la teoría de la planificación. Esta es una deformación “economicista”, que proviene de la forma especial y artificial en que está construida la teoría económica.

La teoría económica, en general, es una teoría del comportamiento económico bajo el supuesto de que el mundo está regido por leyes sociales de alcance similar a las leyes naturales. Por lo tanto, el economista tiende a razonar sobre la base de comportamientos estables que siguen leyes. Para él no existen procesos creativos.

La teoría moderna de la planificación, sin embargo, se refiere a un tipo especial de acción humana o acción social. Se trata de la acción intencional y reflexiva mediante la cual el autor de la acción espera lograr conscientemente determinados resultados. Y el fundamento de esa acción es un juicio complejo que escapa a las predicciones.

La acción no tiene un significado absoluto o igual para todos los actores. La acción tiene una interpretación situacional, y su significado es ambiguo sin la explicitación del contexto situacional y la intención del autor. Las acciones de las personas o de los actores sociales sobrepasan los límites de lo que estos afirman que hacen. En otras palabras, la acción es susceptible de varias interpretaciones situacionales.

Es bien conocida la anécdota del diálogo de Bernard Shaw con una vecina. Cuando Shaw con una herramienta arreglaba el antejardín de su casa, la vecina que iba de compras, le dice en tono de pregunta afirmativa: “¿Trabajando, Sr. Shaw?”, y él le responde: “No, vecina, estoy descansando”.

Al regreso de compras, la vecina observa que Shaw está ahora en su silla fumando pipa con la mirada perdida en el horizonte. Entonces, como quien ahora puede hacer una observación de consenso, ella le dice: “¿Descansando, Sr. Shaw?”, y él le responde distraído: “No, señora, trabajando”.

Este ejemplo muestra cómo una acción es susceptible de interpretaciones opuestas. Para Shaw reflexionar es trabajar y arreglar el jardín es descansar; para su vecina, en cambio, el significado es el opuesto. El significado de la acción no es único, y depende de la autorreferencia de los actores implicados en ella. Esta es una primera conclusión.

El segundo problema que nos interesa analizar en relación a la teoría de la planificación se refiere al número de actores envueltos en la acción, sus roles, sus intenciones y el proceso de intercambio entre ellos.

Sobre este tema son muy interesantes los trabajos de y sobre Jürgen Habermas (Habermas, 1982; McCarthy, 1978).

En el esquema adjunto, la acción intencional y reflexiva se bifurca en dos grandes tipos de acción:

- 1) La acción social interactiva, y
- 2) la acción social no interactiva

Esta distinción es esencial para comprender las diferencias entre la planificación normativa y la planificación estratégica.

La acción social interactiva produce el cálculo interactivo, entre “yo” y “tú” en la situación, mientras la acción social no interactiva establece una relación unidireccional entre “yo” y un “sistema” que reacciona sujeto a leyes estables.

La acción interactiva establece un intercambio de movimientos y significaciones entre dos o más sujetos-actores. El actor A1, produce la acción X1, mientras el actor A2 produce Y1; ambos actores evalúan la situación y deciden la producción siguiente considerando las posibles acciones y reacciones del oponente.

En cambio, la acción no interactiva tiene siempre un sujeto que instrumenta una acción sobre un objeto, esperando que este reaccione con el comportamiento esperado. El objeto no interactúa con el sujeto, sino meramente produce efectos previsibles.

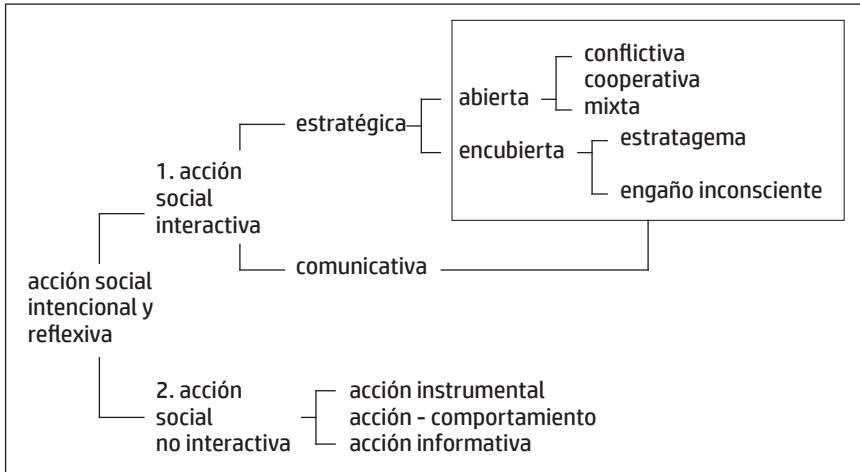
La acción social interactiva puede ser estratégica conflictiva o estratégica cooperativa (y allí se intercambian acciones), pero también puede ser estratégica comunicativa (y allí se intercambian actos de habla en un diálogo entre actores). A su vez, la acción estratégica puede ser “abiertamente estratégica” o “encubiertamente estratégica”.

La acción abiertamente estratégica puede ser puramente conflictiva (como en la guerra), puramente cooperativa o mixta. Por su parte, la acción encubiertamente estratégica puede constituir una estratagema (engaño calculado), o un engaño inconsciente.

La acción no interactiva puede clasificarse según las formas de la relación “yo”-“el sistema”. En primer lugar está la acción instrumental, que es una acción intencional y reflexiva sobre un objeto, para que este reaccione con un comportamiento esperado. En segundo lugar está la acción-comportamiento, que es siempre una reacción estable y previsible del objeto perturbado ante la acción instrumental perturbante. Por último, existe la acción informativa, en la que el elemento perturbante es una información.

En esta clasificación esquemática de las acciones, puede verificarse que la planificación económica tradicional asume la existencia de un sistema en el que no existe la acción humana interactiva, sino simplemente la acción instrumental (que monopoliza el Estado como agente único de la planificación), y la acción-comportamiento, reservada a los agentes económicos que integran el sistema planificado como si fuera un objeto.





Taxonomía de la acción social intencional y reflexiva

## Crítica de la planificación económica normativa

Llamamos planificación normativa a aquella que se reduce al ámbito económico, ignora que existen oponentes, distingue como variables yo y el sistema integrado por agentes económicos que actúan según comportamientos, considera las relaciones de poder político como algo exógeno a su método y define la planificación como un problema de diseño y cálculo técnico prescriptivo. La planificación económica normativa entiende que trata con problemas económicos bien estructurados.

La planificación normativa busca solucionar dos problemas: 1) el del diseño coherente del “debe ser”, sea en el plano de los objetivos o de los medios necesarios a ellos; y 2) el de la factibilidad económica de los objetivos y los medios dado un marco de aceptación política de ambos. Al dejar fuera el análisis de viabilidad política y el de la planificación política, la factibilidad del plan normativo queda reducida a un problema de diseño de la política económica. En otras palabras, su análisis de factibilidad también se mueve en el plano del debe ser.

Si quisiéramos caracterizar en pocas palabras la planificación tradicional, podríamos decir que es:

*Normativa:* Porque se mueve exclusivamente en el plano prescriptivo del debe ser y asume mecánicamente las relaciones causa-efecto, sin distinguirlas de las relaciones de interacción humana iniciativa-respuesta. La planificación es una mediación entre conocimiento y diseño normativo-prescriptivo. La acción es un problema de los gobernantes y los políticos. Asume artificialmente la posibilidad de un diálogo entre el técnico diseñador de los planes y los políticos que los ejecutan, sin captar la unidad teórico-práctica de la planificación como mediación entre conocimiento y acción.

*Técnica y Neutra:* Porque se declara objetivamente aplicable para cualquier actor, en cualquier circunstancia o caso y para cualquier propósito. Asume siempre como forma de conocimiento la posición científico-racionalista. La explicación de la realidad es objetiva y solo una verdad científica es posible. El concepto de diagnóstico expresa fielmente esta desviación unidimensional.

*Económica:* Se constituye como un cálculo económico sin relación con el contexto político en que inevitablemente debe realizarse el plan. Su teoría de base es la economía, asume que los únicos recursos escasos son los económicos y supone la existencia de agentes económicos con comportamientos enumerables y previsibles. Oculta en el trasfondo de lo subdicho las circunstancias o contexto político, de manera que aísla el texto del plan del contexto de sus circunstancias, a las que asume inadvertidamente como un dato. Elige explícitamente el plan e implícitamente las circunstancias que lo rodean como ambiente fuera del control del sujeto que planifica.

*Sin oponentes:* Porque monopoliza la capacidad de planificación para un solo actor, generalmente el gobierno, sin que otras fuerzas sociales planifiquen, y creen un conflicto de objetivos y medios. Así desaparece artificialmente el cálculo interactivo. Al eliminar la existencia de oponentes trabaja solo con problemas bien estructurados y un sistema de final cerrado.

*Cierta:* Porque generalmente se olvida de la incertidumbre sobre los posibles comportamientos, respuestas, efectos y acontecimientos que escapan al poder del planificador, y por ello trabaja con planes sin variantes. Ignora completamente la incertidumbre mal definida propia del cálculo interactivo. No distingue entre previsión y predicción.

*De mediano plazo:* Porque la argumentación societal que desarrolla solo es pertinente en plazos largos, y generalmente se divorcia del quehacer en la coyuntura situacional. No existe la planificación del día a día. Solo cuenta el futuro en una aplicación implícita de una tasa negativa de descuento psicológico sobre el tiempo.

*Inconsistente:* Porque en el plano teórico provoca una ruptura entre historia y plan, ya que usa el método normativo para diseñar el plan y no puede tratar con ese método el “diagnóstico”. Esto hace que el diagnóstico sea la historia de la acumulación de los problemas en situaciones de poder compartido con oponentes, y el plan la historia futura de la solución de los problemas, cuando desaparecen los oponentes. En otras palabras, en el diagnóstico el sistema es de final abierto y plagado de problemas mal estructurados, pero en el diseño del futuro el sistema es de final cerrado y solo constituido por problemas bien estructurados. Es el caso típico de un forzamiento de la realidad para que esta pueda ser tratada por las ciencias convencionales. Como consecuencia de esta amputación de la realidad “a lo Procasto”, también resultan inconsistentes, pero ocultas, las relaciones entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

*Discursiva:* Porque identifica el plan con un discurso normativo que debe ser íntegramente público en el libro-plan. No es operacional ni práctica porque no es modular. Su antepasado, la técnica de proyecciones económicas que surgió como método de investigación sobre el futuro, le deja como legado histórico la proclividad por los volúmenes escritos.

*Administrativa:* Porque solo puede cubrir, en el ámbito de la eficacia económica, los problemas propios de la reproducción económica, y no tiene categorías, teoría ni relaciones para abordar el problema conflictivo de los cambios de estructura y de la transformación social. No tiene herramientas para analizar la revolución o la reforma del juego social.

*Oficialista:* Porque su vocabulario y toda su estructura lógica responden a una planificación técnica desde y para el gobierno del Estado que resulta ineficaz para tratar los problemas de planificación de las otras fuerzas sociales, especialmente de aquellas que parten de situaciones precarias de poder y en la oposición. No está concebida para lidiar con la adversidad y la lucha por la conquista del poder.

*Insincera:* Porque el programa direccional implícito en el plan normativo tiende a ser incoherente en sus propias implicancias causales, y la formalidad metodológica del enfoque normativo facilita el ocultamiento de tal incoherencia. Sus procedimientos de análisis técnico se concentran en la coherencia y el equilibrio en las relaciones económicas, mientras descuida la verificación de la potencia de los medios seleccionados para alcanzar los objetivos. Esta inconsistencia se oculta, entre otras, por la vía de confundir el plano de los objetivos terminales del sistema social referidos a problemas concretos con el de los requisitos y restricciones para lograrlos, en el cual son pertinentes las condiciones de equilibrio económico.

*De tiempo rígido:* Porque el horizonte de tiempo del plan tradicional se descompone en cortes fijos y homogéneos de tiempo que comprometen cumplimientos de objetivos a fecha fija. El tiempo calendario (“paso-tiempo”), se impone sobre el cambio situacional (“paso-evento”), como referencia central para periodizar el plan. Como no distingue la existencia de actores sociales no puede dar cuenta de las diversas tasas psicológicas de descuento sobre el futuro que ellos aplican en sus decisiones. El tiempo es lineal y uniforme para todos.

Todas estas características denuncian las limitaciones de la “planificación normativa”, pero en absoluto invalidan la dimensión normativa que debe tener todo plan. Por ello, si a las técnicas desarrolladas por la planificación normativa las enriquecemos, adaptamos e incorporamos en el diseño de la “direccionalidad” de la planificación estratégica, el problema cambia de naturaleza, ya que tales técnicas normativas, despojadas de su neutralidad, rigidez y autolimitación a lo económico, son indispensables como el momento de diseño en un plan estratégico-situacional.

La direccionalidad económica y política en el método estratégico es el aspecto normativo del plan. En consecuencia, lo normativo reaparece al interior de lo estratégico, pero enriquecido por la dialéctica entre el debe ser y el puede ser, y entre lo político y lo económico.

En síntesis, podemos rechazar la planificación normativa por ser limitada y rígida, pero no podemos ignorar la dimensión normativa que es inherente a toda planificación. Sin norma no existe el problema de la planificación y del planificador.

Por esta razón, la planificación situacional es una superación de la planificación normativa, al mismo tiempo que la primera articula para sí a la segunda y la comprende como un aspecto de una globalidad más amplia.

Gobernar en democracia:  
*Escena tres*



# Gobernar en democracia: Escena tres

La sala está excesivamente fría y silenciosa; solo el aire acondicionado emite un zumbido apagado. El presidente de FEDEMPRESAS espera hace quince minutos la reunión. Un edecán del presidente de la República entra y sale por una puerta con recargo de formas doradas, seguramente imitación de la época de Napoleón III. En cada aparición atiende varios teléfonos de diferentes colores con una voz tan baja que se confunde con el silencio.

Como representante máximo de los empresarios fue informado por cortesía que el señor presidente está reunido con los ministros de Planificación y de la Secretaría de la Presidencia, quienes lo acompañarán en este diálogo. El secretario general de la Central de Trabajadores aún no ha llegado. Este pequeño detalle tiene inquieto al hombre de FEDEMPRESAS, le crea una situación de incomodidad protocolar. Piensa que a igual importancia el tiempo de antesala debe ser igual. ¿O el secretario general de los trabajadores ya está con el presidente? Eso no sería extraño, pues ambos son del mismo partido.

El ministro de Planificación sugirió al señor presidente institucionalizar un sistema de concertación entre el gobierno, los empresarios y los trabajadores. “Es una buena idea que vale la pena probar”, piensa el representante empresarial. Un ujier, muy tieso en su uniforme, le ofrece por cuarta vez un café que acepta mecánicamente. Piensa que la iniciativa es bastante tardía; están entrando en el tercer año de gobierno. En tres años más comenzará la campaña electoral y el señor presidente pasará a segundo plano.

Hasta ahora las cosas no van bien, el país cumple nueve años de estancamiento, la desocupación es muy alta, el mercado interno está deprimido, y por primera vez en muchos años hay manifestaciones populares de cierta violencia.

¿Por qué el presidente muestra tantas indecisiones? ¿Por qué es incapaz de llevar las palabras a los hechos? ¿Cómo dejó pasar los tres primeros años de gobierno sin atacar a fondo los problemas nacionales? ¿Qué había pasado? Lo de siempre — piensa el empresario. Una cosa es ganar las elecciones y otra es gobernar. Miles de problemas pequeños copan el tiempo principal de los gobernantes y solo el tiempo residual queda para los grandes problemas. ¡Qué cosa tan increíble!

Poco a poco el gobernante pierde la perspectiva de lo importante y se concentra en lo menudo y rutinario. ¿Cómo es posible que el gobierno no tenga un sistema adecuado de contabilidad de los gastos del presupuesto? ¿Alguien puede creer que las oficinas del presidente de la República tienen menos organización e información en su ámbito que las de una gran empresa en el suyo? Si el Consejo Directivo de su empresa funcionara como a él le consta que funciona el Consejo de Ministros, todo sería un desastre. ¿Dónde se forman estos gobernantes? Son gente

inteligente, bien intencionada y en su mayoría honestos, pero no tienen oficio de gobierno. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo le tomó conocer el oficio de empresario? En seis años algunos apenas aprenden a gobernar cuando ya deben entregar el mando a otro que empieza a aprender. El año pasado visitó la Oficina de Planificación de la Presidencia y quedó asombrado de la juventud e inexperiencia de sus técnicos. Eran gente valiosa que allí hacía su primer entrenamiento para ganar después posiciones en el sector privado. El mejor remunerado de esos técnicos jóvenes ganaba menos que una buena secretaria de su empresa. ¿Cómo es posible gobernar así? De los métodos de planificación mejor no hablar. Él planificaba en su empresa, por supuesto, pero sin tantas formalidades ni rigideces. El gobierno usaba métodos de planificación muy anticuados. ¡Planifican como si la realidad estuviera detenida a la espera de los planificadores y hubiera sido moldeada para encajar en la camisa de fuerza de los planes! No tenía mejor opinión de la Oficina del Presupuesto. Allí se manejaban cifras, pero no había conciencia de la gerencia pública, de la eficiencia, de los controles inteligentes y flexibles, de la productividad y de la gestión organizativa. La rutina mandaba en la asignación de recursos y la fuerza de ella parecía resistir cualquier juicio de evaluación. El llamado Presupuesto por Programas era una farsa litúrgica sin contenido. A cada unidad organizativa se le daba el nombre de un programa. Tampoco existía un sistema de contabilidad por programas. ¿Y eso le preocupaba a alguien? Por supuesto, dicha oficina actuaba como si no existiera la de Planificación, a pesar de que estaban en el mismo edificio.

Después pensó en los ministros como si fueran sus jefes de departamentos. Ya los habría despedido a todos, incluido a sus amigos, que allí tenía varios. Simplemente, administraban del edificio para adentro, de espaldas a los problemas reales, sin iniciativa, sin una visión clara ni política, ni técnica ni gerencial. Eran gente formada teóricamente en las concepciones de treinta o cuarenta años atrás; esas teorías de ayer llegaron necesariamente a conformar sus prácticas de hoy y rechazaban cualquiera innovación que removiera sus viejos métodos. ¡Qué difícil tarea tenía el presidente con ese equipo!

“¡Buenos días, amigo!”. Es la voz del secretario general de los trabajadores. En apariencia es difícil distinguir quién representa a quién. Aun más, el pelo canoso y el porte distinguido del secretario general le otorgan una apariencia de gerente más ajustada que la suya. Ríe mentalmente pensando en cómo cambia el mundo y sus estereotipos. “Buenos días”, responde el hombre de empresas. En la vida privada tenían poco contacto, pero en las ocasiones formales en que se encontraban siempre la conversación era fácil y de mutua simpatía. Se entendían civilizadamente. En el terreno político gremial, en cambio, el secretario general era de una dureza calculada y usaba el lenguaje típico de los dirigentes sindicales. Él hacía lo suyo con discreción.

Se abre la puerta de la oficina del presidente. El porte del jefe de Estado se proyecta y avanza al encuentro desde el dintel. Es un hombre cálido, sencillo y sin protocolos; saluda con un abrazo afectuoso a ambos y los invita a pasar a un sobrio salón de trabajo. El representante de FEDEMPRESAS nota que el presidente luce envejecido, pálido y preocupado. Su mirada ya no expresa la fuerza de los primeros



meses de gobierno; no se le ve optimista como antes, ni seguro de lo que hace. Antes era jovial, ahora esconde la irritabilidad bajo maneras amables.

Se asientan en cómodos sillones después de intercambiar saludos protocolares con los dos ministros presentes.

—Señores —dice el presidente—, los he convocado a esta primera reunión para establecer un mecanismo de consulta permanente entre las tres fuerzas que pueden sumar voluntades para impulsar el país hacia el progreso económico. Podemos y debemos ponernos de acuerdo en un conjunto de proyectos y políticas básicas que nos permitan recuperar el dinamismo y reencontrarnos con el futuro. Seguramente ustedes han pensado sobre los problemas nacionales; nosotros también lo hemos hecho. Creo que nunca es demasiado tarde para rectificar. Mi gobierno está decidido a impulsar este esfuerzo de concertación. Intercambiemos opiniones tanto sobre nuestras posiciones y demandas, como respecto a la periodicidad y modo de realizar estas reuniones. Si a ustedes les parece, el señor ministro de Planificación hará el planteamiento inicial.

El ministro de Planificación expone en seguida su plan. Es el mismo PREC, según recuerda el presidente de FEDEMPRESAS, pero en su tercera versión. Las mismas propuestas de siempre, más impuestos, más gasto público, más estatismo, más controles, algunos reajustes salariales menores y cada vez menos imaginación, piensa con desaliento. ¡Y a estas alturas un plan trienal de inversiones! Estos economistas tienen una idolatría por las inversiones en fierro y cemento y horror al gasto corriente, que oculta la inversión en conocimientos y organización. ¿Qué harán después para mantener las carreteras, poner en funcionamiento los hospitales, activar las escuelas construidas y mejorar los servicios que amplíen, si todo eso es gasto corriente? ¡Los programas de nutrición, la inversión en conocimientos y en organización son gasto corriente según estos técnicos!

¿Por qué no hacen algo práctico y transforman sus libros-planes en un sistema de operaciones flexibles? Cada operación sería una misión concreta, con un responsable concreto, para enfrentar problemas bien precisos y sin discriminar entre lo económico y lo político o entre el gasto corriente y el de inversión. Sería sencillo y adaptable modularmente a las circunstancias. Planificar es coordinar. ¿Cómo pueden coordinar las inversiones con el gasto corriente si solo se preocupan de las primeras? ¡Padecen de “inversionitis”! Para ellos el desarrollo es fierro y cemento.

—Sr. presidente —dice el empresario—, estamos aquí con la mejor voluntad y disposición; deseamos colaborar con su gobierno y necesitamos además hacerlo, aunque no lo quisiéramos. Los empresarios, salvo muy pocas excepciones, están en una grave crisis. No vemos claras las reglas, cada vez el espacio para la empresa privada es menor, nuestros costos suben con la inflación y tenemos pocos mercados para nuestros productos; el servicio de la deuda externa es extremadamente pesado en estas circunstancias y nos tiene al borde de una grave crisis. Ante esta situación nos sentimos atados de manos. ¿Cómo podemos producir más si no podemos vender más? ¿Cómo podemos invertir más si no necesitamos producir más? Usted dirá, señor presidente, que hay campos en que la demanda es obvia y está mal atendida, como en el turismo, por ejemplo. Pero, ese sector largamente descuidado

en el pasado, es altamente vulnerable a la confianza. El auge transitorio del turismo está totalmente ligado al sistema cambiario establecido que, en nuestro concepto, es artificial e insostenible. Cuando su gobierno, o el que le siga, corrijan el sistema cambiario, más temprano o más tarde, ¿qué pasará con el turismo?

Nosotros pedimos confianza y ella se expresa en mercados estables con rentabilidades estables. Ese mercado depende de su política, presidente. Si el gobierno no es capaz de gastar más de un 60% de sus inversiones presupuestadas, ¿cómo nos piden a nosotros que aumentemos nuestras inversiones no solo en más de lo programado, sino en mucho más de lo necesario para abastecer el mercado? En la misma medida que el gobierno deja de gastar lo programado se reducen nuestros mercados, y si se reducen nuestros mercados necesitamos invertir menos. Si invertimos más de lo necesario, perdemos dinero, señor presidente.

Le ruego, señor presidente, que comprenda que nosotros somos tan patriotas como nadie, pero a nadie se le pide que pierda constantemente dinero en nombre de la patria. Hoy hacemos sacrificios que pocos reconocen y estamos dispuestos a continuar haciéndolos, pero llega un momento en que un sacrificio más rompe el precario equilibrio existente.

En nuestra opinión, la democracia es la conquista más preciada que debemos defender, pero tanto estatismo, tanto control, tanta desigualdad entre el individuo y el Estado gigante, puede terminar con la democracia. Usted ejerce el poder del Estado con cautela y ponderación, pero los miles de funcionarios que dependen de usted someten a la población a una dictadura burocrática en la que reina la arbitrariedad y, por qué no decirlo, la corrupción. ¿Por qué no elimina tantos permisos y controles inútiles? La economía debe funcionar con base en el mercado; pero aquí tenemos un remedo de mercado, inundado de parches y remiendos burocráticos que prohíben, condicionan, limitan y también malestimulan. Todo esto es inoperante, engorroso, desesperante. Aquí está presente el señor ministro de Planificación y, con todo el respeto y el aprecio que le tengo, debo decirle que el organismo a su cargo es el principal agente del estatismo, solo superado por el Ministerio de Fomento. Dígame usted, señor presidente, ¿para qué le sirve a usted el plan y la Oficina de Planificación? ¿Acaso usted gobierna de acuerdo a esos librotos? ¿Usted cree en un plan que se divide en capítulos, los capítulos en párrafos y los párrafos en frases? ¿Cómo puede mantenerlo vigente ante los cambios rápidos de la realidad? ¿Quién es responsable del cumplimiento de cada capítulo? ¿Cómo aborda la incertidumbre sobre el futuro? Yo creo que el camino es otro, señor presidente.

Si nos ponemos de acuerdo en liberar las fuerzas productivas hoy atadas por tantas restricciones, incluidas las mentales, si nos ponemos de acuerdo en hacer valer el mercado, aquí estamos nosotros para apoyarlo y su gobierno tendrá el mérito de cambiar un sistema que ahoga la creatividad y la iniciativa individual. Aún tiene casi cuatro años de gobierno por delante donde se puede hacer mucho.

El señor presidente medita largo rato; se escucha solo el zumbido imperceptible del aire acondicionado. Esperaba un discurso de ese tipo.

El hombre de empresa observa al presidente para medir el impacto de sus palabras. Lo ve dudoso ante una encrucijada, tenso y confundido sobre lo que

conviene hacer. Siente simpatía por ese hombre envejecido que tiene tanta responsabilidad, pero al mismo tiempo lo ve muy débil en su gran poder, muy aislado. Aún tiene un inmenso poder, piensa, pero no sabe usarlo. Quizá, en su cabeza están en contradicción el deseo de cumplir la palabra del Programa de Gobierno y su toma de conciencia tardía de la imposibilidad de hacerlo sin desestimular la empresa privada.

El secretario general de los trabajadores observa también en silencio. Su mirada está fija en el presidente y parece decirle: “¿Cómo es posible que dudes?”. Los ministros, en cambio, hojean papeles y de reojo esperan algún signo que los oriente.

El presidente persiste en su sigilo. Piensa, por su parte, que las reglas del juego del sistema le dejan poco espacio para tratar políticamente con los empresarios. Según esas reglas, todo lo que les puede pedir a los empresarios va contra la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de las empresas; en cambio, todo sacrificio que logra de parte de los trabajadores es una necesidad nacional y racional coherente con el sistema. ¿Lo que es justo es eficaz? ¿Lo que es eficaz es justo? ¿Las tres partes que estamos reunidas aquí comprendemos el problema y tenemos una real capacidad de decisión? ¿O estamos guiados inexorablemente por las circunstancias a decidir de una manera determinada? Los empresarios reclaman condiciones para ser eficaces, pero ellas agravan las injusticias; los trabajadores reclaman más justicia distributiva, pero ella deteriora aún más las condiciones de eficacia productiva de los empresarios. Este es un dilema, pero, ¿es un dilema verdadero o falso? ¡Qué terrible es no poder conocer la verdad, porque ella me daría fuerza para convencer y decidir! En cambio, tengo que descansar en la opinión de economistas que no saben de política para tomar una decisión sobre la base de mi experiencia política y mi desconocimiento de la economía.

¿Dónde encontrar un equipo de asesores imaginativos, competentes, con dominio de la economía y de la política que, razonando desde mi situación, me presenten opciones previamente procesadas en todas sus implicaciones relevantes? En cambio, ahora, debo hacer solo, sin ayuda, el cálculo más complejo y de última instancia. Algunos de mis colaboradores me presentan propuestas técnicas; otros me presentan propuestas políticas. Me ahogan en un mar de cifras y argumentos secundarios y parciales que me confunden. Pero nadie piensa desde mi situación articulando los distintos dominios de la realidad. Yo tengo que pensar por toda mi Oficina de Planificación.

—Bien —dice el presidente con voz cansada. Le agradezco sus palabras. Sus opiniones son directas y claras, pero no me ayudan en mi decisión. Por el contrario, me llevan hacia un polo extremo del abanico de posibilidades que me obligaría a dejar de cumplir todas mis promesas electorales. Escuche lo que voy a decirle. Si estuviera convencido que su propuesta es de beneficio general para el país, especialmente para los grupos más pobres, tomaría la decisión sin dudar. No estoy dudando sobre el lado que debo beneficiar; estoy dudando sobre las verdaderas consecuencias de su propuesta. Si usted tuviera razón, como quien encuentra la verdadera respuesta a un rompecabezas, aunque los efectos beneficiosos no se produjeran en mi período de gobierno, tomaría la decisión sin dudar. Cuando uno se sienta aquí en el Palacio

cambia su forma de pensar. Yo siento, honestamente, una responsabilidad histórica que va mucho más allá del cálculo político partidista o de mi prestigio personal. Pero, al mismo tiempo, me siento desarmado ante esa responsabilidad, desarmado para conocer, desarmado para distinguir lo profundo y verdadero de lo aparente o del mero juicio de sentido común, desarmado para diseñar un plan de acción práctico en que pueda poner toda mi fuerza y toda mi voluntad, y también desarmado para ejecutar, para hacer las cosas ya decididas. Yo recuerdo que cuando niño, allá en las montañas nevadas, gritaba a mis compañeros que estaban en otros picos, jugábamos a conversar contra la distancia. Nos rompíamos la garganta y solo muy pocas palabras cruzaban con sentido y eran audibles por nosotros. Pero eran palabras sueltas, ya sin el significado de la frase. Ahora siento la misma impotencia. Primero ordeno, después grito, más tarde estoy afónico de gritar, y después de tanto esfuerzo, veo que mis decisiones se ejecutan como si fueran fragmentos de frases. No puedo reconocer mis decisiones en los hechos. Miro los hechos y digo: “yo no decidí eso”. ¿Quién carajo, entonces, decide sobre lo que ocurre en la práctica? A veces creo que mis decisiones chocan con una barrera. ¡No sé! Pero cuentan menos que las de esos ángeles —dice señalando con el brazo extendido las cornisas doradas de la sala contigua. Su mano tiembla y su respiración es fuerte.

Se pone de pie bruscamente, como para tomar algo. Pero no hace movimiento alguno. Mira lejos, hacia el infinito, sin decir palabra. Ahora camina lentamente con los ojos muy abiertos y balanceando verticalmente la cabeza. Después de varios segundos rompe el silencio de sus pasos sobre la alfombra. Se detiene ante el presidente de FEDEMPRESAS y le coloca el dedo índice casi en la nariz.

—¡Ustedes no pueden entenderme! Usted maneja su empresa, usted la hizo a su imagen y semejanza y ella funciona como usted quiere. Usted mira la producción de su empresa y mira su balance y allí reconoce sus decisiones. Eso es gratificante. Usted se burla con razón de nuestros planes, pero ese es el sistema que heredé. Yo no lo hice.

Da un paso más. Ahora está frente al dirigente sindical.

—Mi amigo —dice posando su mano sobre el hombro del secretario general de FENATLAB—, usted tampoco me comprende. (Pronuncia la frase lentamente, con afecto y suavidad). Usted vive su mundo, siempre ha vivido en ese mundo sindical. Créame que lo respeto y admiro. Usted es un hombre recto. Pero vive entre las cuatro paredes de cada sindicato. Su mundo es del tamaño del Teatro de los Trabajadores.

Sentarse aquí significa no solo cambiar de silla, significa cambiar de mundo, verlo desde afuera y desde adentro, desde arriba y desde abajo.

(Toma un vaso de la mesa y lo coloca a la altura de su cara). Es como estar dentro y fuera de este vaso —dice poniendo el dedo en ambas posiciones. Usted dice que es cóncavo. Mi amigo de FEDEMPRESAS dice que es convexo. Uno gana su salario dentro del vaso y el otro hace negocios fuera de él. ¿Dónde está la verdad? Aquí, desde mi silla, no hay verdades únicas y absolutas. Yo estoy dentro y fuera, o mejor dicho, trato honestamente de estar fuera y adentro. No podría gobernar si no intentara comprender la explicación de cada cual según el lugar que ocupa en el proceso social.

Pero eso no es todo. Aquí recibo un mundo hecho que no responde a mis mandos; es como si su carro no tuviera dirección, solo el motor, el acelerador y los frenos funcionan. El país marcha o está detenido en una dirección, pero no sabemos cuál. Sin embargo, el debate nacional es si debo apretar el freno o el acelerador. Si freno, ¿detengo la marcha hacia una dirección errada? Si acelero, ¿acelero en la dirección correcta? ¿O lo importante es el mero movimiento? (Acompaña su reflexión con los movimientos típicos de un chofer). ¿Dónde estamos?

El presidente pasea en grandes zancadas. Va de pared a pared. Su voz suena quebrada por una gran desilusión. Quizá se ilusionó con conducir el país como un automóvil, quizá pensó que podía hacer el mundo a su manera. Quizá ya perdió las esperanzas. Sus brazos cuelgan ahora largos en sus costados; parecen indicar que el vehículo se autodirige y todos los presentes son simplemente sus pasajeros.

—¡No puede ser!, exclama. ¡Yo quería ser presidente para gobernar, para conducir, no para ser gobernado y conducido por las circunstancias! ¡Yo creí que aquí estaba el poder! ¿Dónde está el poder? ¿Dónde está la fuerza para contener la inflación, hacer crecer la economía, acabar con la pobreza y distribuir democracia? ¡Yo quiero ese poder! ¡Cambio el resto de mi período presidencial por un día con ese poder! ¡Quiero un día de poder! ¡Solo un día!

¡Es curioso! Allá afuera, el ciudadano cree que yo tengo el poder y no tengo la voluntad. Aquí, adentro, yo sé que tengo la voluntad, pero el poder está afuera, en la calle, en ustedes. ¡Allá afuera soy gobernante! ¡Aquí, en esta sala, soy gobernado por las circunstancias! ¿Soy o no soy presidente?

Se detiene bruscamente y dice:

—¡Tiene que haber una solución! No podemos dejarnos derrotar. Las circunstancias no pueden pesar más que todos nosotros juntos. Esta recesión de nueve o diez años no puede ser el resultado de mis esfuerzos. Yo no asumí la Presidencia para eso. El ministro de Educación me lo advirtió. Perdimos tontamente las oportunidades de los dos primeros años. Tenemos que cambiar los hechos. Tenemos que encontrar un camino de consenso. Muchas de las variables que no controla el gobierno las controlan los empresarios o las controlan los trabajadores. Juntos controlamos mucha fuerza y podemos vencer a las circunstancias. Lo que nos falta es un proyecto que motive y sume todas las voluntades, que movilice al hombre en todos los niveles, que despierte nuestra imaginación, que haga aflorar la solidaridad y lo mejor de nosotros. Tenemos que construir un camino de consenso. ¿El mercado, con su dinámica egoísta, es capaz de movilizar una nación? ¿Una ideología y un proyecto pueden hacerlo mejor? ¿Una combinación de ambos es el camino? Pero, ¿dónde está el equilibrio de la dosis? ¿Qué opinas tú? —dice volviéndose hacia el secretario general de FENATLAB, como si hubiera recuperado momentáneamente las fuerzas.

—Señor presidente, declara el líder sindical, estoy aquí presente para decirle dos cosas aparentemente contradictorias. La primera es asegurarle nuestro apoyo; su gobierno es nuestro gobierno; ese es nuestro sentimiento y nuestro deber. Lo segundo, es más difícil de expresar, pero en forma brutal quiero decirle que su gobierno, en los hechos, no parece ser nuestro gobierno. Lamento decirle esto señor presidente, lo lamento de verdad. Pero yo represento a todos los trabajadores

organizados y ellos han llegado a niveles de angustia económica indecibles. Me refiero a los que tenemos empleo y ello es ahora un privilegio. Nuestros asesores nos dicen que el poder de compra del salario es hoy menor en un 25% que al inicio de su gobierno, que el desempleo supera cualquier límite razonable y que los avances en el sistema de participación de los trabajadores en la gestión empresarial son nulos. Pero lo que nos dicen nuestras bases es mucho peor. Nos hablan de salarios de hambre, nos dicen que el 40% de sus hijos en edad de trabajar están sin empleo. Hasta ahora, señor presidente, los trabajadores hemos llevado la mayor cuota de sacrificios. Los precios suben despiertos mientras los salarios duermen congelados. Porque parece que nosotros somos los responsables de la inflación. Si un empresario aumenta los precios, ello es necesario para la rentabilidad y eficiencia de su empresa. Si nosotros logramos un aumento de salarios, ello es una irresponsabilidad que nos da ventajas ilusorias. El gasto social o el salario social, no se ve, y los servicios públicos están cada vez peor.

Señor presidente, créame que no vengo aquí solo para traerle quejas; si usted toma las decisiones que los trabajadores reclaman, defenderemos sus decisiones con cualquier sacrificio. Nosotros mandamos en pocas cosas, pero ciertamente mandamos sobre nuestra voluntad de apoyarlo o criticarlo. Yo creo que son posibles soluciones nacionales que beneficien a las mayorías, pero para que ellas sean de consenso, los empresarios deben ser menos egoístas, deben dar más valor a los problemas sociales del país y preocuparse menos por sus bolsillos y la rentabilidad inmediata. Si ellos sacrifican ganancias, nos entenderemos moderando nuestras demandas. Pero quiero decirle, señor presidente, que los trabajadores no entienden la necesidad de un acuerdo con las grandes empresas representadas en FEDEMPRESAS. Usted tiene en sus manos todos los medios para tomar las decisiones correctas. Usted es el presidente, el pueblo lo eligió a usted, el partido tiene mayoría en el Congreso Nacional, usted controla la administración pública, los ministros solo pueden ejecutar sus instrucciones. Si no llegamos a un acuerdo, ¿está usted dispuesto de todas maneras a tomar las decisiones correctas? Esta es la pregunta que tengo la obligación de hacerle en nombre de los trabajadores. Esta pregunta, señor presidente, se la formulo como parte de un diálogo fraternal entre compañeros.

El hombre de FEDEMPRESAS desliza su peso hasta el borde del sillón con el cuerpo echado hacia adelante. Su mirada es ahora dura.

—Permítame unas pocas palabras, señor presidente —dice con la calma de un hombre experimentado, sin alterarse, como cumpliendo una obligación de serenidad que tendrá que repetir muchas veces en el futuro y que ha cumplido ya en innumerables ocasiones en el pasado.

Quiero preguntarle al secretario general de FENATRAB, ¿cuáles son para él las decisiones correctas? Nosotros creemos que hemos propuesto decisiones correctas. Hemos propuesto soluciones convenientes para el país y no siempre convenientes, en el corto plazo, para nosotros. Nos guste o no nos guste, el mercado está ahí operando mal. ¿Podemos suprimirlo? No, solo podemos hacerlo aún más ineficiente o más eficiente. Nos guste o no nos guste, los empresarios privados somos necesarios, salvo que ustedes quieran un socialismo estatizante ya superado. Pero los

empresarios privados viven de las ganancias, las empresas tienen que ser rentables. Nos guste o no nos guste, los beneficios para ustedes son costos para nosotros, de manera que no hay forma, si la producción es baja, de que ustedes mejoren su situación sin empeorar la situación de las empresas. ¡Y de la situación de las empresas depende la situación de ustedes los trabajadores! La economía no funciona sobre la base de bellos deseos como la justicia, la ética y la caridad; el mundo de las empresas es duro, exigente, implacable. Allí se pelea con el cuchillo en la boca. El que no gana muere, y los que mueren son barridos de la competencia, pierden todo.

El mercado es el que nos pone de acuerdo, es nuestra mesa de discusiones, allí nos sentamos los empresarios y los trabajadores. Es también el recinto de lucha entre los empresarios. ¿Por qué ese horror al mercado? El mercado es más democrático que la planificación y el estatismo. Porque en el mercado todos hacen sus planes y deciden autónomamente sin que nadie interfiera. Yo, como empresario, voto cuando compro mercancías y cuando compro trabajo. Voto con mi dinero. Voto cuando gasto mi dinero. Miles de empresarios lo hacen. Y los trabajadores votan por nosotros para decirnos lo que debemos producir. Cada ciudadano nos impone lo que debemos producir. Ustedes votan con sus salarios; votan cuando gastan sus salarios. ¿Hay algo más democrático?

Son millones de trabajadores los que cada día, a cada hora, en cada minuto, no cada seis años, cada vez que compran, nos dicen: produzca eso, no produzca esto. Ustedes votan por nosotros y nosotros votamos por ustedes. Y entre los empresarios nos peleamos para servirlos mejor. ¿Se puede comparar ese sistema descentralizado con los 300 técnicos que bajo la dirección del ministro de Planificación intenta decirnos dónde debemos invertir, dónde no podemos localizarnos y cuánto más no podemos ganar? ¿Pueden ellos mejor que ustedes decirnos lo que debemos producir? ¡Ustedes y nosotros somos el mercado! ¡La planificación, en cambio, es la burocracia de unos pocos!

Entonces, ¿qué es lo correcto? ¿Forzar artificialmente el sistema con aumentos salariales y controles que no se corresponden con la productividad, o crear las condiciones para que nosotros aumentemos la productividad y podamos votar por ustedes pagando, por necesidad del mercado, mayores salarios?

—Señor presidente— dice el dirigente sindical—, el gerente máximo de FEDEMPRESAS tiene la habilidad de presentar el mercado como instrumento democrático ocultando cómo en la práctica se ejerce tiránicamente el poder por su intermedio. Él nos quiere presentar como consumidores soberanos ordenando a los empresarios lo que deben producir. Pero si ellos nos dan los votos con el salario que nos pagan, nos entregan los votos marcados y con un valor tan bajo como nuestro salario. Si el mercado es un sistema de votaciones, yo le pregunto: ¿Con qué derecho usted vota cien veces más que yo para autoordenarse lo que usted mismo debe producir? El diez por ciento de la población más rica concentra el cincuenta por ciento del ingreso. Ese diez por ciento tiene la mitad de todos los votos. Usted gana cien veces más que yo y vota cien veces más. Cuando usted nos niega un aumento de salarios nos reduce los votos en el mercado. Cuando usted aumenta sus utilidades tiene cada vez más votos para decidir lo que quiere producir y ganar. ¿Qué tiene eso de democrático? ¿Qué

tiene eso de eficiente? Si las votaciones políticas fueran así, nuestro presidente no estaría allí sentado, estaría un empresario y esta discusión no existiría. Felizmente, el sistema político es más democrático que el sistema económico. Su argumentación me suena a la libertad de cambiar oro por espejitos que trajeron a nuestras tierras los conquistadores. Póngala a prueba científicamente y se quedará sin argumentos. Usted quiere vendernos una ideología que contradice nuestros intereses. Nuestro trabajo merece algo más que espejitos. Usted quiere que los trabajadores cooperen con el capital para hacer más eficiente y rentable las empresas. ¿Y ustedes? ¿Cómo cooperan con nosotros? ¿Haciéndonos trabajar más rápido y por menos salario?

—¡Usted no ha leído a Friedman! Yo le voy a regalar *Libertad de elegir*, pero léalo— dice el empresario en tono conciliatorio—, le hará bien.

Con esa oferta quiere terminar la discusión.

—Señor, responde el dirigente sindical, lo he leído, lo he digerido —su mano señala el estómago— y lo he dejado seguir su curso natural. Acompaña la última frase con un gesto indicativo del proceso biológico de evacuación que los humanos realizan con periodicidad.

—Calma, señores, dice el presidente. Las discusiones doctrinarias, si devienen en fisiológicas, nos alejan de las posibilidades de acuerdo. Seamos pragmáticos.

Con la mirada pide ayuda a alguno de los ministros. Pero ninguno levanta la cabeza.

El presidente se pone de pie. Tiene un brillo irónico en sus ojos. Una leve sonrisa está gestándose en su cara.

—Miren —dijo el presidente con tono malicioso—, no es prudente darles consejos culturales a los oponentes; eso nunca da resultados. Les voy a contar una anécdota real muy ingeniosa. Demuestra la inteligencia popular. Ocurrió en la Cámara de Diputados de un país del sur. Un amigo me la refirió y la guardo siempre para ocasiones como estas.

El presidente comienza a reírse anticipadamente, como un niño, sin poder iniciar el cuento. En un acto de fe premonitoria sobre la gracia del cuento presidencial ríen también todos los presentes. Su rostro, antes rígido y tenso, está ahora relajado; parece rejuvenecido. Convulsionado por la risa se quita los lentes para secar sus ojos con el pañuelo.

—Se trata —continúa a fragmentos el presidente—, de un diputado del Partido Socialista. Un hombre muy popular y gracioso, completamente dedicado a la lucha popular. Usaba un lenguaje pintoresco; dosificaba largas frases en latín con palabrotas fuertes, no todas reconocidas por la Real Academia. Parece que había sido seminarista o simplemente creaba su propio latín. Si no recuerdo mal su discurso en la Cámara de Diputados decía algo como lo siguiente:

“Los señores de la derecha (*extremun conservatus intonsus*), me refiero a los caballeros de las bancas del frente (*ab irato cegatorum argumentus*), siempre pierden las elecciones, pero siempre ganan los gobiernos (*per semper mercantilus gubernatus dictum*). Ellos tienen cuentas impagas con el pueblo, pero, ¿quién se las cobra? (*moratorum impagus*). Controlan todos los recursos para intentar doblegarnos, tienen



pendiente sobre nuestras cabezas la amenaza de la represión policial, como una espada de Pericles...”

“¡Ignorante!”, grita un diputado derechista, “¡Será la espada de Damocles!”

Estalla un torrente de carcajadas. Después el silencio de la espera. Las miradas burlonas de las bancas conservadoras están ahora fijas en el diputado socialista. El presidente acompaña las palabras con los movimientos pertinentes.

Con toda calma, el diputado se pone de pie y dice:

“Señor, ilustre y cultísimo diputado, (*summa cum laude* de la Universidad de Curepto y de la muy Real de Curacaví, *supinus ignorabus tuam*), ¡Tú crees, huevoncito, (*dictus cojudis stulri*) que Pericles no tenía su espadita! (*Rectus spermate tuo, Brutus, domine labia mea aperies et as meum annuntiabit laudem tuam*)”.

Dicho lo cual, el diputado desenrolla un afiche que muestra, en colores suaves, a Pericles cargando su espada

“¿Alguna prueba adicional, diputado?”. Acto seguido avanza hacia las bancas del frente y, pomposamente, les regala el cuadro de Pericles. Una vez de frente a la bancada de izquierda le grita a una diputada: “¡Carmen, cayó en la trampa el huevón!”.

Rien de buenas ganas. La risa más exagerada es la del dirigente sindical que golpea sus rodillas con las manos queriendo decir: ¡Qué bárbaro!

La tensión aflojó.

—Y, ¿dónde aprendió latín, señor presidente?, pregunta el dirigente de FEDEMPRESAS.

El presidente lo mira asombrado.

—¡No sé nada de latín! ¡Usted tampoco entiende mis chistes!

Vuelven a reír todos.

El presidente aprovecha el restablecimiento del clima amistoso y le hace una seña de actividad a sus ministros.

El primero en intervenir es el ministro secretario de la Presidencia. Banquero cargado a político, aún conserva los modales prepotentes del hombre acostumbrado a tutear en tono de superioridad. Es una caricatura de Picapedras con aire doctoral y copete engominado. Es una mezcla poco refinada de Zarzuela con Barbarete. Escupe cuando habla y muestra sus dientes desproporcionados. Completamente superficial, sin contenido, tiene aires de economista, aunque es abogado.

—Señores —dice con cierta pedantería que irrita a sus interlocutores—, yo creo que el problema no es tan complejo como parece. Primero, es evidente que el gobierno y el partido tienen suficiente poder para tomar cualquier decisión, aun en contra de la posición de uno de ustedes o de ambos. Pero, así no se gobierna. El poder se usa calculadamente. Ustedes no pueden esperar todo del gobierno. Los ciudadanos deben asumir responsabilidades sobre los problemas nacionales, y no esperar de papá gobierno...

—¿Usted quiere decir que nosotros debemos frenar la inflación y hacer crecer el país? ¿Nosotros debemos modernizar el Estado? —interrumpe el empresario.

—¡Estamos autorizados para redistribuir el ingreso nacional y mejorar las remuneraciones de los trabajadores! —comenta el dirigente sindical en tono de burla.

A estas alturas, la impaciencia del presidente es notoria y, en su fuero interno, le está pidiendo a gritos la renuncia al ministro, por simplón. ¡No es el momento de una clase elemental de política!

—Amigos —dice el presidente, antes que su ministro responda con otra insensatez. (Se levanta nuevamente de su sillón). No voy a ejercer el poder, si puedo evitarlo, creando tensiones sociales innecesarias. Todos saldríamos perjudicados. No divaguemos. La mejor posibilidad es el consenso. Ahora, si ello no es posible, frente a esa realidad concreta y solo en ese momento tomaré la decisión que me dicte mi deber. Quiero escuchar su opinión, ministro —dice dirigiéndose al responsable de la Planificación.

Sus palabras suenan en tono cansado que hace inaudibles las últimas sílabas. Después de la expansión de alegría el presidente parece ahora agotado.

—Señores —dice el ministro—, ¿Por dónde empezar? Porque no hemos entrado en la discusión concreta de la propuesta del PREC, y en cambio hemos centrado la discusión en el plano doctrinario donde el consenso es muy difícil. No voy a entrar en esa discusión. Solo quiero decir que no comparto la devoción del presidente de FEDEMPRESAS por el mercado, ni creo que en la realidad ese mercado sea tan democrático. Comparto, sin embargo, la idea de que tenemos muchos controles inútiles o mal pensados y que nuestro mercado funciona mal. Bien, justamente, uno de los puntos del Plan de Reactivación consiste en eliminar una serie de controles. ¿Podemos llegar a un acuerdo concreto sobre ese punto? Si podemos...

El edecán del presidente interrumpe la reunión.

—Señor presidente, ya llegó el embajador y es justamente la hora de recibirlo.

—Dígale que pase —dice el presidente—, él es un buen amigo y le hará bien ver a un empresario privado de vez en cuando.

Entra el señor embajador, impecable, elegante, fresco como recién salido del baño y desenvuelto. ¡Qué gusto de verlo señor presidente! ¡Y bien acompañado, además! ¿Sabe usted que en mi país no sería posible esta reunión trinitaria?

Su tono es de broma mientras mira con ironía al presidente de FEDEMPRESAS y le da la mano con un golpe afectuoso en el hombro.

El señor embajador solo gasta esas bromas en el extranjero, lejos del escaso buen humor socialista que normalmente exhibe su ministro de Relaciones Exteriores.

—Bueno —dice el empresario—, según la parábola que nos acaba de relatar el presidente, nosotros no ganamos elecciones, pero ganamos todos los gobiernos.

—¡No aquí! — dice el presidente, moviendo el dedo como un péndulo invertido.

—Exactamente —dice el empresario—, así entendí yo el mensaje de su parábola; esa es la parte seria del chiste. Le agradezco la fineza de comunicarme su posición envuelta en un chascarro. Creo que nuestra actitud futura también le parecerá graciosa.

Acompaña esta última frase con la ambigüedad de un tono de broma que además puede interpretarse en serio.

Se produce un intercambio de palabras de buena crianza y los ministros asumen un rol más activo, mientras el jefe del Gobierno abandona la sala.

El presidente suspira aliviado. Ahora el problema es de sus ministros, él ya cumplió con reunirlos. En su mirada se lee preocupación. Mientras se aleja con el embajador hacia otra sala, mira hacia atrás. Ve a los cuatro reunidos muy pequeños en la distancia, como si los mirara por un telescopio. El pasillo le parece un largo túnel, y al final está su asiento vacío. Fija su vista al frente y al final no hay puerta. Es un túnel sin salida. Por lo menos el presente es nítido. “Es curioso —piensa—, siempre miré el término de mi gobierno como por un telescopio, todos los problemas futuros los veía pequeños. En cambio, ahora veo cerca el final y los problemas que ayer no abordé adquieren hoy su dimensión verdadera”.

## ¿La planificación es democrática?

Este es un tema controversial, cargado de prejuicios y connotaciones ideológicas. Inmediatamente pensamos en un Gobierno Nacional poderoso que decide por todos los ciudadanos e impone su criterio. Sin embargo, la planificación, como método y tecnología de gobierno, permite ser más eficiente para resolver democráticamente los problemas. También puede ser usada para controlar a los individuos y perpetuarse en el poder. Por esto, el debate sobre la ética de la planificación y sus relaciones con la democracia reviste la mayor trascendencia.

Como ocurre siempre con los problemas sociales, no existe una posición de consenso acerca de las relaciones entre planificación y democracia. La mayoría, sin embargo, cree en la planificación como herramienta democrática de gobierno o, al menos, en su compatibilidad con el sistema democrático. Pero otros critican la planificación como un medio autoritario. Así, antagonizan el argumento democrático de la planificación como herramienta de libertad del hombre y el argumento autoritario de la racionalidad central ilustrada que domina sobre la voluntad de los individuos. Este último argumento puede sintetizarse como sigue: no queremos que nos hagan el bien a la fuerza, aunque sea para nuestro bien; no queremos una planificación que le da más eficacia y potencia a esa fuerza central que ya tiene demasiado poder.

### *El argumento democrático*

La planificación es una de las conquistas de libertad más grandes que puede perseguir el hombre. Porque el plan es el intento del hombre por crear su futuro; es luchar contra las tendencias y corrientes que nos arrastran, es ganar espacio para elegir, es mandar sobre los hechos y las cosas para imponer la voluntad humana, es negarse a aceptar el resultado social que nos ofrece anárquicamente la realidad atomizada de infinitas acciones contrapuestas, es rechazar el inmediatismo, es sumar la inteligencia individual para multiplicarla como inteligencia colectiva y creadora.

La planificación es un arma de reflexión y decisión que nos afecta a todos y nos permite luchar con medios más potentes contra la fuerza de los hechos que nos halan

hacia una dirección que no hemos elegido, o nos es desconocida, o fue decidida por nuestros oponentes, o no responde a los propósitos ni deseos de nadie. Si nos arrastran y conducen perdemos libertad, perdemos capacidad de elegir. ¿Cuándo perdemos más libertad, cuando renunciamos a una parte modesta de nuestras opciones individuales o cuando renunciamos como país a elegir lo que queremos ser? ¿Qué es más determinante sobre nosotros mismos como individuos, perder el rumbo como colectividad y, por consiguiente, limitarnos por esa causa en nuestro desarrollo individual, o restringir conscientemente parte de nuestras opciones individuales para que el país pueda ofrecernos como individuos mejores opciones de libertad? ¿Dónde está el límite aceptable entre ambas alternativas?

Si renunciamos a conducir y nos dejamos conducir renunciamos a la libertad más preciada por el hombre, que consiste en decidir por nosotros y para nosotros un ideal de sociedad que motive nuestra existencia. Es nuestra libertad de elegir la que está en juego. La decidimos nosotros o la decide el azar, la naturaleza, el mercado o la atomización anárquica de millones de esfuerzos en miles de direcciones contrapuestas. ¿No es posible debatir colectivamente y buscar un consenso sobre ciertos objetivos y precisar los propósitos que resultan conflictivos para que los ciudadanos elijan y decidan conscientemente?

Pensemos por un momento en la renuncia a conquistar nuestro destino. Si esa renuncia, por unos, implica que nos conduzcan otros contra nuestra voluntad, entonces, junto con la libertad perdemos la dignidad. Si la renuncia, en cambio, es de todos y nadie nos conduce ni reflexiona sobre el futuro, entonces junto con la pérdida de la libertad ofendemos nuestra inteligencia. ¿Esperamos que una mano divina guíe nuestro destino por buen camino o alguna teoría política permite esperar una evolución social espontánea de beneficio colectivo?

La planificación es así una herramienta de las luchas permanentes del hombre desde los albores de la humanidad por conquistar grados crecientes de libertad. Por supuesto que hay libertades de distinta jerarquía. Puedo ganar la libertad de construir mi vivienda donde quiera y, como consecuencia de ello, perder la libertad de vivir con servicios urbanos adecuados. Puedo ganar la libertad de endeudarme con el exterior en los niveles que quiera y perder la autonomía frente a potencias extranjeras. Puedo ganar la libertad de importar en cualquier cantidad lo que quiera y perder la libertad de tener empleo. Puedo ganar la libertad de que nadie planifique nada que restrinja mi libertad individual y perderla en el caos social.

Conocer es ganar libertad para decidir entre más opciones, y la planificación es una mediación entre el conocimiento y la acción.

Cuando el hombre no conocía el fuego, no tenía la libertad de elegir entre sentir frío o calor en su hogar; cuando descubre el fuego, el hombre puede decidir. En el vocabulario de la planificación situacional, podríamos decir que es capaz de convertir una variante en una opción. El hombre puede optar por no pasar frío, ya que no está esclavizado por una variante climática. Capacidad de optar es capacidad de elegir; en cambio, estar sujeto a una variante es incapacidad de elegir.

El proceso de liberación del hombre respecto de la naturaleza y respecto de los otros hombres es una dinámica de conversión de variantes en opciones.

En esta reflexión, planificar es optar inteligentemente y producir hechos para ganar nuevas opciones que limitan el espacio de las variantes que nos afectan. La alternativa al plan es someterse a la tiranía de las variantes, doblegarnos ante la naturaleza y someternos a la voluntad ciega de alguien o de nadie. Sin la planificación renunciamos a conquistar nuevos grados de libertad.

El discurso anterior requiere, sin embargo, algunas precisiones adicionales. Podríamos tomar los mismos argumentos, pero a nivel individual, y sostener que el individuo pierde libertad de optar ante el Estado que planifica. En otras palabras, el Estado reduce el espacio de opciones de los individuos y aumenta el de las variantes. Sin embargo, este último argumento tiene los siguientes supuestos:

- a) La libertad es un concepto absoluto, no es un balance relativo a las pérdidas y ganancias de libertades de distinto valor para cada individuo;
- b) el individuo no tiene la capacidad de planificar o de organizarse con otros para hacer valer su plan; o, en todo caso, el individuo pesa tan poco ante el Estado que no puede intentar el esfuerzo;
- c) la planificación está al servicio de un Estado autoritario que impone su voluntad a los individuos y no respeta los deseos de las mayorías;
- d) el gobierno del Estado no está sometido a un control democrático y, en consecuencia, puede violentar la voluntad de las mayorías; se asume un gobierno no responsable ante la comunidad y que la población no está organizada para ejercer un control democrático efectivo;
- e) el sistema de planificación es en sí autoritario y no participativo; es una suerte de despotismo ilustrado ejercido centralmente por una tecnoburocracia.

Sin embargo, los supuestos anteriores no constituyen argumentos contra la planificación, sino contra las deficiencias del sistema democrático y contra ciertos enfoques autoritarios de planificación. Sobre este punto conviene hacer varias consideraciones.

*Primera consideración:* La realidad nos ofrece numerosos casos de regímenes autoritarios o francamente totalitarios que usan la planificación para oprimir a las mayorías. No se puede negar ese hecho evidente. Pero, así como la energía atómica se puede usar para la paz o la guerra y la ingeniería genética para producir alimentos o muerte, la planificación puede ser herramienta de libertad o de opresión. Sin embargo, así como nadie acusaría a la física y a la biología de criminales, tampoco podemos acusar a la planificación de totalitaria.

*Segunda consideración:* La información, el poder del conocimiento central y la influencia sobre los que deciden crean una proclividad autoritaria. Es el síndrome del despotismo ilustrado que nos obliga a imponer nuestra voluntad sobre los que no saben lo que les conviene o beneficia. El planificador y, por supuesto, el gobernante, caen fácilmente en la tentación de creer que ellos saben mucho mejor que nadie lo que le conviene al país y a los ciudadanos. A partir de estas debilidades humanas es sano reconocer que la planificación y los planificadores tienen una

proclividad autoritaria que debe contrarrestarse deliberadamente en el diseño del sistema de planificación. Aquí es donde adquieren plena validez las ideas sobre planificación descentralizada y participativa que hasta ahora han sido letra muerta. Sobre este punto, la planificación situacional propone un sistema descentralizado de planificación por problemas y oportunidades. Los problemas y las oportunidades son módulos accesibles a la inmensa mayoría de la población. La planificación situacional es una planificación comunicativa y participativa. En este sentido, el concepto de situación ayuda al entendimiento de la posición de los otros, desdogmatiza y facilita la comunicación y la participación.

*Tercera consideración:* La planificación normativa es una planificación más propia del Estado, pero la planificación situacional es una herramienta de todas las fuerzas sociales. Desde el momento que se estructura teóricamente con la distinción de más de un actor que planifica, abre las puertas a una teoría democrática de la planificación. Los partidos políticos de oposición, los gremios empresariales, los sindicatos de trabajadores, las fuerzas sociales, las comunidades organizadas, las juntas de vecinos, etc., pueden practicar la planificación situacional para crearse espacios de libertad de acción en función de sus propios objetivos.

*Cuarta consideración:* La planificación no puede ser más democrática que el sistema social al cual sirve. El carácter democrático o no democrático de la planificación es externo a ella y reside en el sistema social que la diseña, la crea y la utiliza. Si el sistema democrático funciona razonablemente, entonces el individuo y la sociedad pueden hacer converger sus inteligencias e intereses.

En la práctica de la planificación situacional en un sistema democrático convergen diversos mecanismos que refuerzan la capacidad individual de decidir entre opciones: a) el conflicto de planes entre las fuerzas sociales abre una variedad de posibilidades a los individuos, y b) la participación ciudadana en la gestación de los planes que la afectan permite darle representatividad y legitimidad al plan. Si además el sistema social tiene mecanismos efectivos de control democrático, la ciudadanía siempre puede renovar sus opciones y confirmar o cambiar a sus gobernantes. Por esta vía los planes societales pueden representar los anhelos ciudadanos y su eficacia ayudar a consolidar las democracias.

### *El argumento autoritario*

Para algunos, la palabra planificación es sinónimo de estatismo y controles opresivos; desde esa perspectiva y frente al peligro de un Estado poderoso argumentan contra todo tipo de planificación. Se ciegan ante la sola palabra, para ellos cargada de significaciones negativas.

Esta posición se apoya en procesos reales, como la proclividad al despotismo ilustrado o simplemente al poder mismo como objetivo terminal. Pero, a nuestro

juicio, es una argumentación extrema que, apoyada en casos extremos, presenta serias debilidades teóricas. Las argumentaciones son las siguientes:

*Primer argumento:* La democracia exige un equilibrio de poderes; el poder desmedido del Estado crea un desbalance en favor de un estrato político burocrático dirigente. Este estrato dirigente, aun con buenas intenciones, no puede resistir la tentación del despotismo ilustrado que coarta las libertades. En este contexto, la planificación fortalece el poder del Estado y le resta espacio a la iniciativa individual.

*Segundo argumento:* En el plano económico, la planificación es inútil. El mercado resuelve los problemas económicos mejor que cualquier plan. No es concebible una planificación que sea más veloz, más eficiente y más objetiva que el mercado. El plan es lento, ineficiente y hace depender a los individuos de la voluntad y el capricho de los funcionarios estatales. En el sistema capitalista el papel del Estado es hacer funcionar bien el mercado; la planificación sobra.

*Tercer argumento:* Mientras más sofisticada y eficaz sea la planificación de la acción del Estado, especialmente la planificación político-social y comunicacional, mayor es el riesgo de que la población sea manipulada con alta tecnología. Por ejemplo, una Sala de Situaciones de la Dirección Superior del Gobierno puede ser un instrumento poderosísimo de dominio del partido de gobierno sobre la oposición y del Estado sobre los individuos.

*Cuarto argumento:* La planificación es centralista, porque se basa en la racionalidad y la coherencia central o global; el centralismo es autoritario.

Los cuatro argumentos mencionados apuntan: i) a la solidez de la democracia en que se planifica, la eficacia de los controles democráticos en manos de los ciudadanos y la capacidad de planificar de los diversos actores sociales; ii) al signo autoritario que tiene en sí misma la planificación; iii) al peligro de un desbalance tecnológico entre los actores sociales que planifican y iv) a la ineficacia de la planificación económica frente al mercado.

Los tres primeros argumentos ya han sido comentados en relación con la defensa democrática de la planificación, pero el cuarto requiere de una consideración especial. El capítulo siguiente sobre planificación y mercado aborda este importante y debatible asunto.

## **Planificación económica y mercado**

En el pasado, la planificación se ha restringido a la planificación económica y esta última se ha considerado como alternativa excluyente del mercado. Así surgió un debate entre las bondades de la planificación socialista en comparación con la

economía de mercado libre. Las bases de este debate son precarias y están minadas por varias confusiones. Primero, un concepto ambiguo y poco riguroso de lo que es el mercado, las funciones que cumple y sus limitaciones. Segundo, una idea rígida y estrecha de lo que es la planificación, sus posibilidades y funciones. Y tercero, una visión dogmática y poco científica de lo que puede ser la planificación socialista, naturalmente influida por lo que ella ha sido hasta ahora. Como esta obra no tiene por objeto el estudio de la planificación socialista, centraremos nuestra atención en comprender qué es el mercado y qué es la planificación económica pertinente al sistema capitalista.

El mercado es un sistema de votaciones, en el que unos individuos, como consumidores, votan por la producción de determinados bienes y servicios, a la vez que, como productores de trabajo, son votados por otros que demandan ese recurso. En la votación por bienes y servicios, usamos el ingreso ganado o adquirido. Cuando somos votados por quienes demandan nuestro trabajo, ganamos ingresos. En esta confluencia de votaciones, se ajustan los precios y las cantidades producidas, y nadie puede controlar ambas variables al mismo tiempo. Si hacemos abstracción de las particularidades situacionales y de la historia de acumulaciones que diferencian a los votantes, podemos llamar a esta función del mercado *relación mercantil*.

El mercado, como relación mercantil, es una computadora social inigualable que está en línea permanente con las demandas de las personas. Es el aspecto flexible, ágil, democrático y eficiente del mercado.

Pero el mercado no expresa en forma pura la relación mercantil, porque ella es inseparable del conjunto de relaciones sociales que se expresan en el mercado en una situación concreta. Llamemos a este segundo aspecto del mercado *relación situacional*, que filtra las necesidades y solo deja que se expresen las demandas. La relación situacional pondera el sistema de votaciones, le asigna un valor cero a las necesidades que no tienen ingresos para convertirse en demanda y le otorga una alta ponderación a aquellas necesidades que se hacen presentes con altos ingresos presionando sobre el mercado. En esta forma, la relación mercantil destaca el mecanismo de precios, mientras la relación situacional privilegia la ponderación de la demanda.

Se dice que el mercado cumple tres funciones que inciden sobre la asignación de recursos:

- a) la de igualar la producción con la demanda a precios flexibles,
- b) la de producir una distribución del ingreso entre los votantes, y
- c) la de estimular la división del trabajo.

Pero tales importantes funciones se cumplen no por la vía pura de la relación mercantil, sino por el mercado, como un todo, como expresión de las relaciones sociales que sintetizamos en la relación situacional. En este sentido, la relación mercantil y la relación situacional constituyen dos aspectos indivisibles del mercado como sistema real.



Mientras la relación mercantil expresa la dimensión democrática, la relación situacional representa la realidad de concentración del poder, los conocimientos, la propiedad y los ingresos que ponderan desigualmente las necesidades que debería reflejar la relación mercantil. Esto hace que las necesidades se expresen como demanda solo en la medida que tienen respaldo en ingresos.

A partir de estas distinciones, podemos discutir las relaciones entre planificación y mercado. La planificación no es opuesta al mercado como relación mercantil y, por el contrario, debe y puede hacer un uso eficiente del sistema de votaciones que se expresa en el mecanismo de precios. La planificación no puede reemplazar la relación mercantil sin pagar un alto costo en ineficiencia. Pero la planificación debe asumir el papel de corregir la relación situacional, con sus efectos distorsionadores de la asignación de recursos, la distribución del ingreso y las relaciones de poder. En consecuencia, la primera función de la planificación en relación con el mercado se refiere a corregir los efectos de las desigualdades que alejan las necesidades de las demandas.

El mercado es, fundamentalmente, una institución de eficacia sincrónica. En otras palabras, la relación mercantil opera eficazmente ofreciendo señales de los problemas que presenta la economía en el corto plazo. Pero las decisiones de inversión que determinan hoy la asignación de recursos en el mediano plazo exigen señales de eficacia diacrónica. La relación mercantil no detecta bien los problemas que hoy son solo potenciales y se pueden materializar en el futuro como un encuentro desfavorable de tendencias. Solo la planificación puede detectar a tiempo los problemas potenciales. Por lo tanto, una segunda razón que crea la necesidad de la planificación reside en las deficiencias del mecanismo de precios para ofrecer señales adecuadas sobre los problemas potenciales.

Cuando decimos que el mercado es eficiente como relación mercantil, estamos afirmando que logra el llamado "óptimo de Pareto", vale decir que ningún individuo puede enriquecerse en el sistema sin que otro se empobrezca. Sin embargo, el óptimo de Pareto supone el pleno empleo del recurso más escaso, desideratum que el mero funcionamiento libre del mercado es incapaz de lograr. Así, aparece una tercera razón para defender la articulación de la planificación con el mercado, que es la de promover la regulación macroeconómica del sistema a fin de alcanzar un ritmo de crecimiento adecuado y un empleo razonable de los recursos más escasos.

Por último, el mercado no solo está distorsionado por la desigual distribución de la propiedad y los ingresos, sino que tampoco asegura que de su vigencia resulte una buena distribución del ingreso. La cuarta razón que podemos esgrimir para complementar el mercado con la planificación reside, entonces, en la necesidad política de alcanzar grados razonables de democracia económica y social.

La discusión anterior nos mueve a considerar tres formas principales en que la planificación puede interferir provechosamente en el funcionamiento del mercado:

- a) Mediante la alteración de los elementos componentes de la relación mercantil, por la vía de subsidios, controles de precios, tipos de cambio, regulaciones de intercambio y producción, impuestos indirectos, etcétera;

- b) mediante la alteración de las ponderaciones de las votaciones de los individuos que alejan las necesidades de la demanda sobre el mercado, por la vía de cambios en la distribución de la propiedad, los ingresos y las relaciones de poder, sea a través de la tributación directa, la política de salarios, o la distribución de la propiedad y la democratización del poder; y
- c) mediante la alteración de la capacidad de producción a mediano y largo plazo que accede al mercado, por la vía de políticas directas e indirectas de producción.

En síntesis, la planificación debe usar y respetar el mercado como relación mercantil, pero no debe aceptar que el mercado, como relación social concreta en la situación, se constituya en una alternativa a la voluntad política del hombre en sus aspiraciones de bienestar, progreso y libertad.

La palabra competencia suena bien. Sugiere la idea de una contienda entre iguales o en condiciones de igualdad, como en el deporte. Pero el juego económico tiene una carga de historia que se hace presente. Sus reglas consolidan las ventajas y desigualdades ya adquiridas. Cada ciudadano y productor hereda un patrimonio o una carga que lo diferencia de otro más allá de sus condiciones humanas.

Nótese que las reglas escritas y formales, la constitución, las leyes, etc., son normas de igualdad, mientras las reglas de hecho, ocultas bajo las primeras, son de desigualdad. Así, suponemos, inadvertidamente, que todos están capacitados para competir en condiciones razonables de igualdad, que no existen incapacitados por la herencia de pobreza, ignorancia y condición social de su origen.

Hasta ahora, hemos practicado regulaciones del mercado que agravan estas desigualdades, pero de ello no se deduce que estén prohibidas tales regulaciones, que no se deban equiparar las condiciones de la competencia.

La competencia entre desiguales es un juego injusto que refuerza las desigualdades. El mercado solo reconoce conexiones causales; no interpreta las conexiones de sentido. Opera igual para el narcotráfico que para el comercio de alimentos; para enriquecer a unos pocos que para difundir los beneficios sociales. La diferencia la hacemos nosotros, con la razón humana. Por eso, las ideologías pasan, pero nunca mueren.

## **Barbarismo político, barbarismo tecnocrático e improvisación: diez tesis sobre las prácticas de gobierno**

La planificación de la acción pública es útil solo si llega a ser un proceso práctico y creíble. La realidad nos muestra, en cambio, con distintos matices e intensidades, un claro distanciamiento entre el plan ofrecido primero como promesa electoral,

después como compromiso de gobierno, y en última instancia como proceso real de discusión y toma de decisiones en la acción diaria del gobernante.

Esta ineficacia de la planificación deja el espacio libre a la cotidianidad intrascendente y la imprevisión, y así las muestras más significativas de vitalidad se identifican con reacciones espasmódicas tardías para enfrentar los problemas que explotan ante nuestra vista.

La práctica de la planificación debiera ser una combinación dosificada de cálculo previsorio que se prealimenta de una simulación constante del futuro y de cálculo reactivo que se retroalimenta de la constatación de los problemas agravados o atenuados. En contraste, el estilo de gobierno dominante deja poco espacio a la previsión y agota todas sus energías, gestando respuestas inmedatistas a los problemas ya acumulados que amenazan la estabilidad de la relación de fuerzas dominante. La función de apaga-incendios anula la capacidad de concentrarse en el cumplimiento de las promesas políticas. La carga acumulada de desgobierno y el realismo político desplazan los ideales de la campaña electoral. La baja capacidad de gobierno pasa a primer plano, mientras la habilidad crítica gestada en la oposición ya no tiene espacio práctico.

La reiterada divergencia entre compromisos y realizaciones genera un déficit de credibilidad de la población en sus dirigentes que, en última instancia, amenaza al sistema democrático. La población latinoamericana tiene cada vez menos confianza en la capacidad de los partidos políticos y en los gobiernos que de ellos nacen para solucionar o al menos aliviar los problemas. Observa con asombro que los programas electorales no constituyen un compromiso o una palabra que se avala con el cumplimiento, constata que los planes se apartan de las promesas electorales y que la acción práctica de gobierno se distancia, a su vez, de los planes. Hoy es un lugar común escuchar en la voz de la calle que los partidos políticos son capaces de ganar elecciones, pero incapaces de gobernar con eficacia.

Después de un período de espera, la ciudadanía castiga a los gobiernos, les resta su adhesión y, en última instancia, vota por la oposición en la próxima contienda electoral. Pero ese castigo no renueva las prácticas de gobierno, los dirigentes políticos no aprenden de la historia reciente e insisten en los mismos errores. Los dirigentes no saben que no saben gobernar. Por esta vía, el voto-castigo en las elecciones presidenciales es una evaluación reactiva que no produce mayor eficacia y, en cambio, genera, a la larga, desaliento y desconfianza. ¿Cuánto puede durar un sistema que solo nos garantiza como principal beneficio la libertad de observar en paz cómo los problemas se agravan? ¿Cuánto durará esa paz sin eficacia, justicia y empleo, pero con hambre?

Ganar elecciones, hacer planes de desarrollo a la manera tradicional y actuar como gobernante, son instancias dinámicas de distinta naturaleza, guiadas por distintos criterios de eficacia, en contextos situacionales muy diversos y protagonizadas por actores bien diferenciados.

Los actores que pesan en la instancia electoral son distintos de aquellos que influyen en el momento de formular el plan de gobierno, y ambos pueden tener escasa relevancia en la acción diaria del gobierno. Los criterios de eficacia, las restricciones

y las relaciones de fuerzas que pesan son también distintos. El clima electoral y las instituciones electorales generan motivaciones y prácticas casi opuestas a las del ambiente de gobierno desde el Estado que rodea el cálculo del plan económico y la administración burocrática de los organismos públicos en el día a día.

La ciudadanía acompaña como espectadora ese cambiante proceso. En la empatía electoral se ilusiona, premia y castiga a los partidos políticos y sus líderes, pero luego la realidad de las promesas incumplidas y la repetición de la misma abulia incapaz de dominar la rutina, produce la apatía ciudadana. Después de una desilusión, la ciudadanía espera la próxima venganza para ejercer su voto-castigo. ¿Estas prácticas de gobierno se originan en un problema de capacidad, de falta de voluntad o de ambas a la vez?

¿O la gobernabilidad del sistema es muy baja frente a la complejidad y magnitud de los problemas?

La respuesta usual a estas interrogantes apunta al hecho cierto de los intereses diversos y contrapuestos de las fuerzas sociales. Se nos dice que tales procesos de gobierno no son ineficaces para todos y que benefician a una minoría dominante. Detrás de las fallas para muchos hay éxitos para unos pocos. Esta argumentación es cierta, pero no explica todo ni lo principal del problema. Las minorías dominantes pueden ser además ineficaces y pagar un alto costo por éxitos pírricos.

¿No conocemos acaso situaciones donde los mismos empresarios reclaman políticas económicas que deprimen sus mercados, trabajadores que luchan por proyectos que limitan el empleo y concentran el ingreso? ¿No es parte de la historia reciente la constatación de prácticas de gobierno que destruyen su base de sustentación política con la pasividad, la apreciación errada de las situaciones, la ineficacia burocrática, la desinformación, la incoherencia de sus acciones y la tardanza en reaccionar frente a la agudización de los problemas? ¿Es cierto que esos gobiernos son eficientes para unos y deficientes para otros o, más bien, distribuyen desigualmente las deficiencias de su acción cargando la mano a las mayorías sin peso político? ¿Existe o no un problema de ignorancia de las técnicas de gobierno que afecta a los gobiernos de las más distintas ideologías y base de sustentación política?

La capacidad del gobernante se verifica por los resultados de su gestión en relación con la dificultad del proyecto de gobierno que acomete y el grado de gobernabilidad del sistema en que actúa. Tres variables que se entrelazan en la teoría del gobierno: capacidad de gobierno, proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema.

		1	2	3
		Instancia electoral	Instancia del plan económico	Instancia de la acción
A	Personalidad de los actores	El político en la suma de votos	El técnico en la formulación de un diseño económico-racional	El administrador abrumado por la coyuntura y la rutina
B	Restricción dominante	Adhesión popular	Recursos económicos	Capacidad gerencial
C	Tipo de eficacia	Política	Racionalidad económica	Eficacia de gestión
D	Criterio de eficacia	Ganar la elección	Metas económicas	Metas gerenciales
E	Medio formal	Programa electoral	Plan económico	Gerencia
F	Instituciones	Partidos políticos	Oficinas de planificación	Unidades de gestión
G	Resistencias	Competidores electorales. Apatía electoral	Politicismo tradicional	La rutina burocrática

Esta obra destaca la necesidad imperiosa de crear capacidad de gobierno mediante una formación adecuada de los líderes, sobre todo del estrato tecnopolítico de las organizaciones y la sociedad para crear o adaptar técnicas de gobierno y planificación adecuadas a la complejidad del sistema social gobernado. Capacidad de gobierno es capacidad de seleccionar y procesar problemas con destreza tecnopolítica. Incapacidad de gobierno es impotencia para frenar los extremismos del barbarismo político y el barbarismo tecnocrático.

Los líderes se hacen en la práctica según las exigencias de la lucha política. Pero el estrato tecnopolítico de una sociedad se forma en escuelas y, a la larga, esas escuelas elevan las exigencias de calidad de la lucha política con el consiguiente efecto sobre la misma formación de los líderes en la práctica cotidiana. El dominio de la tecnopolítica es una característica excepcional del estadista.

La función tecnopolítica se distingue de otras de nivel gerencial en que no da por establecidos los objetivos y, por el contrario, debe crearlos o ayudar a decidirlos. No administra estrategias decididas por otros, es creadora de estrategias. Para la función tecnopolítica el techo de recursos no es una imposición externa superior, es una decisión interna que sopesa costos, beneficios y posibilidades. No adopta como dada o asignada la restricción de recursos, porque no tiene nivel superior del cual recibe directivas ni instancia a la cual acudir para solicitar los medios. El cálculo tecnopolítico comprende el análisis de la capacidad para aplicar medios que crean nuevos medios. Su tipo de deliberación obliga al diálogo entre la política y la técnica para discutir tanto la direccionalidad de los objetivos como las directivas que definen las operaciones y los medios para alcanzarlos. Su ámbito de acción es toda la sociedad. Este enlace entre el político y el técnico es necesario para que los conocimientos de ambos interactúen en la explicación situacional, en las deliberaciones y en las decisiones.

La tecnopolítica puede ser una nueva disciplina en nuestras universidades, pero principalmente debe ser la práctica superior del nuevo político.

El estudioso de la tecnopolítica no requiere de las dotes carismáticas del político, porque su actividad puede estar en la sombra, concentrada en la observación aguda del proceso político, económico, social y técnico. En cambio, debe poseer capacidades especiales que no es imperioso que cultive el líder. Debe ser un verdadero cientista social volcado hacia la acción, sin complejos para explorar en forma directa el futuro, capaz de comprender que la acción no espera el desarrollo de las teorías, atento para evitar las desviaciones del intelectual que se deleita exclusivamente en el estudio del pasado, alerta para comprender que el técnico, con raras excepciones, tiende a razonar de manera unidimensional, apoyado en un solo recurso escaso y un solo criterio de eficacia. La escasez de poder, de conocimientos, información, liderazgo, capacidades organizativas, etc., no entran en las cuentas del técnico. También debe estar preparado para enfrentar la planificación política, entendida como un cálculo situacional al interior de procesos sociales cooperativos, conflictivos, creativos e inciertos, para lo cual debe evitar las desviaciones del analista político común, centrado en la historia, las encuestas sobre el presente, el mercado electoral y las ideologías. La médula teórica del tecnopolítico debe estar en el cálculo que precede y preside la acción práctica en la conducción política. Si este solo se refugia en la historia de las ideas políticas, en técnicas parciales de análisis político, en el uso de la microeconomía para alimentar una microteoría de las políticas públicas o en las concepciones cerradas, mecánicas y racionalistas de la teoría matemática de las decisiones, elude el problema central de su ciencia y la empobrece como herramienta al servicio del hombre de acción. El tecnopolítico debe distinguir entre procesos abiertos y creativos, por oposición a los cerrados y repetitivos. En el sistema social se vive una práctica donde las posibilidades no existen; ellas se crean por nosotros o por otros y, por consiguiente, no son simplemente enumerables ni se puede decidir por ellas con criterios unirracionales.

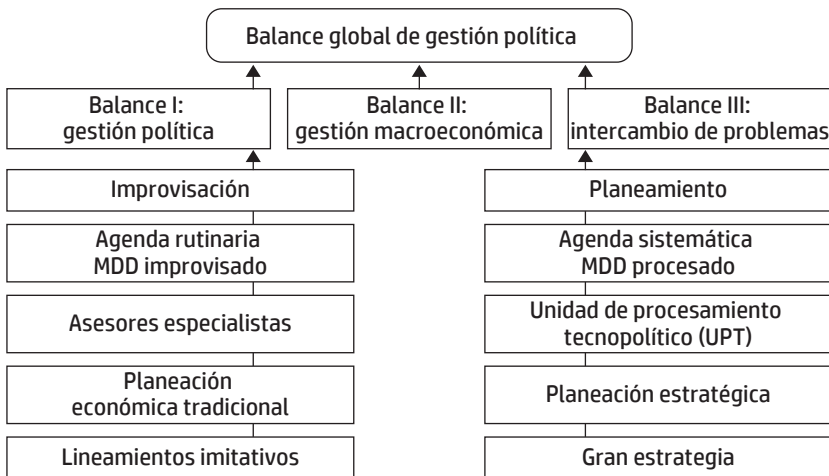
Este experto en tecnopolítica debe ser un hombre que aspira a una metaciencia social volcada operacionalmente hacia la exploración y cálculo sobre el futuro, y mientras ella no exista, no se siente obligado a permanecer ciego y preso en las fronteras de una ciencia que, a veces, es departamentalizada, y otras es amputadora de la realidad compleja y creativa en que vivimos. Es un cientista social con sentido práctico, con capacidad de análisis sistémico transdisciplinario, desanimado de la esterilidad de teorizar sobre otras teorías y estimulado para teorizar sobre la realidad en que vive, obsesionado por crear métodos y técnicas al servicio del hombre de acción, irrespetuoso de la ciencia oficial, humilde ante la complejidad de los hechos, pero atento al desarrollo en la frontera de las ciencias y de las ciencias en sus fronteras departamentales. Es un hombre consciente de que su práctica de producción social existe en un mundo de múltiples recursos escasos, múltiples criterios de eficacia, muchas racionalidades y diversas autorreferencias explicativas. Así llega a ser enemigo del reduccionismo a cualquier criterio único y monótono de eficacia. El desarrollo y perfeccionamiento de la PES, rama pionera de la planificación estratégica pública, intenta lidiar con las complejidades mencionadas, y resulta así una herramienta útil para apoyar la actividad del nivel tecnopolítico.

Esta nueva capa tecnopolítica es requerida dramáticamente en las estructuras gubernamentales, en los partidos políticos, en las universidades, en los organismos internacionales y en las fuerzas sociales en general.

La argumentación precedente constituye la base primaria para sustentar las diez tesis siguientes que pretenden explicar la ineficacia general de los gobiernos en el mundo latinoamericano.

La calidad de la gestión de un gobierno se refleja en su balance global de gestión política, el cual resulta de los efectos de los tres balances parciales que lo componen: balance I, de gestión política; balance II, de gestión macroeconómica, y balance III, de intercambio de problemas. Recordemos que estos tres balances se gestan en el menú diario de decisiones y deliberaciones (MDD). Si las prácticas de gobierno son asistemáticas, el menú diario de deliberaciones y decisiones se gesta por la improvisación, y se caracteriza por dos hechos marcantes: a) la baja proporción de tiempo que el gobernante dedica a los asuntos importantes que determinan el curso del gobierno, generalmente menos del 4% de un día de veinticuatro horas; y b) la baja proporción de problemas tecnopolíticamente procesados que componen la agenda; en general, esa agenda se satura con un 98% de malestares y problemas crudos, es decir, sin procesamiento tecnopolítico de calidad mínimamente aceptable. El primer indicador muestra el escaso tiempo dedicado a las importancias, frente al dominio de las urgencias, la inercia y las rutinas. El segundo indicador nos dice lo poco que vale cada minuto de ese reducido 4%.

Si nos preguntamos sobre las causas de la deficiencia del sistema de agenda que utiliza mal el tiempo, a la vez que dispersa y descentra el foco de atención del dirigente, identificamos un vacío muy común en las oficinas de los presidentes latinoamericanos: están rodeados de asesores especialistas y carecen de una unidad de procesamiento tecnopolítico. Esta es la unidad interdisciplinaria que vela por el tiempo, el foco de atención del dirigente y la evaluación periódica de la marcha del gobierno, para proyectar los resultados esperables en relación con los tres balances específicos y su síntesis en el balance global de gestión política.



Si vamos más atrás en la cadena causal, podemos concluir que no existe procesamiento tecnopolítico a causa de las enormes deficiencias del sistema de planificación y la baja presión por la calidad y el cumplimiento de los compromisos asumidos en la gestión pública. Es planificación económica, determinista y desligada de la planificación política, que se desarrolla en paralelo, sin contacto con la gerencia operativa, la que está sometida al dominio de la rutina y la inercia. No hay práctica de planificación estratégica pública en América Latina. Seguimos apegados a la planificación de los años cincuenta.

Las causas de la sobrevivencia de la planificación tradicional, con su secuela de tecnocratismo, son complejas y se analizan en profundidad en otras partes de este libro. Sin embargo, la tradición de improvisación, el dominio del barbarismo político, lo ajeno que es a la práctica política común el concepto de estado mayor, y la carencia de estrategias de largo aliento (gran estrategia), han permitido en nuestros sistemas institucionales de baja responsabilidad, la subsistencia, ritual en la mayoría de los casos, desvirtuada, centralizada, temida e imperativa en otros pocos, de la planificación tradicional. Sin embargo, esta planificación tradicional, que se divorcia de la acción o quiere imponerse a la fuerza en su aspecto técnico, estimula la improvisación, el barbarismo político y el barbarismo tecnocrático. No contribuye a elevar la capacidad de gobierno.

### *Primera tesis*

Parte importante de los gobiernos y los partidos políticos latinoamericanos tienen baja capacidad de gobierno. Esa baja competencia de gobierno se manifiesta en serias deficiencias para identificar y procesar tecnopolíticamente los problemas que padecen nuestros países. Se gobierna administrando situaciones, sin enfrentar de manera sistemática los problemas que, por su persistencia, se incorporan progresivamente al paisaje social. Y cuando se actúa parcialmente sobre ellos porque llegan a convertirse en urgencias políticas, no se los enfrenta de acuerdo con una selección planificada en relación con el valor que tienen para la población y se procesan muy defectuosamente. A veces tienen un procesamiento político sin profundidad técnica. O, por el contrario, solo se los procesa técnicamente sin profundidad política. Ningún gobierno puede ser mejor que su selección de problemas. Y ese techo se aprovecha solo en la medida que existe calidad en el procesamiento tecnopolítico de los problemas y capacidad gerencial para actuar en la práctica.

La principal consecuencia de esta baja capacidad de gobierno es la acumulación de problemas críticos y la desvalorización del sistema democrático ante la población. Sin eficacia para enfrentar los problemas, la democracia sobrevive indefensa, acosada por la limitación de sus resultados.

Los que nos conducen, no conducen. Los tres balances de gestión escapan al control del gobernante y se conforman dominados por la improvisación o el extremo de algún barbarismo.



## *Segunda tesis*

Como respuesta a esta situación, el ciudadano, con su voto en el acto electoral, más que confiar en los dirigentes que elige, castiga y repudia al causante de su última frustración. Así, la capacidad de ganar elecciones resulta ser independiente de la capacidad de gobierno, pues se trata de una competencia electoral entre actores con deficiencias similares que cruzan todo el abanico de las ideologías y se turnan en el incumplimiento y burla de sus promesas. Triunfa el partido cuya actuación, por estar más lejana en la memoria del pueblo, es capaz de renovar el crédito sobre sus críticas y promesas con base en un liderazgo personal, deslastrado del peso partidario.

Esta crisis de la capacidad de gobierno se localiza en las máximas cabezas dirigentes. Es una crisis de liderazgo. Y cuando el mal está en la cabeza, todas las directrices del alto gobierno tienen el techo de esa limitada capacidad, con lo cual se perpetúa y reproduce la ineficacia de conducción. En general, la complejidad de los problemas de la realidad latinoamericana ha superado con creces el capital intelectual de las dirigencias políticas, pero ellas no reconocen esa debilidad, permanecen ignorantes de sus deficiencias y están aún lejos de concebir que los problemas tienen su origen en tales incapacidades de conducción.

Cuando, presionados por las circunstancias, esos gobiernos restan tiempo a sus urgencias y acciones rutinarias para asignarlo a promover algunas reformas, su ineficacia devela las limitaciones de sus promotores. No habrá reformas efectivas sin una reforma previa de los reformadores.

Hoy hay una dramática demanda por mayor experticia política en América Latina. Esta experticia es el producto de la experiencia y el capital intelectual. Si este último es cero, la experiencia vale cero. Sin experiencia, el capital intelectual no produce experticia. Sin capital intelectual, la experiencia solo reproduce la mediocridad y la rutina.

## *Tercera tesis*

Los partidos políticos, con su estilo tradicional, asistemático y primitivo de conducción, gestan en su seno los futuros equipos de gobierno y transfieren al Estado esos vicios y limitaciones cuando asumen el poder. Por eso, el estilo tradicional, iletrado, distraído y descentrado de hacer política, limita drásticamente la posibilidad de hacer un gobierno eficaz y responsable.

Las dirigencias políticas viven distraídas por la competencia interna y agobiadas por problemas pequeños e intrascendentes, mientras ignoran los grandes problemas nacionales. Son diestras en la manipulación micropolítica, pero altamente ineficaces en la gran política y su traducción operacional en organización y resultados. Menosprecian las ideologías, las teorías y las ciencias. Este deterioro de los partidos políticos aleja de sus filas a los intelectuales de mayor valía, mientras la ciudadanía se irrita, acumula frustración y desconfianza. Ante este cuadro las dirigencias políticas parecen anestesiadas e impotentes en las alturas del poder.

El cambio debe comenzar en los partidos políticos, sin excluir la transformación tardía e improbable desde el gobierno del Estado. Si en la práctica política partidaria no hay planificación, dirección estratégica, gerencia política creativa, descentralización democrática, sistemas sanos de finanzas y presupuestos, promoción política de acuerdo con la capacidad y la representatividad y un riguroso sistema de prescripción y cobranza de cuentas por el desempeño en el cumplimiento de los compromisos, es natural que esa inorganicidad se transfiera a las entidades públicas, se reproduzca en las privadas e invada el mundo de las organizaciones gremiales y sindicales.

### *Cuarta tesis*

Estas deficiencias coexisten con una gran crisis ideológica y un grave deterioro de la ética social. En ese medio, la corrupción se abre paso como respuesta a la frustración y el relajamiento del control democrático, mientras el barbarismo tecnocrático emerge como una salida a la confusión ideológica. Los partidos políticos han perdido parte significativa de su capacidad de convocatoria sobre proyectos futuros que alienten una discusión ideológica creativa apoyada en la renovación de los valores y el avance de las ciencias. Nuestra marcha hacia el futuro continúa sin rumbos.

La baja capacidad de gobierno es el medio fácil que alienta y promueve la corrupción y el tecnocratismo. Estos no tienen espacio en sistemas de alta responsabilidad y capacidad de gobierno. El tecnocratismo es propio de una etapa de desorientación, debilidad e inmadurez de nuestros sistemas de gobierno. La corrupción anuncia el clímax de la crisis del populismo ligero, del liderazgo centralizado y de la baja responsabilidad.

Cercado por estas deficiencias, el político común, inconscientemente, exagera su estilo tradicional, nómada y centralizante de hacer política. Recorre el país o recorre el mundo en una ronda cinematográfica interminable que limita con el turismo profesional, porque no sabe sentarse a gobernar y reflexionar sobre sus limitaciones. Las importancias no entran en su agenda, pero su estilo ambulatorio y disperso le permite reforzar su ego en contacto con una gran variedad de actores y actos que estima como importantes, al mismo tiempo que puede sentirse activo y útil. Acumula poderes y competencias que recargan su jornada, mientras la base social espera que pueda dedicar un resquicio de su tiempo a enfrentar sus problemas. La conjunción del centralismo y el estilo ambulatorio de hacer política conduce a que los problemas menores, pero de alto valor para la comunidad, hagan cola en la agenda del dirigente como problemas de menor valor.

Esta dinámica de carrusel hace que todos los problemas, mayores y menores, giren en torno al dirigente, compitiendo por un espacio rescatable de las urgencias, mientras este, a su vez, gira por el mundo. Este drama cinético equilibra psicológica y energéticamente el balance de conciencia de los hombres que concentran el poder.

En efecto, ellos pueden decir que trabajan mucho, aunque con pocos resultados. Mientras más viaja un gobernante, menos capacidad de gobierno tiene.

### *Quinta tesis*

Los partidos políticos con baja capacidad de gobierno tienen buenos profesionales universitarios, pero no tienen equipos de gobierno ni centros de pensamiento sobre sus países.

Un equipo de gobierno es algo más que la conjunción de un grupo de políticos con experiencia y de profesionales universitarios bien capacitados en sus respectivas especialidades. Para conformar un equipo de gobierno se requiere una masa crítica de dirigentes y técnicos cohesionados por una ideología, que dominen: a) las herramientas de dirección estratégica en general, b) las prácticas de trabajo en equipo alimentadas por un vocabulario y un método común de procesamiento tecnopolítico de los problemas, c) la planificación estratégica y sus técnicas complementarias y d) las ciencias contemporáneas en el nivel que hace posible la interacción tecnopolítica entre dirigentes con visión general y profesionales especializados en departamentos del conocimiento.

Los partidos políticos no están preparados para gobernar con eficacia si solo disponen de buenos profesionales universitarios o políticos con experiencia. Existe un equipo de gobierno cuando este interactúa de manera natural con un método común de trabajo que integra lo político y lo técnico. El tecnocratismo ingenuo es tan limitante como el practicismo político rutinario. Se requiere capacidad tecnopolítica para penetrar el fondo de las situaciones, rechazar la tentación de lo obvio y procesar política y técnicamente los problemas antes de ser sometidos a la toma de decisiones. La combinación de tecnócratas de alta ceguera política con dirigentes políticos livianos está acumulando e intensificando todos los grandes problemas nacionales. Los primeros, como producto particular de la inmadurez del desarrollo institucional, anclaron sus conocimientos en la departamentalización del mundo y en el determinismo que ignora la creatividad y complejidad del sistema social. Los segundos, ni siquiera conciben la planificación política, no dudan de la propiedad de su experiencia y resisten con soberbia la renovación de su capital intelectual. En estas circunstancias, político experimentado ha llegado a ser sinónimo de obsoleto, y técnico se asimila a teórico no confiable.

### *Sexta tesis*

La planificación estratégica podría ser hoy la principal herramienta del político moderno. Ella no se limita a servir de instrumento de los técnicos, mucho menos de los economistas. La planificación de la acción solo tiene como alternativa a la improvisación. El dirigente que improvisa, tarde o temprano, se convierte en esclavo de las circunstancias y, como gobernante gobernado por ellas, arrastra a su país hacia

esas mismas ataduras. El político que hoy no sabe de dirección y planificación estratégica o la confunde con la antigua planificación económica determinística y tecnocrática, está impedido de conducir con eficacia en una realidad compleja, llena de incertidumbre y plagada de sorpresas. La planificación moderna, como cálculo que precede y preside la acción, está concebida justamente para servir al dirigente político que intenta ver más allá de la curva del futuro.

El estilo asistemático de hacer política que domina el presente, inmediateista, casuístico, ambulatorio, clientelar, anecdótico, reactivo ante las urgencias, descenrado de las importancias, agotó todas sus posibilidades, pero sigue siendo la escuela en que se deforman los dirigentes juveniles. En la generación más joven y en algunos países de la región emerge una clara renovación, aunque con contornos ideológicos confusos y con un dominio del tecnocratismo. No aparece aún la juventud con un discurso joven, suficientemente sólido, coherente y amplio.

### *Séptima tesis*

La clave para reformar los partidos políticos y elevar su capacidad de gobernar, renovando su capital intelectual, consiste en crear sistemas organizativos de alta responsabilidad.

Los sistemas políticos latinoamericanos son, en su gran mayoría, de baja responsabilidad. Están edificados sobre métodos débiles, relajados, anecdóticos, asistemáticos y muy parciales de prestación y cobranza de cuentas sobre los compromisos asumidos. Sin un riguroso sistema de petición y prestación de cuentas por desempeño, el presidente de la República no rinde en realidad cuentas al Congreso Nacional, el Congreso Nacional no cobra cuentas del presidente, y este no exige con rigor a sus ministros que actúen según los planes acordados. La rendición de cuentas ha llegado a ser una mera formalidad. De esta manera, todo el sistema se nivela en el sótano más bajo de la irresponsabilidad.

La consecuencia de esta baja responsabilidad se transfiere a la oficina del presidente y a la conformación de su agenda, al mismo tiempo que perpetúa la gerencia rutinaria en la base. En la agenda del presidente y su débil oficina, las importancias pierden la batalla ante las urgencias, y la improvisación sustituye a la planificación de la acción política de gobierno. Ante la ineficacia de la gestión, las declaraciones efectistas reemplazan a la potencia de las acciones.

En la debilidad del sistema de prestación y cobranza de cuentas la irresponsabilidad dobla a la responsabilidad y en la gerencia mecánica de cada unidad organizativa, la rutina vence a la creatividad y la calidad.

Cuando esto ocurre, los problemas y las circunstancias pueden más que los gobernantes. Todos los grandes problemas de América Latina se han agravado en los últimos 25 años y continúan, salvo honrosas excepciones, sin ser enfrentados con seriedad. En casos crecientes, el signo de los gobiernos es la irresponsabilidad y la incapacidad. Pero ellas no son tan visibles como la corrupción, que es su consecuencia inevitable.

## *Octava tesis*

Para crear sistemas de alta responsabilidad es necesario:

- a) Renovar las estructuras mentales de las cabezas dirigentes mediante una nueva reflexión ideológica y el entrenamiento en alta dirección. Los partidos políticos deberían crear escuelas de alta dirección y centros de pensamiento ideológico. El objetivo es exterminar el analfabetismo político.
- b) Mudar las prácticas de procesamiento de los problemas, creando equipos de estado mayor bien capacitados para procesar tecnopolíticamente los problemas. El objetivo es impedir que se ignoren los grandes problemas o se tomen decisiones en crudo sobre estos. Para ello, es imprescindible rescatar la planificación.
- c) Descentralizar, democratizar y crear sistemas exigentes de petición y prestación de cuentas que revaloricen la palabra del político y del administrador. El objetivo es elevar la responsabilidad del sistema institucional. Esta elevación de responsabilidad exige que la competencia para decidir esté distribuida de tal modo que, en cada nivel, solo se decida sobre los problemas que importan, es decir, sobre problemas de alto valor. Nadie debe tener competencias para decidir acerca de problemas que considera de bajo valor y que tienen alto valor para otros. El objetivo es democratizar, distribuir poder y descentralizar hasta alcanzar una sociedad que no se divida entre gobernantes y gobernados. El gobernado en un nivel debe ser gobernante en otro y, para que todos sean gobernantes en algún nivel, se requiere establecer el gobierno vecinal. En el ámbito vecinal se acumulan hoy numerosos problemas que son de menor valor para el municipio y de alto valor para las juntas de vecinos y las organizaciones comunitarias. En paralelo, todo dirigente-dirigido debe cobrar y estar sujeto a la rendición rigurosa y sistemática de cuentas por desempeño. El propósito es combinar la creatividad que se aplica a los problemas que importan, con la responsabilidad sobre los compromisos que permite el ojo vigilante y más cercano del ciudadano. Debemos formar una sociedad con conciencia de gobierno.
- d) Mudar los métodos tradicionales e irresponsables aplicados en las campañas electorales, para que estas cumplan también el propósito de: i) crear conciencia de gobierno en la población, ii) organizar a la población para que transforme sus necesidades en demandas, iii) formular planes de enfrentamiento de los problemas en los barrios, iv) afianzar el contacto directo con la población y v) economizar en publicidad tradicional, examinando a fondo la opción entre tecnologías intensivas en ideas y trabajo militante versus tecnologías intensivas en dinero y compromisos espurios. El objetivo es elevar la dignidad y profundidad del proceso electoral como acto determinante de la efectividad de la democracia.

La profundización de la democracia y la máxima descentralización pueden desatar una dinámica de creatividad y responsabilidad que, a mediano plazo, ponga freno a la baja capacidad de gobierno y sus consecuencias. La democracia responsable elevará las exigencias para mejorar la capacidad de gobierno de las dirigencias políticas. Cuando hay baja capacidad de gobierno, no debe centralizarse ese recurso escaso. Por el contrario, debe redistribuirse el poder y descentralizarse las competencias de gestión, porque ello permite mejorar el sistema de petición y prestación de cuentas y, por esa vía, crear nueva capacidad de gobierno en nuevos dirigentes.

### *Novena tesis*

Las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación no están cumpliendo razonablemente su función de contribuir a elevar la capacidad institucional de gobierno.

No existe una sola escuela de gobierno en toda América Latina. Hasta ahora, esa no es prioridad de nuestros gobiernos, de los organismos internacionales ni de los partidos políticos, y dada la confusión que existe sobre el tema, no parece probable que aparezca en los próximos años. Las disciplinas propias de las ciencias y técnicas de gobierno son, en algunos casos, ignoradas en los programas universitarios y, en otros, existen nominalmente con un marcado atraso científico.

La cooperación técnica internacional está dominada por el barbarismo tecnocrático y se realiza con teorías y conceptos en buena parte obsoletos. Los medios de comunicación viven del escándalo anecdótico y rara vez abordan con profundidad los problemas nacionales. La universidad y los organismos internacionales han llegado a ser, en este campo, más beneficiarios que servidores de los pueblos y sus gobiernos. Y los medios de comunicación, con escasas excepciones, no superan su carácter de instrumentos de comercio e intereses de grupos.

### *Décima tesis*

Las tesis expuestas asumen calificaciones duras que se justifican en relación con padrones de comparación altamente exigentes de gobierno, pero necesarios y posibles en la situación latinoamericana. Por consiguiente, habría que atenuar sus propuestas, si el padrón de comparación fuera menos exigente.

No debemos justificar nuestra baja capacidad de gobierno por el atraso o juventud de nuestros países. Por el contrario, mientras mayores son los desafíos de la pobreza, el atraso científico y las deficiencias organizativas, mayores deben ser las capacidades de gobierno para superar la perpetuación de nuestras desventajas relativas. El líder debe saltar sobre la media de su mundo. Cuanto más débil o nueva sea nuestra tradición institucional, mayor debe ser el énfasis en métodos modernos y formalizados de gobierno y planificación. El que está en desventaja debe ser más creativo y mejor estrategia que el más fuerte. El promedio y la repetición no son suficientes

para el que debe acortar distancias. Nunca dejaremos el tercer mundo si nos comparamos y satisfacemos con la media.

Estas tesis tienen excepciones en nuestra región, pero las excepciones son pocas; no son paradigmas de excelencia ni son realidades estables.

El principio del cambio consiste en excluirse de la excepción. Es más efectivo reaccionar positivamente ante la crítica exigente e incluso injusta, que conformarnos con lo que somos, según los resultados que están a la vista.

## Cuánto vale un consejo

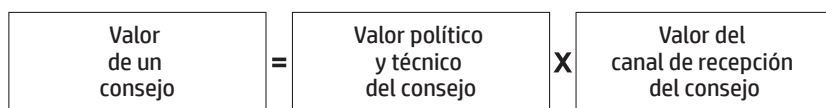
¿Cómo puede un hombre decidir sobre tantas cosas que no conoce ni puede conocer? El juicio propio es un recurso de aplicación limitada en las posiciones de liderazgo. El gobernante amplía su radio de decisión hacia límites demasiado extensos que no puede abarcar con sus conocimientos. En ese caso, la confianza en el consejo de un asesor es el sustituto natural de la insuficiencia del conocimiento del líder.

El intelectual y el técnico aseguran que un estudio y una recomendación valen por sí mismos, por sus propios méritos, por su potencia para explicar y solucionar problemas. Esta es otra ilusión del modelo racionalista de pensamiento.

En el tiempo del proceso político el valor de un consejo se multiplica por el valor del canal de comunicación que lo hace accesible al dirigente. Si el canal de comunicación que utiliza un asesor vale cero, su estudio y su propuesta valen cero. No importan los méritos que ese estudio tenga desde el punto de vista científico y práctico.

¿Cómo toma las decisiones un presidente? ¿Puede él sopesar directamente, con juicio propio sustantivo, las distintas propuestas que compiten por su decisión? ¿Cuáles propuestas llegan a su conocimiento?

El presidente no tiene otra alternativa que decidir basado en consejos y valorar los consejos según el valor del canal de comunicación que se los transmite.



Esto explica la aparente irracionalidad de la toma de decisiones. A veces una opinión infundada de un personaje importante cercano al presidente y lanzada al azar en la hora de almuerzo vale más que cinco años de estudio de un equipo de planificación.

Imagínese al presidente de la República cercado por los muros de un castillo feudal. Ese castillo está rodeado por una fosa llena de agua donde abundan cocodrilos y alimañas. Solo se comunica con el exterior por algunos puentes levadizos. Tales puentes son los canales de comunicación del presidente con la realidad. La

muralla no es solo física, sino principalmente ideológica. La realidad se ve distinta desde dentro o desde fuera del castillo. Los canales de comunicación solo refuerzan las predisposiciones a ver la realidad desde una determinada perspectiva.

Según las circunstancias, los canales de comunicación tienen mayor o menor fluidez y están más o menos limpios de ruido.

Cada puente levadizo tiene un “guardia”. La información que viene de la realidad y logra cruzar la fosa de agua a través de uno de esos puentes, tiene para el presidente de la República el valor que él le asigna al “guardapuerta”. Toda directiva que emana del presidente solo cruza por algún puente y no adquiere el valor del remitente sino el del canal utilizado.

El muro del castillo y los puentes levadizos son un filtro distorsionante. Dejan pasar solo algunas informaciones y las distorsionan en medida variable. ¿Quién filtra y quién distorsiona? Naturalmente los “guardapuentes”. La realidad, para el gobernante, pasa a ser la imagen que los guardapuentes permiten. Esto se acentúa con el tiempo porque el hombre dentro de la oficina amurallada tiene cada vez más lejanas sus vivencias directas, y los guardapuentes más fríos y mejores consejeros ceden paso a los que practican el soporte cálido del halago.

¿Cuánto vale un puente? Para el guardia que lo controla vale todo lo imaginable. Es un cargo muy importante. Para el gobernante encerrado tras la muralla vale según su frecuencia de actividad y según el valor personal o político del guardapuerta. Ambos valores son cambiantes y dependen del éxito de los consejos y de la eficacia del guardapuerta en el manejo del puente.

En el largo plazo, el valor político-técnico de un consejo le trasmite o imprime valor al canal utilizado; pero, en el corto plazo, el valor del canal de comunicación le otorga o quita valor al consejo.

¿Cómo controlar el efecto distorsionador de los guardapuentes? ¿Cómo mejorar el espacio de aplicabilidad del juicio propio del gobernante? ¿Cómo evitar que en decisiones tan importantes entre el presidente y su equipo prime la fe y la confianza, propias de una relación entre amigos o entre médico y paciente?

## El plan como alternativa al consejo parcial

Los consejeros del presidente no sustituyen al plan. Y, si se trata de consejeros especializados, mucho menos. Más adelante veremos los peligros que acarrea la oficina del presidente, rodeada de especialistas.

El plan es un consejo integral, no solo porque reúne coherentemente muchos consejos parciales elaborados con un método común y potente, sino porque resulta de un análisis situacional que integra la dimensión tecnopolítica.

Las células básicas de este plan son problemas. El método PES concentra su atención en problemas concretos y parte con una selección de problemas a fin de concentrar el foco de atención y el tiempo del gobernante. Esta selección define el techo de la calidad del proceso de gobierno. El núcleo de ese foco de atención



combina las siguientes cuestiones: a) lo que hoy va mal (problemas actuales), b) lo que tiende a ir mal en el futuro (amenazas), y c) las potencialidades desaprovechadas (oportunidades).

La continuidad de lo que va bien está bajo control y solo requiere perseverar en el esfuerzo ya decidido, se procesa mediante técnicas de programación y presupuestación. De esta manera, el plan se concentra en lo crítico y es altamente selectivo. Esta distinción entre planificación y programación es clave para darle sentido selectivo y práctico al plan.

La selección puede hacerse por varios métodos. Uno de ellos, el más complejo y potente, consiste en explicar primero el macroproblema, es decir, examinar de manera sistémica toda la realidad como un gran problema y, a partir de ese análisis, fundamentar la selección particular del conjunto de problemas que enfrentará el plan. Pero también es posible aplicar protocolos para la selección de problemas que, con menos rigor y más rapidez, pueden cumplir una tarea transitoria aproximadamente equivalente.

El centro de la planificación estratégica situacional son los problemas, porque ese es el quehacer de la práctica política, porque la población y las organizaciones sufren problemas y porque con relación a ellos la planificación adquiere un sentido muy práctico. Por consiguiente, el método PES puede comprenderse como un modo de procesar tecnopolíticamente un conjunto de problemas declarados como prioritarios por un actor en el juego político en que participa. El plan por problemas exige, naturalmente, que para cada problema seleccionado por el gobernante exista un análisis de sus causas, una propuesta normativo-precipativa que establece metas y seleccione medios de acción, y una estrategia capaz de atacar sus causas y alcanzar las metas, a pesar de las restricciones políticas, económicas, cognitivas y organizativas presentes al momento de su elaboración. El plan general se compone, en consecuencia, de los diversos planes elaborados para enfrentar el conjunto seleccionado de problemas.

Este proceso de planificación, o procesamiento tecnopolítico, trabaja en cuatro momentos:

- a) El momento explicativo, en el que se identifican y seleccionan problemas, se los describe, se analizan sus causas y se identifican los nudos críticos causales que deben ser enfrentados para alcanzar las metas.
- b) El momento normativo-prescriptivo, en el que se formulan los planes de acción previendo distintas circunstancias fuera del control del gobernante, elaborando escenarios para dar cuenta de esa incertidumbre e identificando posibles sorpresas que tendrán respuesta en los planes de contingencia. En este momento se esclarece la factibilidad técnica y económica de las metas del plan en los distintos escenarios considerados.
- c) El momento estratégico, que identifica los actores interesados positiva o negativamente sobre el problema, explora la viabilidad política del plan y propone estrategias para superar las restricciones políticas mediante un proceso de construcción de viabilidad, y

- d) El momento táctico-operacional, que en el día a día filtra, procesa y presiona por la ejecución del plan en una batalla constante contra las urgencias, la rutina y la improvisación. Aquí se produce o entra la mediación entre el conocimiento que el plan produce y la acción que cada día cambia la realidad. En este momento se establecen los prerequisites de organización que exige el dominio del plan sobre la improvisación.

Cada uno de estos momentos cobra relevancia en cualquier orden y en cualquier instancia de la dinámica de gobierno, y siempre se está haciendo el análisis de confiabilidad y vulnerabilidad del plan para detectar anticipadamente sus fallas.

Todo comienza con la selección de problemas, tarea que se facilita y es más rigurosa si se dispone de una gran estrategia.

### *Identificación y criterios de selección de problemas*

La selección de problemas es una tarea descentralizada. En cada nivel jerárquico es necesario focalizar la atención en la tarea creativa de enfrentar los problemas propios de cada nivel.

A nivel central se hace una selección de megaproblemas y de problemas que, por su complejidad y alcance, requieren de la participación de varias organizaciones.

La primera dificultad consiste en identificar de modo correcto los problemas, y no confundirlos con temas problemáticos, con objetivos o metas, o con operaciones que estamos convencidos de que debemos realizar y continúan postergadas. Justamente es necesaria una identificación de los problemas para estudiar sus causas y, con base en ellas, definir operaciones para enfrentarlos y fijar metas al alcance de nuestras posibilidades. Si listamos como problemas las operaciones postergadas que nuestro sentido común reclama, quiere decir que ya tenemos un plan, producto asistemático de nuestros preconceptos, y sobra la selección de problemas. Naturalmente, si se dispone de un buen análisis global y de una gran estrategia es mucho más fácil identificar los problemas relevantes.

### *Paisaje, malestar y problema*

Un problema expresa una insatisfacción, una inconformidad con la realidad presente o sus perspectivas futuras. Esa insatisfacción llega a ser un problema cuando un actor lo declara evitable y lo incluye en su agenda. El calificativo de inevitable lo convierte en parte del paisaje social. Solo los actores pueden declarar problemas. La población no organizada tiene necesidades sin peso político, hasta el momento en que se organiza o un actor declara el problema en su nombre. Si el actor tiene gobernabilidad sobre el problema puede incluirlo en su agenda para enfrentarlo como parte de su proyecto de gobierno. Si no tiene gobernabilidad, puede emplear su fuerza política para denunciarlo.

Todo problema llega a los actores sociales negativamente afectados como un malestar impreciso. Llega a formularse como problema solo cuando es descrito con propiedad, enunciando su marcador.

Lidiar con malestares es muy ineficiente. A la agenda del dirigente solo deben llegar problemas tecnopolíticamente bien procesados.

## *La selección de problemas*

El método PES utiliza un protocolo de selección de problemas basado en nueve criterios suficientemente filtrados por la práctica. Sin embargo, estos criterios deben tomarse como una guía sujeta a revisión según sea la naturaleza del caso considerado. Estos criterios son los siguientes:

- 1) **Valor político del problema.** Calificación de la importancia que al problema le atribuyen:
  - el actor central y los otros actores
  - el partido político del actor
  - la población en general
  - la población directamente afectada
  
- 2) **Tiempo de maduración de los resultados.** Tiempo que probablemente tomará mostrar un cambio significativo en las metas propuestas. En este sentido es importante considerar si los resultados significativos se lograrán:
  - fuera o dentro del período de gobierno
  - fuera o dentro del tiempo humano (una generación)
  - fuera o dentro del tiempo social (varias generaciones)

Un problema no debe ser excluido de la lista con el argumento de que sus resultados maduran después del período de gobierno. Pero, ciertamente, si todos los problemas seleccionados maduran después de ese lapso, tal conjunto no constituye un compromiso razonable de gobierno. Este es un buen ejemplo de que cada criterio del protocolo debe aplicarse al conjunto seleccionado y no aisladamente a cada uno de sus problemas componentes.

- 3) **Vector de recursos exigido por el enfrentamiento del problema con relación al vector de recursos del actor.** Grado de coherencia entre la disponibilidad de poder político, recursos económicos, recursos cognitivos y capacidades organizativas bajo control del actor que gobierna y el grado en que esos mismos recursos son exigidos por el plan que enfrenta el problema. Si el gobernante tiene poco poder no puede elegir problemas muy exigentes en ese recurso y, en cambio, puede seleccionar problemas de consenso exigentes en recursos económicos si la situación lo favorece con una bonanza en esa disponibilidad de recursos. La aplicación de este criterio obliga a distinguir entre:

- problemas exigentes o no en poder político
  - problemas exigentes o no en recursos económicos
  - problemas exigentes o no en conocimientos
  - problemas exigentes o no en capacidades organizativas
- 4) **Gobernabilidad sobre el problema.** Criterio que esclarece el grado de dificultad política del problema al precisar si las causas del problema seleccionado están principalmente fuera o bajo el control del actor gobernante. A este efecto conviene clasificar los problemas identificados en aquellos en que el gobernante:
- tiene control de las causas de mayor peso en el problema
  - no tiene control porque las causas críticas están dominadas por los oponentes o ellas están fuera de su juego (plano internacional, por ejemplo)
- 5) **Respuesta de los actores con gobernabilidad.** Criterio que complementa el anterior para profundizar la situación respecto de los problemas cuyas causas están fuera del control del actor. En este caso conviene precisar si:
- es posible la colaboración de los actores que tienen control o gobernabilidad sobre el problema
  - hay un rechazo abierto de los actores con gobernabilidad
  - hay indiferencia de los actores con gobernabilidad
- 6) **Costo de postergación.** Implica un juicio anticipado del costo político, económico, etc., en que se incurriría en el período del gobierno si el problema es excluido del plan. Las distinciones elementales son:
- costo (político...) inmediato y alto
  - costo (político...) mediato, lento y bajo

La valoración de este costo será generalmente distinta si se trata de una oportunidad, una amenaza o un problema ya creado.

- 7) **Exigencia de innovación o continuidad.** Característica que facilita o atemoriza la toma de decisiones de la dirigencia política. El error en política es costoso y la innovación tiene siempre una significativa probabilidad de error inicial. El político busca seguridad en las decisiones críticas y la innovación lo atemoriza. En cambio, es más fácil darle continuidad a un plan exitoso o ya probado en otros países. Aun para luchar contra el exceso del criterio conservador, es necesario considerar que:
- ciertos problemas requieren innovación,
  - y otros problemas requieren continuidad y corrección
- 8) **Impacto regional.** Criterio que puede ser extremadamente sensible en algunos países donde existen fuertes contrastes y rivalidades regionales. En este caso, es indispensable preguntarse sobre el impacto que el plan sobre el pro-

blema tendría en moderar o intensificar los desequilibrios regionales. Las distinciones relevantes podrían ser:

- impacto corrector equilibrante
- impacto desequilibrante
- impacto neutro

**9) Impacto sobre el balance político de gestión al término de gobierno.** Criterio de síntesis que obliga a pronosticar, con base en todos los criterios anteriores, el signo de contribución del plan sobre el problema en los tres cinturones del gobierno:

- impacto político positivo o negativo sobre el balance de gestión política
- impacto político positivo o negativo sobre el balance macroeconómico
- impacto político positivo o negativo sobre el balance de intercambio de problemas específicos

El siguiente cuadro muestra una tabulación de la aplicación de este protocolo de selección de problemas.

Problemas	1 Valor político	2 Maduración	3 Vector recursos exigidos	4 Gobernabilidad	5 Respuesta actores con gobernabilidad	6 Costo postergación	7 Innovación o continuidad	8 Impacto regional	9 Balance Político	Selección (Si) (No)
1. Deficiencia en los servicios públicos	Alto	Dentro del período	Económicos y organizativos	Alta	(+)	Alto	Innovación	Equilibrante	(+)	
2. Debilidad del aparato directivo superior	Bajo	Dentro del período	Poder y crecimiento	Alta	NR	?	Innovación	Neutro	(+)	
3. Baja calidad y cobertura de los servicios de salud y educación	Alto	Dentro del período	Económicos y organizativos	Alta	(+)	Medio	Innovación	Equilibrante	(+)	
4. Violencia e inseguridad personal	Muy alto	?	Poder político	Baja	(-)	Alto	Innovación	Neutro	(-)	
5. Infraestructura vial deficiente	Medio	Dentro del período	Económicos	Alta	NR	Medio	Continuidad	Equilibrante	(+)	
6. Marginación de los vecinos de la gestión pública	Bajo	Dentro del período	Poder político	Baja	(-)	Bajo	Innovación	Neutro	(+)	
7. Sistema electoral poco democrático	Alto	Dentro del período	Poder político	Media	(+)	Medio	Innovación	Neutro	(+)	
8. Inflación y bajo crecimiento demográfico	Alto	Dentro del período	Poder político. Recursos económicos	Baja	(-)	Muy alto	Innovación	Neutro	(-)	
9. Saturación de la capital	Bajo	Dentro del período	Poder político. Recursos económicos	Baja	(0)	Alto	Innovación	Equilibrante	(-)	

## *Criterios de verificación de la selección de problemas*

Los criterios de selección enunciados no deben aplicarse problema por problema, sino evaluando el conjunto de la lista seleccionada.

Una vez hecha una selección preliminar conviene verificar las ventajas y desventajas del conjunto de problemas escogidos respondiendo a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo es el balance político de gestión que determina la selección de problemas? Recuerde: un gobierno puede ser peor, pero no mejor que su selección de problemas.

Balances	Saldo
Balance político de la gestión política	(+) (-) (+)
Balance político de la gestión macroeconómica	(+) (-) (-)
Balance político del intercambio de problemas	(+) (-) (+)

- b) ¿Cómo es el valor político de los problemas seleccionados versus el valor de los problemas postergados?
- c) ¿Concentración o dispersión de esfuerzos para enfrentar problemas relevantes en cada uno de los tres balances de gestión?
- d) ¿Es alta, media o baja la proporción de problemas en que el actor tiene alta gobernabilidad, directa o indirecta, sobre sus causas?
- e) ¿Cómo es la proporción de problemas que exigen continuidad frente a los que exigen innovación?
- f) ¿Cómo es la proporción de problemas cuyos resultados maduran dentro del período de gobierno en relación a los que maduran fuera del período de gobierno?
- g) ¿Cómo es la proporción anterior en los problemas excluidos de la selección?
- h) ¿Cómo es el balance entre el vector de recursos que exige el enfrentamiento de los problemas seleccionados en relación al vector de recursos disponibles para el gobernante?
- i) ¿Cómo es la coherencia de los problemas seleccionados con el análisis del macroproblema?
- j) ¿Algunos de los problemas seleccionados pueden disolverse en el espacio de un problema mayor que lo comprende?
- k) ¿Cuáles problemas le otorgan confiabilidad y cuáles le crean vulnerabilidad al plan?

## *La descripción o marcador de un problema*

Los problemas se bautizan con un nombre que tiene una connotación negativa, una carencia o una deficiencia. Ese nombre oculta muchas ambigüedades. Para

eliminar esas ambigüedades es necesario describir el problema, vale decir, precisar su marcador.

Un problema se verifica o evidencia por su marcador, es decir, por los hechos verificables que lo manifiestan como tal en relación con el actor que lo declara. El marcador se precisa técnicamente por el vector de descripción del problema (VDP).

La metáfora de un juego es muy ilustrativa para comprender un problema, aunque el juego social tiene diferencias muy importantes con el juego deportivo o recreativo. En todo juego se gana o se pierde en una competencia en la que los jugadores son libres de tomar sus decisiones. Ningún jugador manda sobre los otros, aunque su peso puede ser muy distinto. No existen relaciones reconocidas de jerarquía entre los jugadores. Vencer o cooperar con un jugador no es lo mismo que dar o recibir órdenes.

Todo juego tiene un marcador que permite verificar quién gana y quién pierde. Ese marcador se puede representar simbólicamente por:

$$\text{VDP} = (d_1 d_2 d_3 \dots d_j)$$

En la descripción de un problema los descriptores deben ser precisos y monitoreables, cada descriptor debe ser necesario a la descripción, el conjunto de descriptores debe ser suficiente para cerrar las interpretaciones a una sola, ningún descriptor debe referirse a causas o consecuencias, y ningún descriptor debe reiterar de otra manera lo dicho por otros descriptores. Esto asegura que no debe haber relaciones causales entre los descriptores. La pregunta clave en la descripción de un problema consiste en saber si los descriptores enunciados representan bien el problema y si son suficientes para completar esa representación.

**Una descripción es suficiente:**

- a) Cuando elimina toda ambigüedad sobre el contenido del problema.
- b) Cuando frente a la prueba de eliminar hipotéticamente la carga negativa que expresan los descriptores, la consecuencia de ello es resolver el problema. Por el contrario, si el problema se mantiene, quiere decir que la descripción es incompleta o inadecuada.

El vector de descripción o marcador de un problema es siempre relativo al actor que lo declara, ya que el resultado momentáneo del juego puede ser un problema para un actor, una amenaza para un segundo, un éxito para un tercero y una oportunidad para un cuarto. Todo problema conflictivo puede entenderse como el resultado momentáneo de un juego entre actores con intereses distintos y, a veces, opuestos. El marcador precisa el significado del nombre del problema y lo hace verificable mediante hechos que lo evidencian. Por ejemplo, el nombre del problema: Deficiente abastecimiento de agua potable en el barrio Los Naranjos, puede describirse al precisar los siguientes descriptores:

- d1 = la población recibe agua potable 5 días a la semana durante 8 horas
- d2 = no hay abastecimiento de agua potable durante dos días a la semana
- d3 = d1↓ d2↓ (d1 y d2 tienden a empeorar)

La población de Los Naranjos y su alcalde pierden este juego ante el gobierno central, la empresa de agua potable y otros actores con el marcador: VDP = (d1 d2 d3).

El vector de descripción de un problema es previo a su explicación y cumple las siguientes funciones:

- a) Cierra las distintas interpretaciones del nombre del problema a un solo significado exento de ambigüedad, de acuerdo con el concepto de *obra abierta* de Umberto Eco de 1962 (Eco, 1984).
- b) Precisa lo que debe ser explicado (deben explicarse las causas de d1 d2 y d3).
- c) Verifica el problema de manera monitoreable, a fin de acompañar su evolución.
- d) Verifica la eficacia de la acción para enfrentarlo; si el problema mejora o empeora, mejora o empeora el vector de descripción.

### *Causas, descripción y consecuencias de un problema*

La descripción o marcador del problema es lo que debe ser explicado. Las causas indican a cuáles variables se debe la existencia del problema. Las consecuencias muestran el impacto del problema analizado sobre otros problemas. Estos conceptos son siempre relativos a las fronteras del problema, de manera que lo que es causa en el problema A, bien puede ser descriptor del problema B y consecuencia en el problema C. Esta relatividad de los conceptos evidencia el carácter sistémico de las relaciones entre los problemas. Cuando se analiza un problema se delimita a conveniencia sus fronteras y de esa manera se lo destaca en un primer plano sin perder la visión de sus principales relaciones con la malla de problemas que caracterizan la situación global.

### *Explicación de un problema cuasiestructurado*

Los problemas no son obvios, aunque algunos lo parezcan. Para enfrentarlos con eficacia se requiere un análisis inteligente de su dinámica de gestación. Como se trata de problemas cuasiestructurados, tampoco es obvio el modo o método para examinarlos con rigor.

La explicación de un problema exige precisar las variables que deben ser explicadas, los argumentos que constituyen las causas que explican el marcador del problema y las consecuencias que se derivan de su existencia.

**Vector de descripción del problema:** Causas (se debe a...) → Descripción (se verifica por...) → Consecuencias (impacta en...)

El método PES propone una forma gráfica de explicación que denomina flujograma situacional del problema, en la que se relacionan de manera precisa las causas entre



sí y con el vector de descripción del problema y ambas variables con las consecuencias. El flujograma del problema es un modelo explicativo de carácter fundamentalmente cualitativo que exige una gran precisión y capacidad de síntesis.

Este modelo explicativo del problema distingue: 1) las causas que son flujos de producción, de acciones o de hechos, que representan el movimiento y la dinámica de cambio de todas las otras causas; 2) las causas que son acumulaciones, que representan a los actores mismos, sus capacidades o incapacidades de producción política, económica, cognitiva, etc., y todas aquellas acumulaciones que pueden ser usadas o apropiadas por los actores para producir los flujos sociales, y 3) las causas que son reglas del juego, es decir, las normas de hecho y de derecho que regulan el movimiento del proceso que gesta el problema y definen o dejan una ambigüedad sobre lo que está permitido, prohibido, estimulado o penalizado en el juego.

Esta triple distinción sobre la naturaleza de las causas se cruza con otras tres relacionadas con el grado de control que ejerce sobre ellas el actor central del plan y que permiten distinguir entre: a) las causas que están bajo control del actor, b) las causas que están fuera del control del actor, pero dentro del juego, y c) las causas que provienen del impacto de otros problemas con los cuales interactúa el problema analizado y, por lo tanto, son causas que están fuera del juego. La combinación de ambas distinciones genera una clasificación de las causas en nueve tipos.

Causas	Reglas	Acumulaciones	Flujos
Bajo control	3	2	1
Fuera de control	6	5	4
Fuera del juego	9	8	7

Las causas más inmediatas del marcador del juego son las jugadas, los flujos, o la producción. Ellas afectan directamente al vector de descripción del problema. Y para que esa producción de hechos, bienes, servicios, conocimientos, valores, etc., se materialice en determinada cantidad y calidad, se requieren capacidades de producción, que son las acumulaciones que poseen o utilizan los actores sociales. Dichas acumulaciones no son un dato y, por el contrario, crecen, disminuyen y cambian de calidad por medio de la producción social que generan los actores según sean las características de sus acumulaciones. De manera que las acumulaciones condicionan la producción de los flujos y los flujos de producción constituyen la vía para mejorar o deteriorar las acumulaciones. Para mejorar las capacidades de producción se requiere producir flujos, y la producción de tales flujos tiene el límite que imponen las capacidades previas de producción. Por su parte, las reglas del juego determinan el espacio de variedad de lo posible en las acumulaciones y los flujos y, a su vez, mediante los flujos los actores pueden alterar las reglas del juego.

Así, explicar un problema significa construir un modelo explicativo de su gestación y tendencias que precisa y relaciona las causas entre sí, a la par que las clasifica según su localización en los nueve cuadrantes del flujograma situacional.

CAUSAS			Vector de descripción del problema
Reglas	Acumulaciones	Flujos	
3 Regulaciones	2 Capacidades incapacidades actores Bajo control	1 Producción jugadas movimiento	Marcador del juego
6	5 Fuera de control	4	
9	8 Fuera de juego	7	Consecuencias

El cuadro presenta un “esquema de causalidades de un problema”. Los espacios 1 y 2 definen las fronteras del juego o del problema, ya que el espacio 3 se refiere a otros juegos u otros problemas con los cuales el problema analizado interactúa.

El control implica absoluto dominio de las decisiones que afectan la causa localizada en el espacio 1. Si una causa parece estar en parte bajo control y en parte fuera de control, ello significa que la causa está definida de un modo demasiado agregado. Debe desagregarse para distinguir el control de la mera influencia.

La influencia se refiere a las causas localizadas en los espacios 2 y 3, sobre las cuales el actor puede tener una capacidad fuerte, media, débil o nula para afectarlas. La influencia implica que el control es compartido.

### *Graficación del modelo explicativo*

En vez de escribir un texto, el PES utiliza la graficación de la explicación que un actor hace de un problema. Esta graficación utiliza notaciones normalizadas cuya interpretación está exenta de ambigüedad, y su calidad y profundidad depende de la investigación realizada sobre el problema.

Esta explicación graficada del problema es de una gran potencia informativa y obliga a una alta precisión. De un golpe de vista sobre el flujograma adjunto, que se refiere a un problema de escasez de agua potable, podemos saber:

- a) el marcador del problema
- b) las causas y sus relaciones
- c) las consecuencias
- d) el grado de gobernabilidad del actor sobre el problema, según sea la concentración y peso de las causas críticas en los cuadrantes 1, 2 y 3
- e) el grado de dificultad del problema, según sea la concentración de las causas críticas en las reglas, las acumulaciones o los flujos

- f) las causas que pueden ser nudos críticos del problema, es decir, aquellas donde la acción es más práctica y eficaz
- g) la vía por la cual la remoción a atenuación de las causas críticas o nudos críticos permite al actor afectar el marcador o vector de descripción del problema y avanzar hacia las metas (nuevo marcador del problema), y
- h) el peso que tiene la cooperación de otros actores para alcanzar el nuevo marcador del problema (plan dual).

Un analista experimentado puede interpretar de inmediato que una concentración de causas en el cuadrante 1 indica un problema relativamente fácil. Por oposición, una concentración de causas en el cuadrante 9 indica un problema muy difícil.

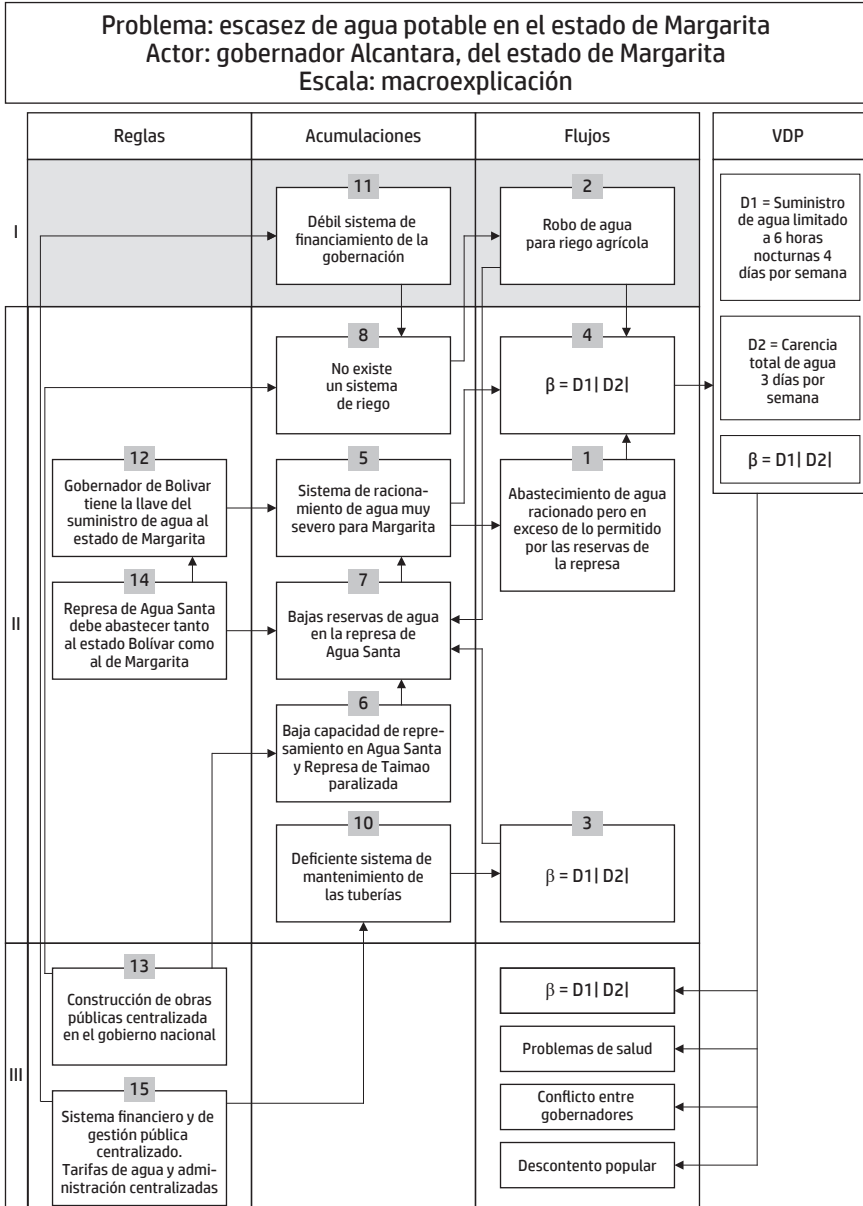
Sobre la base de esta explicación, el método PES selecciona las operaciones y las acciones que parecen más potentes y prácticas para alterar los nudos críticos del problema y alterar el marcador del problema hasta alcanzar las metas del plan. Así, el plan para enfrentar un problema se compone de operaciones y acciones que tienen un fundamento riguroso en el modelo explicativo del problema. El diseño creativo de tales operaciones y acciones depende de la capacidad del actor para concebir suficientes alternativas que pueden tener diverso alcance y profundidad. En su extremo, a veces es necesario revolucionar un juego para hacer posible un cambio significativo de su marcador.

### *Reforma y revolución de un juego*

Un problema se conoce en profundidad solo cuando se logran identificar con precisión las reglas del juego bajo las cuales se gestan sus resultados. Esto no es fácil, porque las reglas más importantes del juego social no son reglas explícitas de derecho, sino, de hecho, y generalmente se mantienen vigentes por el poder que las respalda y por la incapacidad para imaginar alternativas. Cambiar las reglas de un problema o del sistema social exige vencer una fuerte resistencia política y también el peso enorme de la inercia intelectual que considera a las reglas vigentes como un dato inamovible. Las aceptamos inadvertidamente como las únicas imaginables y posibles.

En varios casos, el modelo explicativo del problema puede concluir que el marcador insatisfactorio del juego para el actor que nos interesa es el resultado inevitable de las reglas bajo las cuales opera el juego. En esa circunstancia, el plan no puede consistir en producir hechos que respeten las reglas vigentes, sino en operaciones para cambiarlas. El plan puede, en consecuencia, según sean las conclusiones que indique el flujograma, consistir en juegos de muy diverso tipo. Si las causas críticas están concentradas en los flujos, el juego puede concentrarse con eficacia en jugar mejor aprovechando las actuales capacidades o acumulaciones. Si las causas críticas se concentran en las acumulaciones, el énfasis del juego estará en cambiar las relaciones de poder político, cambiar las capacidades de producción económica, aumentar el acervo de conocimientos, elevar la calidad de las organizaciones, etc., a fin de ganar primero nuevas capacidades sin las cuales no se puede elevar la cantidad

y calidad de los flujos. El caso más interesante y complejo se presenta cuando las causas críticas se concentran en las reglas del juego y es necesario cambiarlas para poder alterar favorablemente las acumulaciones y los flujos.



Hay dos maneras de cambiar las reglas del juego: su reforma o su revolución. La reforma de un juego consiste en un cambio de sus reglas, capaz de alterar el espacio de variedad de las acumulaciones, de los flujos y del marcador del juego, siempre que la parte innovada se subordine a las reglas prevalecientes. En muchos casos es suficiente una reforma del juego para cambiar significativamente las posibilidades de mejorar el marcador del problema, y es importante destacar este concepto, porque en el pasado se ha usado la palabra reforma en un sentido peyorativo. Pero en varios casos la reforma puede resultar insuficiente, y no hay otro camino eficaz que la revolución del juego, aunque su viabilidad política sea muy difícil. La revolución de un juego es también un cambio en sus reglas que altera el espacio de variedad de los resultados posibles. Pero, en este caso, la parte innovada conforma una masa crítica de nuevas normas con el peso suficiente para articular y subordinar para sí a las antiguas reglas que sobreviven como residuo temporal o definitivo del juego anterior. Así, el cambio en la variedad de los medios y resultados posibles es tan grande que nos sentimos en la necesidad de rebautizar el juego con otro nombre.

Sobre esto hay casos dramáticos en América Latina. Cambiar el marcador de los problemas de salud y seguridad social exige una revolución de los sistemas correspondientes. Enfrentar el déficit de viviendas de interés social solo es posible con una revolución de los sistemas de construcción y acceso a la vivienda de las clases marginadas. Frenar el crecimiento desmedido de las capitales de nuestros países clama por una revolución urbana. Modernizar el Estado es revolucionar las reglas de distribución de la gobernabilidad entre los organismos públicos en todos los niveles, hasta llegar al gobierno vecinal.

Revolucionar un juego implica muchas veces disolver el problema en otro de distinto alcance, en vez de enfrentarlo tal como fue originalmente declarado. Disolver un problema es ir al fondo de nuestras preocupaciones, es cuestionar las fronteras de nuestra imaginación. Y, desde esa perspectiva, si bien no siempre ello es posible en la práctica, siempre es conveniente como ejercicio intelectual para buscar alternativas imaginativas de solución a los problemas. Veamos un ejemplo real.

Un alcalde de nuestra América, insatisfecho con la lentitud y corrupción ligada al otorgamiento de los permisos de construcción urbana en su ciudad, decide enfrentar el problema. En primera instancia lo declara al modo tradicional: "Deficiente sistema de permisos de construcción urbana". Esa declaración asume que la existencia de un permiso previo a la construcción es necesario y que lo que debe mejorarse son los procedimientos para otorgarlo de manera más ágil y transparente. Pero, a poco de discutir el problema en un pequeño grupo calificado, el mismo alcalde pregunta: "¿qué pasa si suprimimos los permisos de construcción?". Al principio la pregunta desconcierta y produce risas. Pero el proponente insiste: "¿Qué nos interesa, el permiso de construcción, que es solo un medio entre otros, o el objetivo de tener una ciudad con una buena planificación y regulación urbana? ¿Por qué pensamos que el único modo de poner orden en la construcción urbana consiste en que la alcaldía otorgue permisos previos de construcción?".

El alcalde acaba de cuestionar las reglas del juego que nadie se atrevía a objetar por falta de imaginación o temor, y ahora los expertos comienzan a pensar de otra

manera. La imaginación rompió la inercia y no parece tan descabellado revolucionar el juego. La pregunta obvia siguiente es: ¿qué puede reemplazar con ventajas el permiso previo de construcción que otorga la alcaldía? Al poco rato surge una propuesta. Se exigirá como único requisito para iniciar una construcción que el constructor tome una póliza de seguro en un banco por la cual declara conocer y respetar las normas de regulación urbana vigentes y se compromete a demoler a su propio costo la obra si la inspección municipal la declara ilegal y a pagar una multa equivalente al costo de la obra construida. Ahora el control es ex-post, la obra se puede iniciar con agilidad, pero el costo de infringir la norma municipal llega a ser extremadamente alto para el constructor y para el banco que otorga la póliza de garantía.

El sistema, en vez de ser mejorado, fue revolucionado, disolviendo el problema más restringido focalizado en el deficiente sistema de permisos en otro más amplio que podría denominarse “deficiente control del desarrollo urbano”. El control exclusivo del municipio ha sido en parte reemplazado por el autocontrol del constructor y el control del banco.

La experiencia de trabajo con la PES siempre nos aconseja: antes de enfrentar un problema, intente disolverlo. Muchas veces el problema declarado es un falso problema.

El modo de atacar los problemas nos permite fijar metas y anunciar resultados con base en algún tipo de pronóstico del impacto de las operaciones y acciones sobre las causas críticas que los generan. Pero no podemos olvidar que calculamos y actuamos en un juego plagado de incertidumbre y sorpresas, en el que el plan es una apuesta. ¿Cómo podemos, entonces, apostar a un resultado futuro sobre el marcador de un problema o de todos los problemas del plan?

Calcular en futuro:  
*Escena cuatro*





## Calcular en futuro: Escena cuatro

Los fusilazos de las cámaras estallan dispersos con la secuencia irregular de una guerra de fuegos artificiales. Las luces intensas de la televisión, concentradas en su objeto, hacen inoperante el aire acondicionado. Al frente, el semblante del presidente, blanco de luces y fogonazos, muestra su topografía enrojecida y sudorosa, azogada, cargada de tensiones inocultables. Su frente, surcada de pliegues sin calma, cae sobre unos ojos amplificados por una faz enmagrecida poblada con cejas frondosas. Puede leerse en ellos el mundo. Como en una pantalla de cine, todavía están allí las imágenes de una revuelta popular contra su política económica, acusaciones contra su honestidad, varios intentos de asonadas militares, declaraciones imprudentes sobre resultados que nunca se cumplieron, compromisos electorales muy lejos de sus posibilidades, conflictos en su hogar, desilusión y frustración con su partido, dudas sobre la eficacia de sus ministros, dudas, sobre todo. También en ese rostro que frisa los sesenta, hay fuerza y coraje. La fuerza de un Sansón ciego, aún temible, desorientado, sin saber dónde aplicarla. Sus labios impacientes, casi fuera de control, emiten palabras sin sonido de un diálogo consigo mismo, tiemblan, cuando reciben el disparo de la primera pregunta en la conferencia de prensa.

Es un periodista engreído, seguro de sí mismo, cargado de experiencia, algo prepotente y reputado como zoilo. Disfruta los momentos difíciles de los entrevistados y busca llevarlos a un callejón sin salida. No tiene rasgos característicos que lo distinguan, es un hombre común, dolor de cabeza de los caricaturistas, salvo por su pretenciosa cabellera. El pelo le escasea en el plano superior y aprovecha el del costado derecho para construir una suerte de copete, alto y desproporcionado, que en algo disimula su incipiente calvicie. Habla como escupiendo las palabras mientras apuntala sus anteojos con el dedo índice. Su tono de voz alto demuestra un dejo burdo de pedantería.

—Señor presidente, usted declaró hace exactamente un año, al inicio de la aplicación del PREC, que se asilaría si la inflación llegaba a ser superior al 80% en el año. En aquel momento usted parecía seguro de la exageración de sus críticos que pronosticaban tasas superiores a 90, 100 y 120 por ciento, contra el pronóstico de 30% de su ministro de Planificación que, de paso, nunca comete un error inferior al 300%. El Banco Central entregó ayer las cifras de inflación. La cifra está 3,3 puntos sobre el nivel de asilo, o sea 83,3%...

El orfeón de carcajadas obliga al periodista a una pausa, por lo demás buscada con descaro y reforzada con una mirada teatral, irónica y lenta sobre el auditorio. Disfruta su gracia con simulada seriedad. Por dentro, la risa contenida, no trasciende a sus gestos. Está consciente de atraer toda la atención. Quiere prolongar al máximo ese momento de presión.

Los pliegues de la faz seca del presidente se agitan en un sismo controlado de ira que altera su topografía, mientras su boca y sus ojos buscan sumarse a la jocosidad para convertir la pregunta en chiste. No es claro para nadie cuál lado vence en esa lucha. Sin embargo, soltura que da la experiencia, el presidente, en voz alta y lenta repregunta:

—Bueno, señor periodista, ¿cuál es su pregunta? —su mano algo temblorosa desmiente la tranquilidad de sus palabras. ¿O no tiene una pregunta y quiere hacer solamente comentarios personales?

Los gestos y voz del presidente anteceden en algunos segundos el sonido de sus palabras, como en un doblaje que atrasa el audio y el actor hace gestos anticipados para invitarlo al acoplamiento.

El periodista responde:

—No, presidente, tengo una pregunta, en verdad solo una pregunta simple, que no es personal e interesa a todo el país —el silencio es tenso, dominado por el acento de ironía del corresponsal. ¿En cuál embajada se va usted a asilar, presidente?

Ahora la carcajada es un estallido largo y ruidoso, que contrasta con el sigilo previo. El ministro de Planificación, a dos asientos de distancia del presidente, no tiene la maña que dan los años, y se levanta indignado de su asiento, en señal de asumir la respuesta. El presidente lo sienta con una mirada.

—Amigo periodista —dice el presidente—, usted siempre es muy agudo con sus bromas. Todos le agradecemos su fino humor.

—Otra pregunta, por favor —y ahora la mano del presidente señala a un hombre gordo y sudoroso con cara de obsecuente y movimientos gelatinosos. Solo mediante un esfuerzo reiterado y fungoso logra salir de su silla e iniciar una pregunta boba y bondadosa.

El hombre del copete, ahora fuera del foco de atención, todavía está de pie, como una estatua, con la boca abierta, sin decir palabra, y su mano apunta al vado en gesto de incredulidad. Su inmovilidad destaca en el bullicio y el movimiento. Hay muchas conversaciones en la sala mientras el copete baja de nivel y su base se sienta lentamente mirando al auditorio sin ver a nadie. No puede creer que su pregunta bomba, preparada en horas de reflexión, haya quedado sin respuesta y a nadie le importe. “Esta es una conferencia de prensa o un juego de ingeniosidades”, comenta al vecino, pero este mira hacia el techo recargado de dorados y semiluces en señal de tercera posición. Los espejos de la gran sala, de polvo de oro al fuego, son testigos de su fracaso.

—Mira —dice dándole un codazo—, ¿tú eres neutral?

El copete gira en noventa grados.

La respuesta es una mirada de reproche a su ingenuidad acompañada de un “¿tú crees que estamos en Suiza?”.

La diablura del presidente amortiguó la provocación del periodista por escasas horas y desató comentarios por meses. Un agudo político, expresidente de la República, comentó jocosamente:

—Propongo que se asile aquí, en su país.

Con ello aludía al constante rondar del presidente por el mundo. Pasaba más tiempo en el extranjero, dedicado a la política internacional, circulando como un carrusel, que sentado en su silla de trabajo.

La conferencia continúa unos cuarenta minutos con preguntas corteses, no todas espontáneas, como se espera de ellas. Pero siempre hay un aguafiestas incontrolable, a pesar de los consejos de la Oficina de Prensa.

Ahora es un periodista alemán que chapurrea el castellano. Parece una montaña envuelta en una carpa blanca fina y lustrosa. El vestón cuelga en la silla y su camisa está cruzada por suspensores de múltiples y chocantes colores. A la moda. Bajo su papada, una corbata de “humita” lucha por mostrar sus formas. Habla con una mano aferrada a un papel y un lápiz en la otra. Sus mofletes, carnudos, vibran con cada palabra.

—Señor presidente, creo que todos le reconocemos el coraje con que enfrenta los problemas que ha heredado. Pero, si el coraje no está acompañado de competencia y capacidad de gobierno, el costo político puede ser muy alto. La combinación de audacia y coraje con decisiones no bien procesadas es peligrosa —su voz es profunda y retumba como caja torácica de un bajo de la ópera. ¿No cree usted que está pagando un costo político excesivo por su política económica? Usted ha entregado su confianza a los técnicos como un enfermo deposita la fe en su médico, ¿los médicos responden a esa confianza? No sé si me entiende bien. Usted no es un experto económico, ningún presidente lo es, usted es político. ¿Qué pasa cuando el gobernante político no comprende a fondo el problema económico y sus ministros técnicos no tienen experiencia política ni comprenden el problema político? ¿No es un riesgo el barbarismo tecnocrático? Antes... antes que ustedes descubrieran a los economistas y los tomaran como médicos, predominaba la política de la anestesia, muchos paliativos y nada de cirugía (enfatisa la palabra “descubrieran” con un ritmo más lento y un tono de atención). Ahora, con estos médicos novatos en la cabecera del país, ¿por qué aplican cirugía sin anestesia? ¿Por qué no combinar el buen sentido político con el buen análisis económico? ¿Por qué ese extremismo pendular, o anestesia o cirugía? Usted tiene un ministro de Planificación joven, honesto, seguramente buen economista, pero habla mucho haciendo pronósticos demasiado precisos, que demuestran inexperiencia política. El costo de los errores no los paga él como profesional, sino usted como presidente, la población, el país y su partido. Mi pregunta es la siguiente: ¿No corre usted el riesgo de extremar el uso de su poder político para apoyar su política económica, y consumir ese poder hasta el límite de perder la capacidad política de culminar ese propósito económico?

El periodista hace una pausa, en espera de la respuesta. Como ella tarda, el gigante aprovecha para reforzar su argumento:

—Viene a mi cabeza la conseja de Sansón —acompaña la frase con un movimiento amplio de brazos como si fuera a volar, pero ellas terminan colgadas de sus suspensores. Ciego, con la fuerza que aún tiene, en una demostración de coraje, derriba las columnas del templo. Es su último plan para acabar con los filisteos a costa de su vida, pero en realidad, lo que logra no es la derrota del enemigo, sino su propia derrota. No puede continuar luchando. Su política económica, exenta de

sutileza política, ¿no es una operación Dalila? Yo lo veo a usted como a Sansón, y lo admiro por su coraje, pero no puedo coincidir con su plan. Usted puede acabar con sus fuerzas luchando contra el desajuste económico y la inflación, y esos males sobrevivirlo porque usted no ha sabido cuidar sus fuerzas. ¿Ha pensado usted, señor presidente, en el síndrome de Sansón? —vuelve a abrir los brazos como un pájaro.

El presidente permanece mudo varios segundos. Sus gestos ya han iniciado la respuesta. Más tarde vendrá el sonido. Su cabeza piensa a alta velocidad. Comprende la sensatez de la pregunta. Pero su formación intelectual, típica de un político de su época, no le permite comprender la inmensa deficiencia de su aparato tecnocrático y primitivo de planificación. El concepto de una moderna oficina del presidente no está en su vocabulario, tampoco la idea del procesamiento tecnopolítico de problemas.

Recuerda que, tiempo atrás, recibió a un profesor de Inglaterra que dictaba en Cambridge un curso con el nombre de “La Oficina del Dirigente”. Le habló, por intermedio de una traductora, de la oficina del Primer Ministro, de la unidad de procesamiento tecnopolítico, de las modernas oficinas de planificación y de los sistemas de deliberación previos a la toma de decisiones. Le habló también de la agenda y del cuidado del tiempo y el foco de atención del presidente, como los recursos más escasos. En esa reunión estaba presente la ministra de la Secretaría de la Presidencia, la cual intervenía reafirmando las posiciones del profesor inglés. Así fue como adquirió la convicción de que ella sabía del tema y podía reorganizarle su oficina y su agenda. Como en muchas cosas, él hizo una apuesta débil, sin muchas esperanzas, y comenzó el experimento. Pero los resultados fueron nulos, salvo para algunos aprovechadores que jugaban con el concepto de “sala de situaciones” sin saber nada de ello. Usted necesita un “*situation room*” le decían. Pronto pudo confirmar que ni la ministra, ni los supuestos asesores, ni el PNUD que financió el proyecto, tenían experiencia en el tema, y el equipo terminó preparándole discursos. Aparentemente había más apetito que capacidad en los supuestos asesores. Cuando logró derrotar la primera asonada militar, el año pasado, llamó a su ministro y le dijo: “el experimento fracasó, regresa a tu antiguo trabajo”. Y se olvidó del tema. Después de todo, siempre fue un decisor solitario, sin estado mayor.

Él, como político de su época, era prisionero del estilo tradicional de hacer política, a pesar de que en opinión seria de muchos era un líder sobre el nivel común. Miraba lo técnico como algo semiincomprensible que está en la vereda del frente. Efectivamente, él pensaba en sus economistas y gerentes como médicos. Quería modernizar el país y ellos podían ayudarlo. Eran una nueva generación todavía no contaminada con los vicios de la política contingente. Y además, eran inteligentes y leales. En su partido, plagado de carcamales alimentados en los vicios de la política, no había cuerpos técnicos a la altura de la complejidad de los problemas actuales del país. Pero también era cierto que algunos de sus ministros eran unos bebés de “*kindergarten*”. Todavía recordaba con asombro la entrevista, realizada dos meses atrás a su ministro de Planificación, a quien admiraba por su entereza y hasta por su honesta ingenuidad. El periodista preguntó por el costo político del paquete de ajuste económico que el ministro impulsaba. Y este respondió como una monja novicia:

“Yo asumo y pago ese costo político”. El periodista, desconcertado ante tanto candor, agregó este comentario a la respuesta del ministro: “Me sentí culpable, en mi egoísmo malsano, por no haber aun concebido la idea de asumir de mi bolsillo el pago de la deuda externa del país”. “¿Con qué puede usted asumir ese alto costo político?” fue la pregunta siguiente. El ministro pareció no entender la pregunta, y comenzó a enumerar posibilidades. De allí en adelante la entrevista fue casi una tomadura de pelo. La tituló: “Ministro de Planificación asume el costo político del Ajuste Económico”.

—Amigo periodista —dice el presidente—, su pregunta, confieso, es algo que deberíamos debatir abiertamente dentro del gobierno y dentro del partido. No porque tenga dudas sobre la respuesta, sino porque mi respuesta debe ser mejor comprendida por el país y los dirigentes políticos. Si tuviera la más mínima duda no habría comprometido mi gobierno en una política de ajuste que sé es transitoriamente costosa. Yo no fui elegido presidente para hacer cada día lo que plazca a cada ciudadano. Yo no soy populista. Yo quiero pasar a la historia como un presidente que revolucionó la economía del país y la hizo parte del primer mundo. Toda política y todo cambio tienen un período de siembra y un período de cosecha. Usted me interroga en medio de las dificultades del período de siembra, mientras yo tengo mi cabeza puesta en los meses de cosecha.

Sin embargo, creo que su pregunta merece una respuesta a tono con la profundidad del interrogante. No creo haber caído en el barbarismo tecnocrático. El trago amargo no se toma por gotas, sino de una vez. Un abismo se salta, no se cruza en tres pasos. El sentido político lo pongo yo y yo soy el responsable político del gobierno. No hay tal torpeza tecnocrática. He tenido que gobernar con técnicos y caras nuevas, algunos de ellos muy jóvenes, porque el país necesita un cambio, un viraje. No admite más errores y paños tibios. Infelizmente, y este no es un mal solo de mi partido, las estructuras partidarias del país quedaron ancladas en el pasado. Yo he arrastrado, he liderado a mi partido en este programa de modernización, con la confianza de su dirigencia, pero sin la suficiente comprensión de las alternativas en juego. He tenido su apoyo político, a veces a regañadientes, pero apoyo leal al fin. Lo que no he tenido es el apoyo profesional y técnico, tanto para la construcción como para la crítica de mi plan de ajuste. No he buscado los técnicos fuera del partido como una alternativa entre otras. No había otros técnicos ni había otra política. La realidad me impuso esta estructura del gabinete como un imperativo para el cumplimiento de mis compromisos con el país. Cabezas nuevas y política nueva.

Yo sé que tendremos éxito. Yo sé que estamos en la dirección correcta. Yo sé que venceremos este período amargo. Yo sé que nadie podrá revivir el populismo irresponsable. Yo sé que estoy adelante de la historia y esta, al final, me dará la razón. Si no tuviera ese convencimiento, no tendría la fuerza de voluntad para pagar este costo político, que sé es grande para mi partido, para mí y para el pueblo. Y, de paso, ojalá tuviera la fuerza de Sansón y mi tarea fuera solo derribar un templo. Tengo menos fuerzas y una tarea más compleja. Pero antes de terminar mi gobierno será período de cosecha. La inflación estará controlada, el país en crecimiento, y la desocupación reducida al mínimo. La mejor política social, señores, es el éxito de la política económica.

Ahora bien, siempre hay agoreros. Yo, francamente, no veo posibilidad alguna de extensión del período de enfrentamiento de los problemas-carga, donde prima el costo político. Ya hemos pasado lo peor. Antes de pocos meses, estaremos hablando de problemas-beneficio, propios del período de cosecha. Algunos beneficios ya están a la vista. Pero el éxito requiere de fuerza y perseverancia. Mi fuerza depende de la comprensión y apoyo del pueblo, no del largo de mi pelo. Su mano recorre su escaso cabello, en prueba de sus palabras.

—Si usted me permite una pregunta más, presidente. El alemán ha escuchado la respuesta de pie y con respeto y ahora vuelve a la carga con su voz reverberante. ¿Usted está realmente seguro sobre los resultados y el tiempo del período de cosecha? Recuerde usted, que su ministro de Planificación anunció, al inicio de su gobierno, que el ajuste duraría seis meses. En ese cálculo había seis meses de siembra y 54 meses de cosecha. Pero nuevamente aquí hubo un enorme error. Ya llevamos 48 meses de siembra y aún no se ve la cosecha. ¿Está también seguro de que su problema es cruzar un abismo que debe saltar? Las metáforas son peligrosas, presidente. Permítame recordarle a un clásico de su lengua, Don Quijote. Embistió contra unos carneros, viéndolos, en su imaginación, como guerreros. Y, cuando derrotado por los pastores que arreaban el rebaño, Sancho le dice, “¡Vea, señor, no le dije que eran ovejas!”, el caballero andante le responde que su maligno enemigo, envidioso, convirtió a los guerreros en carneros, para privarlo de la gloria de la batalla.

—Bueno, no hay peor ciego que el que no quiere ver. ¡Es cierto! En mi perspectiva ya llevamos varios meses de comienzo de cosecha. La economía crece y la desocupación baja, a pesar de las dificultades políticas. No creo ver lobos donde hay ovejas. La inflación no tiene la mansedumbre de un rebaño. Hay que atacarla de raíz. No creo que haya otra alternativa. Otra pregunta —la mano del presidente busca en el auditorio.

El periodista alemán aparenta conformidad con un movimiento vertical de cabeza, pero desde su asiento reflexiona sobre la metáfora de la siembra y la cosecha. Es una buena metáfora, pero peligrosa. El presidente cree que en política hay temporadas bien marcadas de siembra y cosecha, que toda siembra es un costo y que toda cosecha es un beneficio. “Falso —se dice el alemán—, también se pueden sembrar beneficios y cosechar costos. Eso depende justamente del procesamiento tecnopolítico del plan. Pero, lo más grave, es que el presidente parece creer que las cosechas son seguras y pronosticables”. El alemán escribe con letras mayúsculas en su papel: “incertidumbre versus certeza”. “¡La seguridad de estos economistas es proporcional a la magnitud de sus errores!”. Tampoco le convence la metáfora del abismo. A falta de argumentos y análisis estratégico se usan metáforas.

Ahora es una mujer mulata, tirando a algo hombruna, piel aterciopelada, pelo quieto, escarolado, cortado en forma rectangular, como una caja de zapatos, seca de carnes, rostro muy anguloso de pómulos salientes, barbilla larga y fuerte, anteojos fondo de garrafa, labios carnosos y plana por los cuatro costados. Sin embargo, usa faldas entreabiertas y sus piernas extremadamente largas son bien formadas y musculosas. Su color también es elegante. Hay algo de maligno, zahareño y atrayente en sus ojos duros, ligeramente bizcos y de un negro profundo. Por contraste, tiene a su

lado un periodista de mirada lánguida, aspecto delicado, pálido, con el cabello largo y sedoso del cual ella carece. Parece una mujer filosa y, por su gesto, poco amigable. Las piernas largas se levantan con agilidad gatuna, pero sin prisa, sin esfuerzo, y la falda asciende con ellas.

—Presidente —dice con voz de hombre—, ¿usted cree que la política macroeconómica, si tuviera éxito, puede resolver el problema de los hospitales, del agua, de la educación, de la ineficiencia del aparato público, de la corrupción, de las desigualdades, de la frustración del pueblo con sus gobernantes, del tránsito urbano, del desorden en el crecimiento de las ciudades, del centralismo, de las elecciones fraudulentas, de la bajísima credibilidad del Poder Judicial y de los partidos políticos? En síntesis, ¿por qué su gobierno no actúa sobre los problemas que le duelen a la gente y parece hipnotizado o anestesiado con los problemas macroeconómicos que le preocupan al Fondo Monetario y al Banco Mundial? ¿Usted cree que puede tener éxito alguna política económica en un clima de descomposición política y ética? —su hablar es pausado y cada palabra sale de sus labios con el cuidado de una maestra primaria.

—Usted, señorita o señora —el tono del presidente tiene intenciones—, no está, por supuesto, hablando de mi país...

—Presidente, interrumpo impasible la periodista con una dicción tan regular que parece una voz grabada, puede llamarme señorita para los efectos de esta conferencia de prensa, y debo aclararle que sí estoy hablando de mi país y el suyo.

(Cuando habla, sus labios carnosos se abren mostrando unos dientes uniformes de perfecta blancura. La palabra señorita la pronunció sin ningún acento especial, confundida, como al pasar, con las otras).

—Aquí hay un gravísimo problema de credibilidad, señor presidente. Usted debe comprender que sus declaraciones no tienen el valor del primer día, porque declaró muchas cosas y ninguna se constata en los hechos. Usted dijo un día por la televisión, el segundo año de gobierno, que en el próximo no se hablaría de los hospitales, que sería problema resuelto. Hoy están peores que nunca. Asumió con una inflación de 25% y hoy está en 83%, y después de todo el plan de ajuste usted puede terminar el gobierno con una inflación de 35%. O sea, después de todo el costo del ajuste, la inflación será mayor que al inicio. Prometió que el ajuste duraría seis meses y llevamos cuatro años. Prometió modernizar la administración pública y solo se ven privatizaciones, mientras el aparato público está cada vez peor. Prometió acabar con la corrupción y, ayer mismo, el diputado jefe de la comisión que investiga los delitos de corrupción tuvo que renunciar y hoy está fuera del país diciendo “¡si yo soy corrupto todo el Congreso es corrupto!”. Pero nadie presta valor a sus palabras. Usted sabe el chiste que circula en los pasillos del Palacio. Dicen que su credibilidad es tan baja que ya nadie le cree que usted es el presidente.

—Señorita, ¿no es así? —interrumpo el presidente, con un tono de duda sobre su sexo y voz inusualmente fuerte— nadie cree en este país que su relato, tomado de las páginas amarillas, guarde relación con la realidad de progreso del país. Es una completa exageración. ¡Total exageración! Toda democracia tiene verrugas...

—Señor presidente, interrumpe la periodista. —Hay algo misterioso en ella, pues se hace oír sin levantar la voz— ¿Su argumento es que la falta de credibilidad es tan grande que la población no cree lo que ve todos los días? ¿Se trata de verrugas de la democracia o de la democracia de las verrugas?

El secretario de Prensa, sentado abajo de la tarima presidencial, parece adormecido en sus reflexiones. Su vista está colgada de los zapatos de los periodistas. Los zapatos hablan, se dice. Ha estado filosofando sobre los gestos de los pies. En efecto, hablan por sus suelas, hablan por sus movimientos. El corresponsal del copete es un tipo cuidadoso, atildado, inaugura calzado nuevo. Sus pies revelan impaciencia y despecho. El alemán es ahorrrativo o descuidado, muestra hoyos en sus suelas tan variados como los de la tercera avenida. Parece una persona equilibrada. Sus zapatos están en reposo. La negra de piernas largas aborrece los zapatos, tiene los pies desnudos y, con el derecho, se acaricia el izquierdo. ¿Qué significa eso? Sus pies desmienten la apariencia de su rostro. Los corresponsales, al parecer, llevan una vida estrecha, la mayoría de las suelas se ven gastadas. Cuando las preguntas son tensas, las puntas de los zapatos se levantan, y bajan ante aquellas bien filtradas por la Oficina de Prensa. También hay signos de aprobación y rechazo, parecidos a los movimientos de cabeza.

El secretario de Prensa siente la mirada del presidente. Algo anda mal y despierta de sus cogitaciones. Presuroso, como escolar sorprendido en falta, hace un movimiento de consulta de su reloj y toma el micrófono. Sus bigotes manubrio de bicicleta siguen el movimiento de cada palabra. El cabello negro y engominado brilla liso ante las luces de las cámaras.

—Lamentablemente, señores periodistas —dice en tono de locutor profesional—, el tiempo se ha agotado y damos por terminada la conferencia de prensa. El señor presidente se retira.

—Un momento —dice el presidente. Si bien ya estamos pasados diez minutos de la hora fijada para el término de la conferencia de prensa, no quisiera retirarme de la sala sin acoger, con el respeto que ellas merecen, las observaciones de la amiga periodista. Quiero decirles, para finalizar, que el pesimismo no ayuda. Que la visión negra y maniquea nos aniquila y no nos da fuerzas para luchar —el presidente acentúa con malicia la palabra negra. Por cierto, que aquí, como en todos los países, existen transgresiones a los valores de la democracia y la ética. También es cierto que nos falta todavía mucho para hacer efectiva la acción de gobierno. Pero a mí no me falta ni la voluntad ni el coraje. Puedo cometer errores, pero cuando tomo conciencia de ellos los corrijo. Nunca he dejado de sancionar al funcionario que se demuestra culpable, pero tampoco acuso ligeramente sin pruebas ni apresuro decisiones que corresponden a los tribunales de justicia. Yo comprendo que hay sobrados motivos para el descontento y la desconfianza. Ha sido un período muy duro. Pero yo estoy justamente en el bando de los que luchan por el cambio. Yo siento el llamado de la historia.

Permítanme decirles que llevo sobre mis hombros una carga muy pesada y que, a veces, tengo pocas satisfacciones y motivos para el optimismo. La lucha es muy dura y la estoy dando muy solo. Con muchas incomprensiones desde todos los sectores. No tengo compromisos con grupos poderosos. Mi compromiso es con todo



el pueblo. Se dice, por ahí, que detrás de mi política están los intereses económicos más poderosos del país. Que el pueblo ganó las elecciones, pero perdió el gobierno. No tengo intereses pequeños y entre mis debilidades no se cuentan ni la traición ni la deshonestidad. A veces debo ser sordo a las demandas populares, porque no siempre el pueblo sabe, en lo inmediato, defender sus propios intereses. Yo tengo la obligación de velar por el futuro de los ciudadanos más modestos, sin esperar agradecimientos. El futuro dirá la verdad sobre mi gobierno. Y mientras llega ese momento de la verdad, yo necesito del apoyo de ustedes... —la voz del presidente se quiebra y durante varios segundos lucha contra sus emociones... necesito del apoyo de ustedes, repito, porque ¿qué pasaría si yo abandonara esta lucha contra décadas de negligencia, irresponsabilidad y populismo? Yo soy el último que puede perder las fuerzas y el primero que debe amanecer en el trabajo. No busco halagos, señorita, créame a pesar de su incredulidad, busco amigos para esta empresa de cambio. Necesito colaboradores conscientes y críticos. No soy ciego. Yo tengo más información que ustedes sobre lo que ocurre en el país. Yo sé que hemos entrado en el período de cosecha, pero aún no hemos superado el peligro de regresar al pasado. Los cambios no están aún consolidados.

Gracias, y hasta la próxima conferencia, a la cual invito especialmente a la señorita periodista para que continuemos este diálogo.

Al despedirse, hace un saludo con su mano abierta. Hay aplausos, ni muy fuertes, ni muy débiles.

El presidente sale de la sala con paso lento. La montaña alemana se aproxima a él y le ofrece la mano con afecto. “Créame, presidente, que admiro su valentía, pero no puedo comprender su estrategia”. El presidente, sin detener su paso, inclina la cabeza y murmura algo que parece decir “gracias”. Es un hombre con capacidad de autocrítica. Algo perturba su cabeza. A pesar de los largos años en la lucha política que han endurecido su carácter, no ha perdido la capacidad de emocionarse y aborrece la mentira. Siempre trata de decir la verdad o no decir nada si ella es transitoriamente inconveniente. ¿La molestia es respecto a su optimismo? ¿Es una seguridad real o falsa? Él necesita esa seguridad, pero, ¿la tiene? ¿Está siendo sincero con el país? ¿Puede ser sincero?

Comprometí a mi país y a mi partido en un programa audaz y riesgoso, piensa. Al principio estaba completamente seguro de sus resultados. No solo seguro, sino feliz de la oportunidad de innovar y pasar a la historia. Cuando escuchó a su nuevo círculo técnico, vislumbró un mundo nuevo. Algo hizo una ruptura en su cabeza que amplió su comprensión de los problemas de gobierno. No fue fácil. Había sido criado en el mundo de la política tradicional, en el reino de la micropolítica, de las maniobras, de las rencillas internas, de las pequeñas inescrupulosidades, del clientelismo, del inmediatismo, del compadrazgo y de las simplezas. Pero nunca fue completamente atrapado por ellas. Se sentía llamado a una tarea superior. “Mi ambición es la historia”, se repetía constantemente. Él era, por consiguiente, terreno fértil para cultivar un nuevo estilo de hacer política. Trataba de leer todo lo que podía, pero ese lenguaje tecnocrático le fastidiaba. Sus éxitos prematuros lo llevaron a cultivar cierta soberbia y menosprecio por los intelectuales. No pudo terminar la universidad y,

quizá, ese menosprecio era una venganza. Pero su actuación al frente del partido por muchos años lo fue convenciendo de las enormes limitaciones de los profesionales de la política. Algo falla en este estilo de hacer política, se decía en sus frecuentes reflexiones. Por eso, cuando logró ser elegido en la convención de su partido para disputar la Presidencia de la República, se propuso no ser un presidente del montón. Buscó orientaciones, primero dentro de los cuadros técnicos de su propio partido y allí confirmó algo que antes solo sospechaba. Eran cuadros técnicos desactualizados y politizados en el mal sentido de la palabra. Entonces buscó fuera. Así surgió una amistad extraña con su actual ministro de Planificación. Era un joven profesor, buen profesor, así lo veía él. En ese momento no valoró la falta de experiencia política de su nuevo círculo técnico, pues él la poseía de sobra y podía compensar esa deficiencia. Para él, que no tenía conocimientos de economía, ese encuentro fue una revelación. Descubrió que había otras formas de pensamiento que permitían precisiones y cálculos fuera de su alcance. Pero intuía que allí estaba la respuesta al populismo y el fundamento de un modo más serio de hacer política.

Mientras camina hacia su automóvil rodeado por la guardia de seguridad, recuerda aquellas primeras conversaciones y los pronósticos rosados sobre los resultados antes de finalizar el primer año de gobierno. Fue una época muy feliz, estaba renovado en sus ideas y tenía gran apoyo popular. Después vino la realidad del viaje descendente en submarino, mientras su plan había considerado un cohete. Primero fue una reacción violenta contra su plan de ajuste. Después vino la incesante postergación de la fecha de cosecha. Ese alemán del carajo tenía razón. La primera fecha fue seis meses para llegar al paraíso, después un año, después dos años, después correcciones y agregados al plan y nuevas postergaciones. Su mayor frustración fue cuando al final del tercer año del período de gobierno su equipo le propuso una reforma tributaria. Recuerda cómo golpeó la mesa y reclamó: "¡Este no es un proyecto para mitad de gobierno, señores, es un proyecto para los primeros treinta días, carajo!". Fue su primera explosión y ella algo deterioró las relaciones. Antes había aceptado con comprensión las sucesivas postergaciones del período de cosecha. De allí en adelante, conservó su fe en los resultados, pero no confió más en los plazos. Los beneficios llegarán más tarde o más temprano. Hasta hoy. Porque ese carajo del alemán había logrado meterle una duda mayor y esa era su real angustia. ¿Y qué pasa si el período de cosecha le corresponde al próximo presidente? ¿Qué pasa si pierdo tanta fuerza que no puedo darle continuidad al plan de ajuste?

En el automóvil continúa su reflexión silenciosa. El edecán piensa que ha salido disgustado de la conferencia de prensa y prefiere callar. Tiene un mensaje para el presidente, pero lo guarda para mejor oportunidad. Usualmente, el presidente es amable con sus edecanes. Pero, cuando el presidente está de malas, de alguna manera lo saben los gatos, los perros y los beodos. El silencio es total.

El vehículo se desplaza silencioso, mientras el presidente medita.

Si agoto mis recursos políticos antes de alcanzar a racionalizar el uso de los recursos económicos, quiere decir que no he hecho un uso racional de los recursos políticos. Un gobernante eficaz no es el que muere en la empresa, sino el que sobrevive a su éxito. Carajo, ese alemán nuevamente, pensó el presidente, al captar que la eficacia

política y la eficacia económica no pueden independizarse. Pero, ¿cómo puedo yo relacionarlas más allá de lo superficial si no entiendo de economía? ¿Cómo pueden relacionarlas mis ministros técnicos si no entienden de política?

¿Qué pasa si esta duda me persigue hasta el final del período de gobierno y no tengo respuesta para ella? El síndrome de Sansón penetró su cabeza. ¡Gastar sus últimas fuerzas en el objetivo que lo derrota! La imagen del gigante alemán se muestra ante él con dos enormes brazos sobre las columnas del templo, son columnas multicolores, demasiado delgadas y casi elásticas, tanto que las rodea con cada mano haciendo visibles los pulgares, y después, como en un sueño, no son las columnas, sino los suspensores del periodista.

El presidente, concentrado en esa reflexión, no advierte que su automóvil está detenido. El edecán naval lo espera con una cara y un papel que presagian problemas.

El secretario general del partido está a su espera y arruinará su hora de almuerzo. El papel anuncia algo peor. Es una declaración del secretario general en que exige cambio de la política económica y cambio de ministros. El estómago del presidente no está muy bien desde hace varios meses y, ahora, siente un nudo, como si alguien hiciera trenzas con sus tripas.

No dice nada. Siempre reprime su ira y oculta sus sentimientos. Las úlceras son el producto de tales restricciones. Se dirige al comedor de la Residencia Presidencial y allí encuentra al secretario general, una especie de Sancho opulento con mirada de pícaro, ya sentado en la mesa, aunque distante de ella por el tamaño de su barriga. Tiene un vaso de whisky en su mano regordeta sembrada de anillos. Es un hombre hinchado por la gordura y el alcohol, de piel tersa y lustrosa ante la exigencia de albergar esa corpulencia. Sus amigos lo llaman el “cara de teta de monja”. Del poco dormir y del mucho comer, aún no tiene seco el cerebro, pero sí bien regado en licor. Su única hazaña conocida y bien difundida, consiste en apostar a beberse una botella de whisky sin respirar, de una sola alzada de codo. Y siempre gana. La preocupación central de su desentrenado intelecto son los caballos de carrera y las jevas, su lectura predilecta la gaceta hípica y su estimulante intelectual una botella de Old Parr. Hombre de pocas luces y mucha maquinaria, puede considerársele suma cum laude de las maniobras y las micronegociaciones. Es vivo y rápido de cabeza. Sus necesidades, primitivas y miopes, le hacen aspirar a metas estrechas: quiere ver a su partido con militantes contentos, bien en las encuestas, con muchos votos y a sus oponentes bien lejos de las posibilidades del poder. Cree que su partido debe hacer como los canales de televisión: gobernar según las encuestas.

Pero el presidente está empeñado en contrariar la ideología del partido y hace todo lo contrario. El hipódromo está casi quebrado y en proceso de privatización (adiós al palco presidencial), las jevas oportunistas se acoplan ahora con la oposición y se ridiculiza la lectura de la gaceta hípica hasta el extremo que debe ocultarla abultando el bolsillo interior de su estrecha chaqueta. Lo único que está bien es el whisky, porque con la política neoliberal está más barato.

Para él, la política es un simple juego de presiones y su arte consiste siempre en estar del lado más fuerte. Pero el presidente va contra la corriente reduciendo cada vez más su base de apoyo. El Departamento Técnico del partido, que generalmente

medita en el Bar Chopin, tiene ahora una posición agresiva que ya no permite más equilibrios. Reclaman trabajar por el país, que el gobierno use sus cerebros. Su idea simple es la siguiente: cambio de política económica y llevar los representantes del Departamento Técnico a los ministerios de Hacienda, Economía y Planificación. Lo importante, urgente y preciso es lo segundo: el grupo Chopin al gabinete económico. Para ellos, Chopin es el dueño del bar. Más adelante se verá cómo se hace lo primero. Chopin también ayudará a lograr un consenso sobre la política económica.

Cuando el presidente avanza hacia la mesa del comedor, el secretario general levanta lentamente su vista posada hasta ahora en el vaso de Old Parr y observa al presidente por encima de sus anteojos.

—¡Buenos días, presidente!, le dice en tono amistoso y campechano, ¡aquí vengo a pelear con usted otra vez! Sus ojos brillan de sabia picardía. Para él no hay misterio. Sabe perfectamente cómo terminará la conversación. ¡Tanta universidad para tan poco!

—¡Déjate de joderme con el título de presidente! Vamos al grano.

—¡Está bien, presidente! —la reiteración no es intencional.

El señor presidente sentía un profundo menosprecio por el secretario general y se volvió a lamentar en silencio del fallecimiento del antecesor, un dirigente sindical inteligente, honesto, aunque terco como una mula vieja. ¡Cómo ha decaído mi partido!, piensa en silencio.

—A ver, ¿qué traes ahora? —interpela el presidente, con marcado desgano. Su voz baja muestra resignación. Podemos conversar unos minutos, pero antes del almuerzo. No quiero lidiar con mi dieta y con tus argumentos al mismo tiempo —el presidente marca la palabra argumentos con un acento descalificativo y un movimiento mefítico de su nariz.

El tono agresivo del presidente nunca encuentra respuesta verbal y proporcionada del agredido. Por el contrario, y ello exaspera al presidente, el secretario general lo mira sonriente, en silencio, con ojos que dicen: ¡estás aumentando tus deudas conmigo! El hombre tiene su sabiduría. Ni odia ni menosprecia a nadie, menos al presidente. Ni obsecuente ni altivo. Simplemente, sitúa a los personajes en un juego cumpliendo sus roles. Mi rol es luchar por mis militantes. ¿Su rol? Él dice que es la historia, pero para mí esa es una hembra que no da leche.

Al final, fue un almuerzo amargo. Las úlceras del presidente estuvieron a punto de estallar. Todo terminó en nada, es decir, en los pedidos de bajo la manga que el secretario general traía como plan de contingencia. Listas de compañeros que están postergados en las tareas de gobierno frente a independientes sin méritos, listas de postulantes a viviendas subsidiadas, listas de contratistas para unas obritas públicas que pueden darle una manito al partido, listas de contrataciones de personal para el Ministerio de Transportes donde el partido está débil, listas de créditos bancarios para militantes de mérito, listas de viajes al exterior para algunos compañeros insatisfechos, listas de visas para unos albaneses, listas de teléfonos necesarios para las oficinas del partido y una pequeña listica de gastos para utilizar la partida secreta. Lo del cambio de políticas y ministros quedó para más adelante. Mientras tanto, que el Departamento Técnico prepare un informe con las críticas y propuestas alternativas. Más trabajo para el grupo Chopin.

El secretario general se retira bamboleante por los pasillos de la Casa Presidencial, como el capitán de un barco en movimiento, y cada cierto número de paso, su mano palpa en forma mecánica e inconsciente el bolsillo interior donde lleva la gaceta hípica. Media hora después lo vieron, casi azumbrado, tomando otra copa de whisky en el mesón del sellado del hipódromo. Allí, entre compañeros, exhibe obscenamente el librillo que alimenta sus cálculos. Sus dedos gordos apenas pueden con la calculadora solar.

El presidente, ahora de verdad irritado, se retira a su oficina privada. Allí, en un cuarto pequeño pero cómodo, se tiende en un diván con los pies sobre uno de los apoyos. Permanece unos minutos sin pensar en nada, solo para reponer energías. Después, poco a poco, hilvana su pensamiento. Él está en un extremo y su partido en otro. Él representa la innovación, el cambio de rumbo, la preocupación por la historia. Su partido, en cambio, está dominado por una dirigencia miope, rutinaria, incapaz de comprender la crisis y cegada por sus necesidades partidistas y clientelares.

Se siente con fuerzas para luchar y transformar su partido. Ve claro que no puede gobernar sin un partido fuerte y moderno. Pero ahora descubre que ese no es su problema principal. Cuando se tiene un objetivo claro y un plan efectivo, las realidades pueden ser complejas, pero no confusas. Hasta ahora ha luchado en un duelo, yo y el partido. Yo, innovador y el partido, atrasado. Yo, con la razón y el partido, completamente equivocado. Eso es difícil, pero manejable. Pero ahora, esa maldita montaña alemana ha despertado sus dudas adormecidas. Existe una tercera posición: ni yo ni el partido tenemos la razón. Yo, como representante del barbarismo tecnocrático modernista. El partido en la posición del barbarismo primitivo. Ambos estamos en extremos opuestos, pero ambos padecemos de un tipo distinto de barbarismo. Y, ¿entonces cuál es la posición correcta? ¿Cómo graduar la dosis de buena política con la dosis adecuada de buena técnica? ¿Hasta dónde debo sacrificar eficacia política para conseguir eficacia económica? ¿Hasta dónde hay que sacrificar eficacia económica para lograr eficacia política? ¿Cuándo pesa más un tipo u otro de eficacia?

El presidente llega a las preguntas correctas, pero no sabe las respuestas. Tampoco las ciencias sociales se preocupan mucho de tales preguntas.

Algo continúa perturbándolo. Aquella negra de piernas largas de atleta le recuerda a una cantante o una artista de cine, no recuerda su nombre, basta quitarle los anteojos, acortarle las faldas y algún relleno en el tafanario. Ambas tienen cara de pocos amigos. Ella también agregó su cuota de dudas. ¿La eficacia económica puede lograrse en cualquier contexto político? Vuelve a preocuparle la negra aquella, de cuyo nombre no puede acordarse, aunque la ve con toda nitidez, pecho plano semidesnudo, espada en mano, ojos casi estrábicos y ceño fruncido, montada en pelo sobre un caballo. No importa. Regresa a sus reflexiones originales. ¿No es un absurdo que aparentemente la economía comience a marchar bien mientras se deteriora la situación política? O sea yo, con mi experiencia política, no puedo mostrar resultados equivalentes a los que exhiben mis inexpertos “bebés” en el ámbito de la economía. ¿Dónde está la falla de sutileza política en el manejo de la política económica?

Retrocede en el tiempo para reconstruir sus reflexiones. Recuerda que discutió con franqueza el costo político del ajuste, se dijo que iba a ser alto. Allí no hubo

engaño ni autoengaño. ¿Dónde estuvo el error, entonces? En el plazo y en el dimensionamiento de los resultados. Su cálculo fue el siguiente. Si el costo político es alto y dura solo seis meses, yo puedo asumirlo en el principio de gobierno con un amplio espacio de cosecha por delante. Aún si el plazo es el doble, un año, y la tasa de inflación es el doble de lo calculado por el ministro, también puedo afrontar esa situación. En contradicción a esos cálculos, la inflación montó a 83,3% y las dificultades económicas se prolongaron sin pausa al cuarto año de gobierno. Eso hizo una diferencia enorme, pero todavía era soportable.

Pero si el quinto año de gobierno muestra una inflación superior al primer año y están vigentes todos los problemas que enumeró la negra, entonces, de verdad, estaré como Sansón.

Ahora sus cogitaciones se centran en el cálculo de los economistas y la imposibilidad de cobrarles cuentas por sus errores. No hay cómo arrinconarlos, siempre tienen la razón y siempre los cálculos son correctos, aunque la realidad diga otra cosa.

Una semana atrás tuvo primero que nadie las cifras del Banco Central. Citó inmediatamente a Consejo de Gabinete. Allí disparó la primera pregunta, directa al blanco.

—Ministro —interpela irritado—, ¿cómo explica este resultado? Usted calculó 30% de inflación, después me dijo confidencialmente que la cifra podría llegar hasta 60%, el doble, pero el resultado es 83,3%. Casi 300% de error. Pero eso no es lo peor. La inflación superó el 80% y usted sabe lo que eso significa.

—Aquí tengo un informe, presidente, sobre las causas del resultado. Los cálculos estaban correctos, pero los supuestos del modelo econométrico fallaron...

—¿Qué supuestos? —interrumpe el presidente. Usted jamás me habló de ellos. Usted me dio seguridades.

—Presidente, usted debe entender que hay problemas y detalles técnicos con los cuales no puedo molestarle. El cálculo de 30% tenía como supuestos implícitos cierto tipo y plazo de renegociación de la deuda externa, que no se dio, un precio del petróleo que resultó inferior, una tasa de reajuste de los salarios que fue superior a causa de las presiones sindicales, un apoyo político del partido de gobierno en el Congreso que tampoco fue claro e impidió la aprobación de las leyes económicas, una actitud de los partidos de oposición no tan agresiva como fue en realidad, una reacción de las empresas más comprensiva para no elevar los precios, y un déficit fiscal menor que el actual. Pero no hay error en los cálculos.

El presidente, fuera de sí, repregunta: —¿Por qué no se me consultó sobre esos supuestos políticos? ¡Usted va a explicar lo que me acaba de decir en la próxima conferencia de prensa! ¡Usted puede explicarle al país lo que ha dicho aquí sin tener como respuesta una carcajada monumental! ¡De manera que no hay error en los cálculos! ¡De manera que no hay culpables de lo sucedido!

Usted me dice, antes de la partida, que puedo correr los 100 metros en 10 segundos y ganar la carrera. Pero, después de la derrota me dice que hay un pequeño supuesto, un detalle técnico con el cual no quiso molestarme, pero que el cálculo estaba correcto, solo que para alcanzar ese resultado yo debo correr como Carl

Lewis, debe haber viento a favor y mis oponentes deben ser cojos. ¿Ese es su método de cálculo económico? ¿Eso salva su responsabilidad? ¿No se da cuenta que me ha ocultado información, que me ha engañado?

—Presidente, balbucea el ministro con la cara enrojecida, no ridiculice nuestro trabajo técnico, que es serio y responsable. A usted le consta nuestra lealtad. En todo modelo hay variables exógenas sobre las cuales hacemos supuestos explícitos. Esa es una técnica establecida. Y, además hay variables que ni siquiera podemos enumerar y considerar, por lo cual le aplicamos el supuesto de "*ceteris paribus*"...

—¿Ceteris qué? —pregunta el presidente en tono burlesco.

—Es una frase latina, presidente, que indica que los resultados del análisis son válidos solo y siempre que todas las variables no consideradas de manera explícita permanezcan igual, sin tener una influencia especial en el caso. Entienda, presidente, yo no puedo hacerle cargos a mi equipo de modelos macroeconómicos. Ellos hicieron un trabajo correcto y yo lo transmití a usted con fidelidad. Para ser franco, presidente, esos supuestos tampoco estaban todos claros para mí antes. Ahora parecen obvios, después de lo ocurrido.

—Entonces —exclama el presidente—, yo tampoco puedo responsabilizarlo por un error de 300% en los resultados. ¡Increíble! ¡Increíble! Nadie es responsable. Mire usted, yo he estado en ocho campañas electorales. En cada campaña se hacen cálculos sobre el futuro, pronosticando resultados, y en ninguno de ellos ocurre que los oponentes son considerados como ineptos para facilitarnos ganar las elecciones. Por el contrario, son competidores inteligentes, estrategas, sobre los cuales no hacemos predicciones, sino previsiones sobre sus posibles estrategias. Se explicitan las variables que no controlamos y, por supuesto, entre ellas están los planes de los oponentes. Con ellas construimos escenarios y siempre hay responsables por los errores, porque los anuncios de resultados están siempre asociados a la ocurrencia de algunos de los escenarios considerados. Nosotros no ocultamos los supuestos como un detalle técnico. ¡No son un detalle técnico! Todo lo contrario, los exhibimos en una vitrina, para que todos tomen conciencia de la gobernabilidad y confiabilidad de los planes electorales. Además, corregimos esos supuestos monitoreando el comportamiento real de las variables fuera de nuestro control, observamos constantemente qué hace nuestro competidor. Por ello, los resultados electorales pocas veces son una sorpresa. Y cuando somos derrotados, hay responsabilidades claras del candidato, del equipo de comando de campaña, de los asesores políticos, etc., porque nos comprometemos con metas concretas en escenarios específicos. Yo creía que sus formas de cálculo eran más precisas que las de un asesor electoral. ¡Imagínense ustedes si en una campaña electoral cometemos un error de 300%!

Explíqueme una cosa ministro. ¿Cómo evalúan, entonces, un plan los economistas? ¿Cómo cobran cuentas por desempeño si solo calculan con predicciones determinísticas, sin escenarios?

Sus recuerdos y reflexiones retroceden al primer intento de asonada militar. ¿Por qué? ¿Cuál es la relación? Fue uno de los momentos más tensos de su vida. Al día siguiente, el ministro de Defensa le presentó un informe detallado sobre la manera en que las fuerzas constitucionales derrotaron a las rebeldes. El ministro presentaba

el caso destacando la eficacia de la respuesta oficial, pero él notó referencias indirectas atenuadas a numerosas fallas de planificación de los militares rebeldes que el informe apenas insinuaba.

—¿Así que fue determinante la delación de algunos militares leales o acobardados como dicen ellos?

—Sí, señor presidente —contestó el ministro.

El presidente recuerda que quedó reflexionando, y en ese momento no dijo mayor cosa sobre el informe, salvo las felicitaciones correspondientes. Ahora, esa escena vuelve a su cabeza. Una sorpresa, un imprevisto, algo fuera de control, determina la derrota de los sublevados, junto con sus errores de planificación. Y no sería extraño que esos planificadores militares argumentaran que los planes fueron bien hechos y respetaron, en todo momento, los principios establecidos por la estrategia militar.

¿No es un caso similar al mío, solo que el tema y los propósitos son distintos? Para ellos, la delación no es una sorpresa posible que los obligue a prever planes alternativos o de contingencia. Si ocurre la delación fracasan y su único plan alternativo es rendirse. Sin embargo, una delación es una posibilidad que hasta el conspirador más novato puede enumerar. En mi caso, si fallan los supuestos escondidos, esa mierda de los "*ceteris paribus*", que nadie explicita de antemano, el plan económico falla y produce resultados que se apartan brutalmente de los previstos. Solo después de la batalla, cuando cualquiera es buen general, se identifican los supuestos y las sorpresas que deberían haberse examinado desde un principio. ¡Qué mierda de planificación es esa!

Un golpe en la puerta interrumpe las reflexiones del presidente. Después, reconoce el paso seguro, felino y lento con que entra la masajista. Puede olerla. "¿Está listo, presidente?", dice ella con voz que quiere ser impersonal. Él no contesta. Solo deja que unas manos suaves lo desvistan. Y vuelve a pensar en las columnas de Sansón. No todas son desgracias en el gobierno.

## Nadie puede conocer el futuro

El político es muy prudente con los pronósticos políticos, mientras los economistas abusan de la predicción económica. Sin embargo, el gobernante muchas veces acepta sin mayor examen el cálculo económico sobre el futuro. ¿Por qué? ¿Exceso de respeto por lo que no conoce?

El político piensa, a causa de su experiencia, que el cálculo sobre el futuro tiene mucho de juicio, apenas apoyado en ciencias blandas de las cuales desconfía. En cambio, el economista insiste en buscar una base predominantemente científica para sus pronósticos, y confía excesivamente en la potencia de su ciencia.

La política y la economía exigen capacidad de cálculo sobre el futuro. Pero en un juego, como es la lucha política, económica y social, el gobernante no es más que un jugador entre otros, por muy poderoso que sea. Y ningún jugador controla un juego, solo puede apostar con mayor o menor peso y fundamento. El aspecto incontrolable



del juego social reside en que todos los jugadores tienen limitaciones de información y de recursos para intentar ganar el juego y, aun con abundancia de recursos económicos y de poder, no pueden comprar buena parte de esa información. Nadie puede conocer el futuro. Una parte muy importante de la información que los jugadores necesitan para jugar con eficacia no puede lograrse mediante investigación o espionaje sobre los otros. Por lo tanto, los jugadores no saben con certeza cómo superar esas limitaciones, porque en cada momento del juego ellos tampoco saben con exactitud qué jugada siguiente podrá ser más eficaz. No se puede comprar o espiar una información que el otro no posee, ya que en el cálculo interactivo abierto ningún jugador puede definir con certeza su jugada más eficaz.

En otras palabras, ningún jugador puede razonar de la manera determinística “si decido A, la consecuencia es B”. De otra manera no sería un juego, sino un sistema controlado, y esto es válido a pesar de que el juego social es desigual y otorga a unos mucho más poder que a otros. Sin embargo, en dos condiciones extremas y concomitantes, es posible reducir teóricamente la incerteza dura y convertirla en certeza: a) si un jugador llega a controlar todos los recursos limitados de un juego y transforma a sus oponentes en servidores, y b) si ese juego es completamente independiente de los otros juegos que se desarrollan simultáneamente. Pero ese extremo es una mera curiosidad teórica que define la zona fronteriza entre un juego y un sistema controlado. En la vida real política, económica, cognitiva, social, etc., ninguna de las dos condiciones mencionadas es alcanzable por un jugador.

Este juego difuso y nebuloso tiene los siguientes ingredientes de incertidumbre:

- a) Ignorancia sobre el futuro de aquella parte del mundo que suponemos sigue leyes que aún no conocemos o que las ciencias aún no han esclarecido. Es el aspecto de incerteza originado por nuestro desconocimiento de la naturaleza y de los procesos sociales en los que rige la ley de los grandes números. La investigación, el estudio, la capacitación y el entrenamiento pueden reducir esta primera limitación. Por ejemplo, hoy no sabemos las leyes que sigue el desarrollo de la enfermedad que se conoce con el nombre de sida, pero en el futuro, mediante investigación, es posible que descubramos esas leyes. Pero también es posible que un actor monoplice ciertos conocimientos en desmedro de otros.
- b) Creatividad de los jugadores, irreductible mediante información y conocimientos, porque estos recursos alimentan más rápidamente la misma creatividad que la capacidad humana de predecirla. Es el aspecto interactivo y más fascinante del juego. La creatividad es una característica de la interacción humana entre pocos. Yo juego “x”, ¿cuál será la jugada siguiente de mi oponente? ¿Cuál será mi respuesta a esa hipotética jugada? Esta es la esencia de la interacción creativa, en la que cada jugador es un buen o mal estratega. Por definición, ese cálculo no sigue leyes y genera una incerteza dura que no se reduce en forma significativa con más conocimientos. Lo sorprendente e inimaginable descontrola los planes de los jugadores. Pero también dificulta el juego la multiplicidad del futuro imaginable frente a la necesidad de apostar a una

variedad mucho más reducida de posibilidades. Si las posibilidades son miles, ¿cómo apostar a las dos o tres más relevantes? Esta incerteza es inevitable. Un jugador puede estar mejor o peor preparado para prever y reaccionar ante esta nebulosidad del futuro, pero no puede evitarla en la vida práctica.

- c) Las reacciones humanas, como un aspecto particular de la interacción humana entre pocos, son mucho menos predecibles que las reacciones físicas o químicas, lo que hace que los efectos de las acciones políticas y económicas sean poco precisables, tanto en sus posibilidades como en sus intensidades y frecuencias.
- d) Opacidad del lenguaje que hace muchas veces ambiguo el intercambio de significados que se produce en las conversaciones entre los jugadores. El jugador 1 puede “hablar a” y el jugador 2 “escuchar b”. En el juego del bridge son muy comunes estos errores de conversación, porque se habla principalmente con las jugadas mismas y ellas admiten más de una interpretación. En el juego social ocurre algo parecido ¿Cómo puedo saber si las amenazas de una huelga, de una renuncia o de una guerra son reales o meras fanfarronadas? Por ello hay una dimensión lingüística en la nebulosidad del juego social.
- e) El juego mayor o contexto donde se sitúa nuestro juego particular, sobre el que no solo no tenemos control, sino tampoco capacidad de predicción. Cuando más, disponemos de una limitada capacidad de previsión sobre el contexto o las circunstancias que rodean y condicionan nuestro juego. Aquí, “previsión” es una predicción condicionada que comienza con la conjunción “si...”, en precedencia de las circunstancias en que mi plan se sitúa.

Los jugadores eligen su plan de juego, pero no las circunstancias en que deben realizarlo.

En este nicho de incerteza los jugadores entran en cooperación y en conflicto, y así surgen problemas de relaciones al interior del plan de un actor y de relaciones externas entre los planes de los distintos jugadores. Por ejemplo, un actor puede perseguir dos objetivos contradictorios, de manera que si tiene éxito en uno, pierde sobre el otro. En cambio, si esos objetivos son complementarios, el logro de uno coopera en el éxito sobre el otro. En una competencia entre dos jugadores ocurre algo similar. Mis objetivos pueden ser contradictorios con los de mis oponentes y, en ese caso, si yo gano, el otro pierde, o, por el contrario, pueden ser compartidos, de manera que si yo logro el resultado que persigo, el otro es ayudado por mi éxito para alcanzar el suyo.

Tipo de relación	Interacción negativa	Interacción positiva
Relación interna entre los objetivos de un actor	Objetivos contradictorios (el objetivo A es sistémicamente inconsistente con el objetivo B)	Objetivos concurrentes (los objetivos A y B se logran más fácilmente en conjunto que separados)
Relación externa entre los objetivos de dos o más actores	Objetivos conflictivos (si el actor 1 logra el objetivo A, el actor 2 no puede lograr el objetivo B)	Objetivos compartidos (si el actor 1 logra el objetivo A, el actor 2 logra más fácilmente el objetivo B)

El conflicto de planes y objetivos es una fuente de incertezas, pues la eficacia de la jugada del jugador 1 depende de lo que antes haya jugado el jugador 2 y de lo que juegue después. Pero, aun en la cooperación entre jugadores hay incerteza, pues no siempre es fácil decidir la jugada que es de mutua conveniencia.

En este juego, en cada momento de su desarrollo, los jugadores pueden comparar los objetivos que se han propuesto con los resultados del juego, es decir, con los objetivos alcanzados.

Por esta vía, al evaluar los resultados del juego, cada uno de los jugadores identifica problemas. Así, un problema para un jugador es el resultado insatisfactorio que, en una determinada fecha, el juego ofrece para él. Por consiguiente, es natural que el problema del jugador 1 sea, muchas veces, justamente un buen resultado para el jugador 2. El problema es siempre relativo a un jugador. Sin embargo, hay una excepción: los problemas que provienen de beneficiarios del juego B que afecta negativamente nuestro juego A. En ese caso, surgen problemas comunes a todos los jugadores que participan en el juego A. Algunos problemas latinoamericanos, como la deuda externa, los precios de las materias primas y el bajo peso político internacional tienen esta característica.

En este juego de cooperación y conflicto pueden surgir tres tipos de retos:

- a) peligro de perder ventajas o conquistas ya acumuladas, que llamamos amenazas,
- b) posibilidades que abre el juego o su contexto, que podemos aprovechar o desperdiciar, que llamamos oportunidades, y
- c) deficiencias ya producidas que se manifiestan en el resultado presente del juego, que llamamos problemas.

En el juego, los actores lidian con amenazas, oportunidades y problemas. El mundo es complejo y es simple. Depende de la amplitud del foco de atención de nuestra mirada. Las situaciones que ofrece la realidad en que vivimos son extraordinariamente complejas. Pero en cada aspecto de la realidad puede haber problemas simples y bien estructurados. Por ejemplo, en una discusión sobre la conveniencia de estructurar la composición y el nivel del presupuesto fiscal para el año siguiente de una determinada manera, entran una cantidad enorme de variables y de perspectivas de análisis. Algunas variables son precisas y las relaciones causales con que se influyen mutuamente son aproximadamente exactas. En cambio, la mayoría de las variables relevantes para tal discusión son difusas, difíciles de precisar y sujetas a apreciaciones ideológicas, mientras que sus relaciones son también nebulosas y abiertas a una gran variedad de posibilidades inciertas y, en su extremo, sometidas al impacto de eventos sorprendidos.

Por ejemplo, calcular el costo sobre el nivel de gastos presupuestarios de un reajuste en 20% de los salarios de los funcionarios públicos es un problema simple y bien estructurado. Pero, si en la discusión surge el problema de la proporción del gasto fiscal que debe asignarse a enfrentar problemas sociales en relación con la proporción destinada al crecimiento económico, ese tema no tiene una solución

única, objetiva, científica, precisa, cierta e independiente de circunstancias externas al control del actor que decide sobre el presupuesto y de los actores que se benefician o perjudican con él.

De manera que el mundo es complejo e incierto, pero se compone en parte de aspectos o sistemas reales que son simples. Lo importante es comprender que el hombre intenta gobernar y planificar no sobre aspectos parciales simples, sino sobre la unidad indivisible de sistemas complejos.

Hay realidades complejas y simples. ¿Cómo se combinan en la unidad de la práctica? Para contestar esta pregunta parece relevante la importante distinción que hace el profesor Yehezkel Dror sobre la existencia de los cuatro modelos epistemológicos siguientes, que permiten comprender la falta de rigor de la planificación tradicional.

Comprender la dificultad que enfrenta el hombre para planificar en distintos tipos de sistemas, exige considerar dos variables: a) el número de posibilidades que, en un sistema concreto, abre una acción o una causa y, b) las probabilidades de que tales posibilidades ocurran. Ambos elementos merecen una aclaración previa.

### *¿Qué es una posibilidad?*

Es un evento cualitativa o cuantitativamente diferenciable de otros que puede ocurrir como consecuencia de mi acción. La pregunta clave aquí es: ¿Si desato un proceso mediante una acción puedo controlar el número de sus posibles efectos cualitativos y cuantitativos y utilizarlos para alcanzar un objetivo?

En el ejemplo siguiente, la acción de postularme como candidato a diputado genera posibilidades o consecuencias cualitativa y cuantitativamente imprecisas.

Nótese que la lista siguiente de consecuencias es imprecisa, tanto en la dimensión de los efectos como en su naturaleza cualitativa.

La conclusión obvia es que la imprecisión del número de posibilidades implica una indefinición sobre la naturaleza de ellas (qué tipo) y puede implicar nebulosidad del impacto (imprecisión del efecto o impacto ante la pregunta ¿cuánto?)

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 1) | gano las elecciones con $x\%$ de votos, $y\%$ , $w\%$                               | ? |
| 2) | pierdo las elecciones por $x\%$ de votos, $y\%$ , $w\%$                             | ? |
| 3) | diferencia mínima de votos con mi oponente,<br>genera indefinición sobre quién gana | ? |
| 4) | golpe militar interrumpe el proceso   | ? |
| 5) | gano prestigio (muy poco, poco, mucho,...)  | ? |
| 6) | pierdo prestigio (muy poco, poco, mucho)  | ? |
| 7) | se generan problemas familiares   | ? |
| 8) | efectos no imaginables en el momento de la decisión                                 | ? |
| 9) | .....   | ? |

Pero, además, el análisis que antecede a la decisión de asumir la candidatura a diputado, tampoco responde a un cálculo preciso, en muchos casos puede ser un juicio, con un buen o mal fundamento.

De manera que podemos encontrarnos frecuentemente en el análisis político y social con cadenas del siguiente tipo:



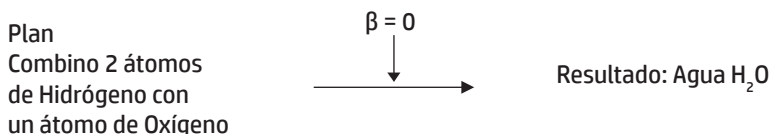
### ¿Qué es una probabilidad?

Es una medición de la frecuencia con que ocurre un evento. Aquí nos referimos a probabilidades objetivas, es decir, verificables mediante alguna prueba experimental que sea posible de refutar mediante otra prueba. Por ejemplo, si lanzo una moneda al aire mil veces, hay 50% de probabilidad de que salga el lado cara y 50% de probabilidad de que salga el lado sello. Solo hay dos posibilidades y cada posibilidad tiene una probabilidad igual a 0,5. En el análisis que sigue excluimos las probabilidades subjetivas, por no conducir al objetivo teórico perseguido y por ser peligroso su uso al dar una apariencia de precisión.

Los cuatro modelos siguientes muestran casos tipos donde ambas variables pueden conformar casos muy simples, como en el modelo I, o muy complejos como en el modelo IV.

### Modelo I: sistemas determinísticos con certeza

Estos sistemas tienen un solo pasado, un solo futuro y siguen leyes que, una vez conocidas, permiten un cálculo de predicción puro, cierto y seguro sobre el futuro. Por ejemplo, el reloj es un sistema que predice con exactitud el tiempo futuro. Las leyes más tradicionales de las ciencias de la naturaleza siguen este modelo. Así, si yo combino dos moléculas de hidrógeno con una de oxígeno, puedo predecir con exactitud que el resultado será agua.



En este caso no hay incertidumbre ni sorpresas y mi acción de planificación implica manipular objetos o materiales incapaces de pensar y desarrollar planes en contra del resultado que persigo. Las circunstancias fuera de control del actor que formula el plan ( $\beta$ ) no tienen valor, es decir son iguales a cero.

Compréndase bien la relación:



porque permite escapar al razonamiento determinístico y comprender sus supuestos extremos.

Veamos un ejemplo del deporte de la lucha. Asumamos que “a” es la fuerza que aplica Juan contra Pedro en una lucha por desplazarlo fuera del rectángulo definido como espacio del juego y “b” es el resultado perseguido, que en este caso es “Pedro fuera del rectángulo”. Si Juan aplica la fuerza “a” alcanzará su objetivo solo en determinadas circunstancias “ $\beta$ ”, que en este caso se pueden precisar como:  $\beta$  = Pedro tiene menos fuerza y destreza que Juan. El resultado “b” no es la consecuencia inevitable de la aplicación de la fuerza “a”. Solo si  $\beta = 0$ , o en su extremo, algo inferior a “a”, el resultado “b” ocurrirá cada vez que Juan aplique la fuerza “a”, con determinada destreza, contra Pedro. Aquí puede verse como, con una notación simple, podemos dar cuenta “del otro” o de circunstancias que no controlamos, ya que Pedro no obedece órdenes de Juan. Es un juego.

En el caso del experimento químico, “ $\beta$ ” no existe como elemento que perturbe el resultado. El resultado es único e inevitable. La predicción es perfecta. Todo es controlable y preciso.

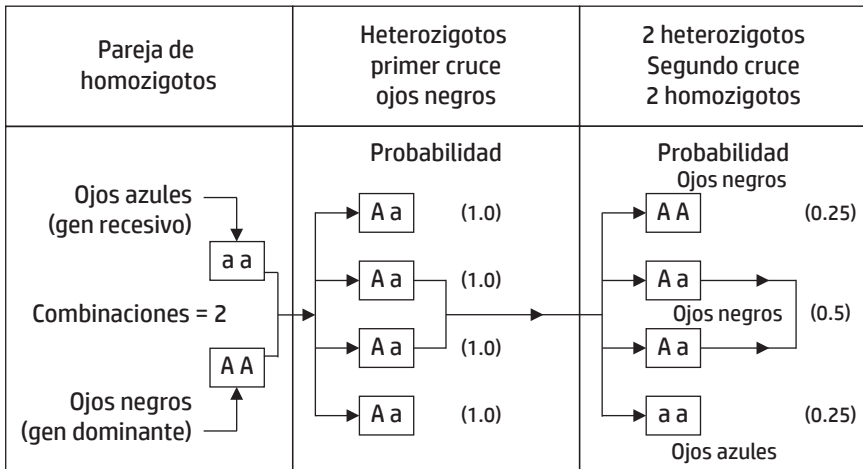
## Modelo II: sistemas estocásticos

Son sistemas cuyo desarrollo futuro sigue leyes probabilísticas objetivas bien precisas, en el que el universo de posibilidades futuras es completamente enumerable. En este caso, es posible la predicción probabilística.

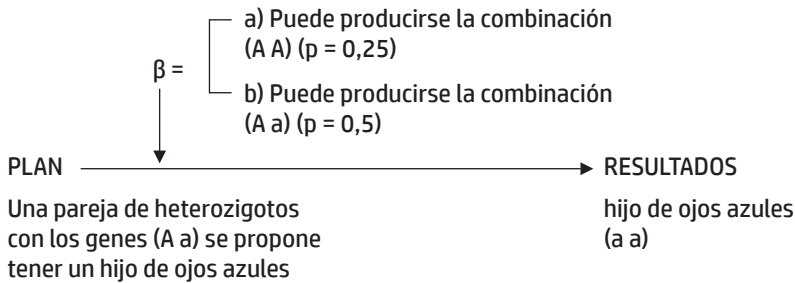
Un buen ejemplo de sistema estocástico lo ofrecen las leyes de la herencia descubiertas por Gregorio Mendel (1822-1884).

El problema puede plantearse de la siguiente manera. La descendencia directa de una pareja de homocigotos en la cual la parte con ojos azules posee en su código genético dos genes recesivos (a a) y, la otra, con ojos negros y ambos genes dominante (AA), tiene una probabilidad 1 (certeza) de que cualquier hijo será heterocigoto y tendrá ojos negros con genes (A a), y en la descendencia siguiente de cualquiera de esos hijos, en apareamientos con una carga genética igual, hay un 25% de probabilidad de que un hijo sea homocigoto y tenga ojos azules, un 25% de que sea homocigoto y tenga ojos negros y 50% de que sea heterocigoto y tenga ojos negros.

El descubrimiento de esta ley permitió la predicción probabilística de las características genéticas de las especies descendientes.



En este caso, el plan y sus resultados serían los siguientes:



### Modelo III: incertidumbre cuantitativa

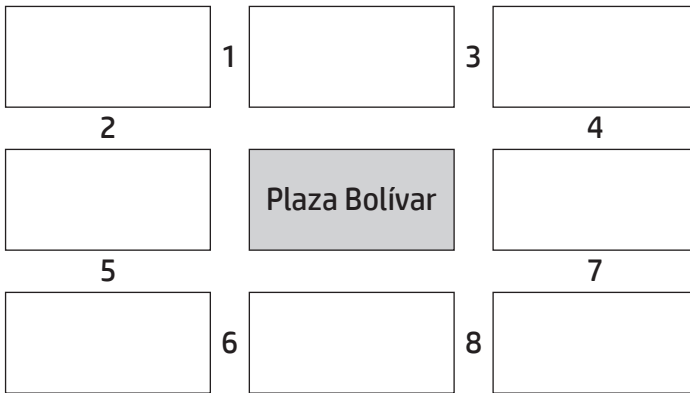
Se trata de sistemas que siguen leyes cualitativas y en los que es posible solo la previsión cualitativa. Es un caso donde se pueden enumerar todas las posibilidades, pero no se les puede asignar ninguna probabilidad objetiva. Existe, por consiguiente, incertidumbre cuantitativa y certeza cualitativa sobre el número de posibilidades. Sabemos todas las posibilidades futuras, pero no tenemos base alguna para darles a ellas mayor o menor probabilidad.

Un ejemplo podría ser el siguiente: Juan espera a Esmeralda en la Plaza Bolívar a las 11 de la mañana. Pero hay un imprevisto, también vendrá Natacha, su rival, a la

misma hora. Juan desea avisarle a Esmeralda, interceptándola antes que llegue a la plaza. ¿Cuáles son sus posibilidades? Si observamos el gráfico del lugar, Esmeralda solo puede ser interceptada en ocho lugares distintos. Todas las posibilidades son conocidas, pero, ¿cuál será el camino real que seguirá Esmeralda?

En este caso, hay certeza cualitativa, todos los caminos son conocidos, pero incerteza cuantitativa, no sabemos cuáles son las probabilidades de que Esmeralda siga alguno de esos ocho caminos.

Si la realidad se ajusta a este modelo, podemos planificar con escenarios precisos razonando de la siguiente manera: Si viene por el camino 1, la intercepto en el punto 1. Si viene por el camino 5, la intercepto en el punto 5. Y así siguiendo. Pero, para que este plan sea práctico, Juan debe disponer de 7 colaboradores. De otra manera, tendrá que lanzar una moneda al aire, verificación de que no conoce probabilidad alguna, y hacer una apuesta muy riesgosa.



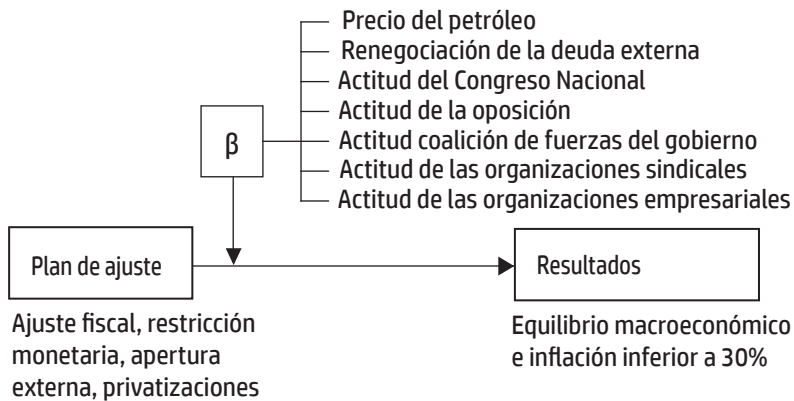
### *Modelo IV: sistemas de incertidumbre dura*

Son los sistemas reales en que vivimos nuestra práctica social. Se trata de un caso donde: a) solo puedo enumerar algunas posibilidades futuras, nunca todas, y b) no puedo asignar probabilidades objetivas. Tengo así incerteza cuantitativa y cualitativa. El futuro no es conocible, solo puedo reconocer y concebir en su nebulosidad algunas ramas limitadas del árbol de posibilidades.

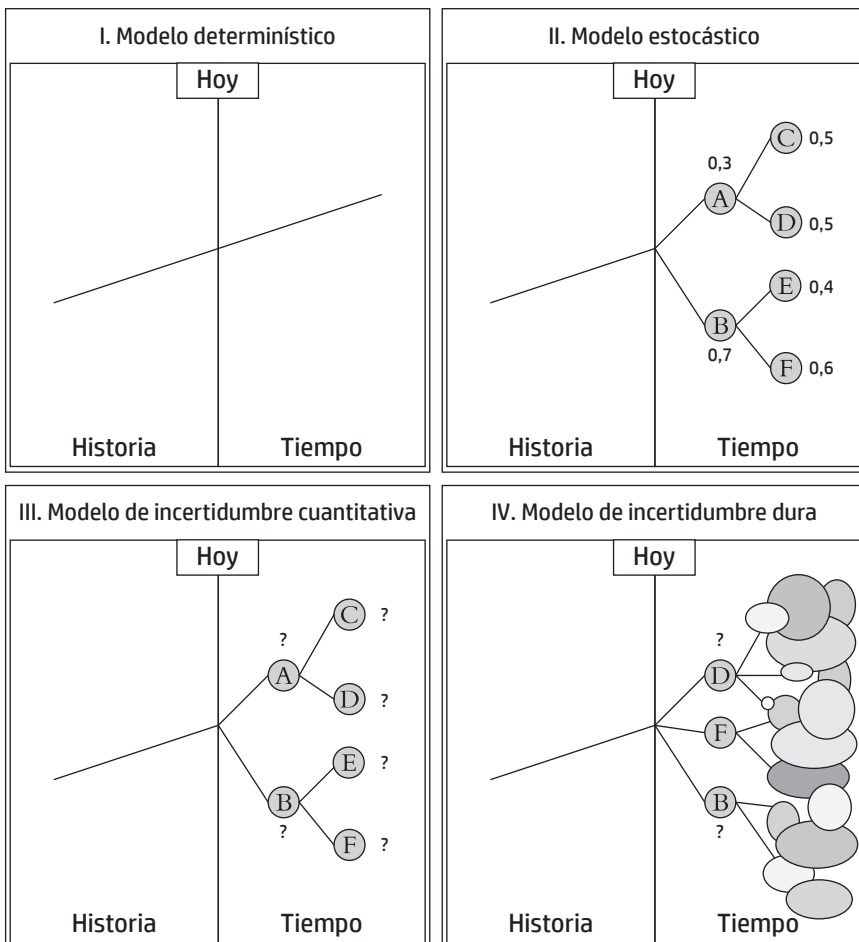
Ejemplos de estos sistemas de incertidumbre dura son las mutaciones genéticas, los problemas sociales y políticos, el día de mañana en nuestra vida cotidiana, etc. Aquí, la capacidad de predicción es nula y la capacidad de previsión es muy limitada. Sin embargo, ese es el mundo en que debemos gobernar y planificar.

He aquí un ejemplo referido a un plan de ajuste macroeconómico:





En este caso, la capacidad de predicción queda anulada por la variedad y número de las circunstancias  $\beta$  fuera de control del actor en comando del plan de ajuste y por el peso de esas circunstancias sobre el resultado perseguido. Estas variables, como el precio del petróleo, resultados de la renegociación de la deuda externa, actitud de los medios de comunicación, actitud del Congreso Nacional, actitud de los partidos políticos de oposición, etc., son variantes, es decir, son variables no predecibles.



Pero, además, la capacidad de previsión es limitada porque el número de las variables componentes de  $\beta$  no es preciso, cada variable tiene un rango o espacio de variación futura indefinido, y el peso de cada variante sobre los resultados esperados es también difuso.

La planificación tradicional del desarrollo económico y social fue concebida bajo el concepto teórico del modelo epistemológico I pero pretende, infundadamente, hacer su práctica en el modelo IV. Esta es la explicación de fondo de su fracaso.

Asumamos, por un momento, que existe un planificador perfecto que jamás comete un error humano, pero no puede sobrepasar el error por ignorancia que le impone el desarrollo de las ciencias. ¿Qué diría frente a cada modelo?

Si la realidad corresponde al modelo I, determinístico, caso muy parcial, la respuesta es clara: el futuro es predecible. Por consiguiente, la planificación es muy simple y exacta.

Si la realidad corresponde al modelo II, situación que puede ser real en casos bien particulares, la respuesta es: puedo predecir con probabilidades.

Modelos	Respuesta del planificador perfecto
Modelo I	Puedo predecir con exactitud. El error humano es muy limitado y depende de mi dominio de las leyes que rigen el sistema. El error por ignorancia no existe.
Modelo II	Puedo predecir con probabilidades. El error humano es muy limitado. El error por ignorancia no existe.
Modelo III	Puedo prever posibilidades cualitativas. El error humano es amplio porque el sistema no sigue leyes, pero al menos conozco todas las posibilidades futuras. El error por ignorancia es amplio, pero puedo combatirlo trabajando con todos los escenarios posibles.
Modelo IV	Sé que no puedo conocer el futuro, pero puedo planificar con escenarios no bien estructurados y con planes de contingencia para enfrentar las sorpresas. Tanto el error humano como el error por ignorancia son muy amplios. Mi plan es una apuesta.

Si la realidad encaja en el caso del modelo III, es obvio que el futuro es cualitativamente conocible, de manera que la respuesta es: puedo prever todas las posibilidades, solo que no sé sus probabilidades. Aún así, es un caso de planificación simple, pues el futuro es conocible cualitativamente.

En cambio, si el mundo global de la política, la economía y de la acción social es en la práctica un caso similar al modelo IV, la respuesta es: no puedo conocer el futuro. La incertidumbre cualitativa hace toda la diferencia, pues no podemos enumerar todas las posibilidades. El caso IV hace compleja y fascinante la planificación de la acción humana.

A pesar de ello, todos podemos planificar.

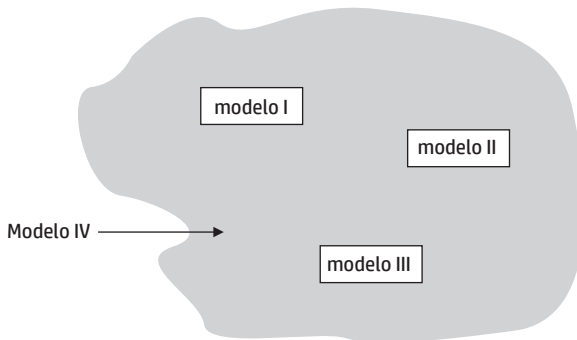
Estos cuatro sistemas ofrecen problemas que el hombre intenta resolver o enfrentar, pero la naturaleza de los problemas que cada modelo genera es muy diferente, y por lo tanto, son también distintas las herramientas que el hombre requiere para comprenderlos y enfrentarlos.

Modelo	Número de posibilidades	Probabilidad	Tipo de problemas que genera
I. Determinístico	Una	Una	Bien estructurados
II. Estocástico	Finitas y conocidas	Conocida y objetiva	Bien estructurados
III. Incerteza cuantitativa	Finitas y conocidas	?	Semiestructurados
IV. Incerteza dura	?	?	Cuasiestructurados

Los modelos I y II generan problemas bien estructurados y el modelo III genera problemas, en general, asimilables a los problemas bien estructurados, que podríamos llamar “semiestructurados”. En cambio, el modelo IV genera problemas cuasiestructurados.

La realidad en que debemos planificar corresponde al modelo IV, pero ella encierra, como aspectos parciales, numerosos casos de los modelos I, II y III. De esta manera, la incerteza dura no es incerteza sobre todo, pero las zonas de incerteza cualitativa y cuantitativa pueden ser críticas.

En síntesis, los modelos I, II y III conforman aspectos parciales y particulares del modelo IV.



En consecuencia, debemos valorar las herramientas apropiadas para trabajar en ellos, pero no debemos intentar aplicarlas a la unidad global y compleja que representa el modelo IV. Tales aplicaciones resultarán, generalmente, en amputaciones peligrosas de la realidad.

## Todos podemos planificar

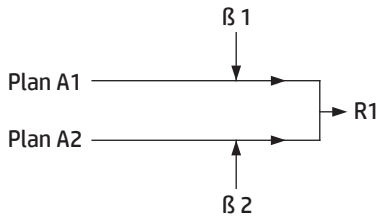
Solo que nadie puede hacerlo bien con los métodos tradicionales concebidos para realidades parciales que se ajustan al modelo I. Una realidad compleja no puede ser planificada con métodos determinísticos, demasiado simples. El modelo IV, de incertidumbre dura, requiere un concepto distinto de planificación, consistente con el hecho real de que el futuro no puede ser conocido en el momento del diseño. Esto es lo opuesto a diseñar determinísticamente. Un químico, en su laboratorio, puede realizar un experimento ya probado y anunciar con seguridad su resultado. En el momento del diseño del experimento tradicional, el químico sabe el resultado que alcanzará. Su experimento no es una apuesta. Es un diseño en el que no hay variables de incerteza, ni en el texto ni en el contexto del experimento. Su anuncio de resultados está a salvo de cualquier perturbación significativa ajena a las variables que controla el químico y aplica y dosifica en proporciones precisas.

En el juego social, tal certeza no es posible por tres razones:

- a) porque el jugador elige su plan según el control que tiene sobre las variables que para él son opciones, pero ellas son solo una parcela de las variables relevantes para calcular el resultado de su acción; los otros jugadores también controlan parte de las variables que influyen sobre los resultados de mi plan;
- b) porque la decisión de un actor sobre una opción o un plan, no es el producto de un cálculo bien estructurado y cierto sobre sus efectos, sino de una elección que supone un juicio humano complejo donde entran preferencias entre:
  - 1) opciones de distinto contenido (negociación versus imposición para realizar la operación z, o más seguridad personal y menor calidad de vivienda),
  - 2) de preferencias por resultados en el tiempo (valor presente de las distintas opciones; yo puedo preferir un beneficio menor ahora que uno mayor mañana), y
  - 3) de preferencias por el grado de seguridad de los resultados esperados (prefero seguridad o me inclino a asumir riesgos), y
- c) porque el jugador no puede elegir las circunstancias en que tiene que realizar el plan, es decir, no puede decidir sobre las variables que ninguno de los jugadores de esa mesa de juego controla. Parte del juego "A" se decide en el desarrollo de un juego "B", del cual, a veces, sabemos muy poco.

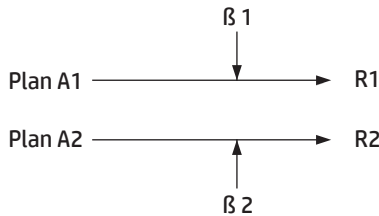
En síntesis, la elección de una opción no es el producto de un cálculo objetivo, preciso y seguro, sino de un juicio situacional, y el resultado esperado con esa decisión tampoco es calculable con certeza.

Por consiguiente, si queremos alcanzar un resultado "R" tenemos ahora que razonar considerando nuestra acción, "A", y las circunstancias, "β", en que ella puede realizarse. Como solo controlamos "A" y no podemos afectar a "β", nuestro plan debe trabajar con previsiones aproximadas como las siguientes:



Expresión que podría leerse así: “si las circunstancias son “ $\beta 1$ ”, para alcanzar el resultado “R 1”, debo elegir la opción “A1”. Pero, si las circunstancias son “ $\beta 2$ ”, para alcanzar “R1” debo elegir la opción “A2”.

Si asumimos que solo es posible producir la acción A1, entonces nuestro plan será:



Es decir, los resultados de nuestro plan dependerán de las circunstancias. La interacción entre los jugadores es una fuente de generación de circunstancias  $\beta$  inciertas e internas al juego. El jugador 1 no escoge a su adversario y, por ende, su fuerza y su calidad como estrategia. Pero, a su vez, las circunstancias beta están generalmente también afectadas por circunstancias gamma, es decir, variables de otros juegos que perturban el nuestro. El gráfico adjunto ilustra estas relaciones.

Aquí puede apreciarse con claridad que el resultado  $R_{j2}$  que intenta lograr el jugador 2 depende de variables que controla el jugador 1, y también de circunstancias gamma que escapan al control de ambos. Por ello, la PES enfatiza la idea del plan dual, es decir, un plan que siempre tiene dos caras: un plan de acción y un plan de demandas y denuncias. En el primero, el gobernante asume la responsabilidad de atacar los problemas. En el segundo, reclama la cooperación de otros actores o denuncia su oposición, ya que los resultados R no dependen exclusivamente de su plan de acción.

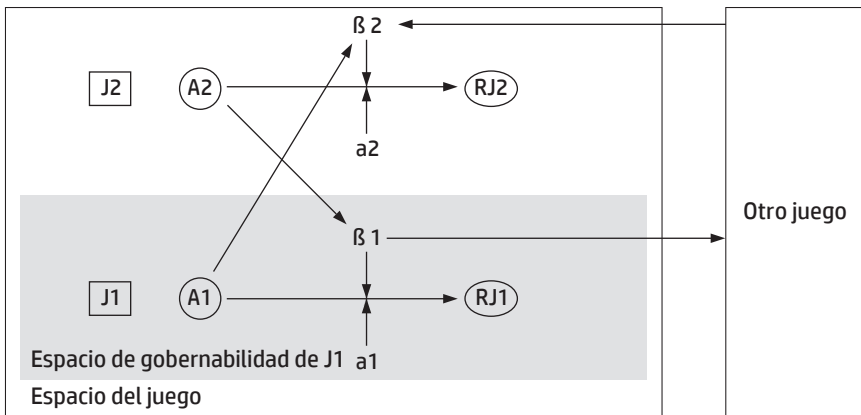
El buen político siempre dosifica sabiamente el plan de acción con el plan de demandas y denuncias, como una manera de cuidar su capital político.

Entre los elementos condicionantes del resultado  $R_{j1}$  del jugador 1, es importante mencionar las condiciones alfa, que se refieren a la calidad del plan elaborado y a la eficacia de la gestión del mismo.

Las condiciones alfa dependen de la capacidad de gobierno, es decir, de la potencia de los métodos y prácticas de trabajo del equipo de gobierno, así como de la experticia de sus integrantes. Esta capacidad de gobierno tiene un aspecto personal y otro aspecto institucional. El aspecto personal apunta a la calidad y experticia del liderazgo del momento. El aspecto institucional, en cambio, es más estable y se refiere a la acumulación de experticia en los estratos político, tecnopolítico, técnico y burocrático de la maquinaria o hardware del Estado.

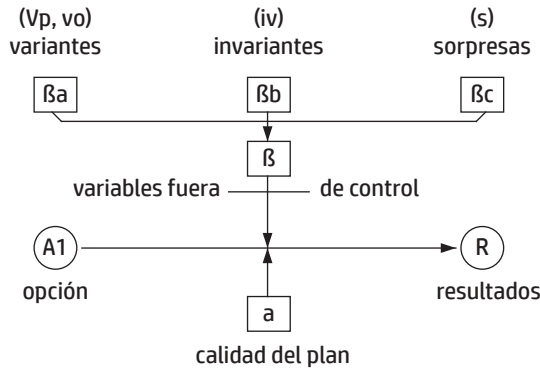
En esta conceptualización llamamos variables controladas a aquellas que son objeto de opciones y elección para un jugador y, al mismo tiempo, son relevantes para el logro del objetivo de su plan. En el otro extremo, las variables fuera de control pueden ser de muy distinta naturaleza. La siguiente distinción es útil para la planificación situacional:

- a) llamamos invariantes a aquellas variables que el jugador no controla, pero conoce su ley de cambio futuro y, por lo tanto, tiene capacidad de predicción sobre ellas;
- b) en contraste, las variantes son variables que el jugador no controla y tampoco conoce su ley de cambio, por lo cual no tiene capacidad de predicción sobre ellas; y
- c) el juego puede producir eventos de muy baja probabilidad, pero de sensible impacto positivo o negativo sobre los objetivos del plan de un jugador. A estos eventos los llamamos sorpresas. Una sorpresa es, entonces, una variante de muy baja probabilidad.



Las circunstancias beta se componen de eventos de probabilidad significativa de ocurrencia en el propio juego que no controlamos ni conocemos su ley de causalidad, que llamamos variantes del juego (vp), de variantes de otros juegos (vo), de invariantes (iv), o sea de eventos que no controlamos pero conocemos su ley de

ocurrencia, y de sorpresas (s) que son eventos de muy baja probabilidad originados en la convergencia en el tiempo de varios eventos de baja probabilidad.



En otras palabras, la condicionante beta, que afecta los resultados de nuestra acción, se compone de:

$$\beta = (vp,vo, iv, s)$$

En estas condiciones no es posible anunciar resultados absolutos y precisos. Solo podemos hacer pronósticos condicionados por el conjunto de circunstancias que conforman el contexto que llamamos beta.

En síntesis, la planificación situacional nos dice que nunca se gobierna con total gobernabilidad del sistema y total capacidad de gobierno. Debe haber un equilibrio dinámico entre proyecto de gobierno, capacidad de gobierno y gobernabilidad.

Estas limitaciones nos imponen abandonar el diseño determinístico sobre el futuro y adoptar formas de diseño más flexibles. En otras palabras, debemos reemplazar el cálculo determinístico por el cálculo interactivo y la fundamentación de apuestas en contextos explícitos. Esos contextos explícitos son escenarios posibles del plan. El diseño del plan se convierte, por consiguiente, en una serie de cadenas de apuestas bien o mal sustentadas en cadenas de argumentos, cálculos parciales y supuestos.

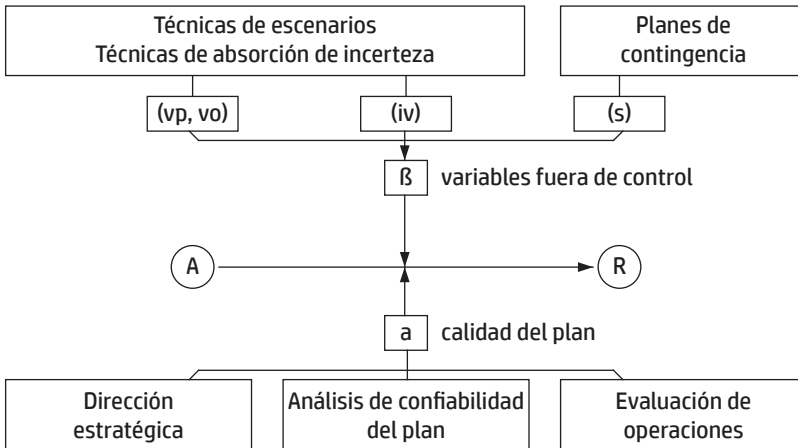
Debemos, entonces, revisar radicalmente nuestra forma de diseñar planes en un mundo plagado de incertidumbre y sorpresas.

En un juego semicontrolado se combinan en los grandes problemas del plan las relaciones de texto (plan) y contexto (escenarios estables o turbulentos) con situaciones de diverso tipo de incerteza. Si el plan se ubica en el caso donde  $\beta = 0$ , estamos en presencia de la planificación tradicional normativa o prescriptiva, generalmente sin contexto explícito.

En cambio, la planificación estratégica situacional, contempla todas las situaciones anteriores y obliga a explicitar el contexto beta en que el plan se sitúa y anuncia resultados.

Si nos preguntamos ahora por las vías para lidiar con las circunstancias beta y elevar la calidad de las condiciones alfa, podemos sintetizar las propuestas de la PES en el esquema adjunto.

Allí se destacan las técnicas de escenarios, de absorción de incerteza y de planes de contingencia para enfrentar la incerteza que genera beta. Para elevar la calidad de las condiciones alfa se destacan expresamente la adopción de métodos de dirección estratégica, el análisis de vulnerabilidad y confiabilidad del plan y la pre y post evaluación de operaciones.



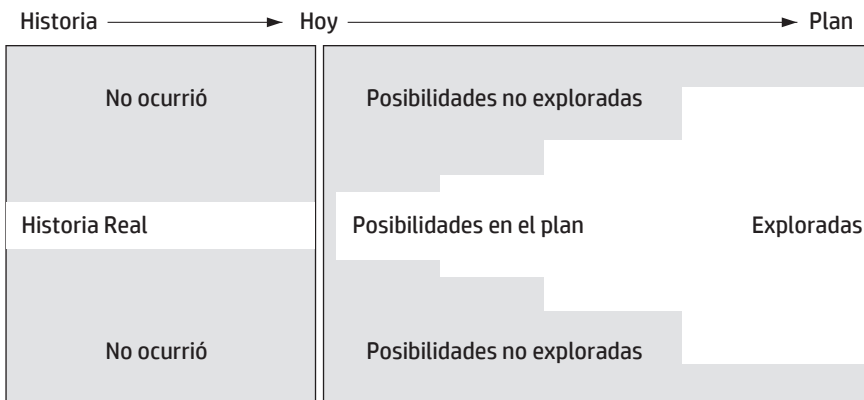
Todas estas consideraciones sobre la incerteza complejizan el diseño prescriptivo del plan, pero lo hacen mucho más flexible y realista.

La realidad compleja no se puede abordar con métodos simples. En efecto, mientras más variedad y peso presentan las condiciones beta, mayor será la necesidad de elevar la calidad de los condicionantes alfa, y ello obliga a métodos más potentes y complejos de dirección y planificación.

Por las razones anteriores, tal como lo indica el gráfico adjunto, el plan es una selección de operaciones destinadas a cambiar la situación inicial y alcanzar la situación-objetivo. Pero la pertinencia, el producto y los resultados o efectos de tales operaciones sobre la situación inicial solo están exploradas en un espacio parcial de las posibilidades que pueden gestarse por las condiciones beta fuera de control del actor, y de las condiciones alfa que dependen de sus capacidades de gestión y planificación.

Si combinamos de manera coherente las variantes con las opciones, podemos explorar escenarios. En general, el PES trabaja con escenarios de techo, centro y piso para encerrar las posibilidades futuras en un abanico que cubra desde las circunstancias más optimistas (techo) esperadas como posibles, hasta las más pesimistas (piso). Esta distinción entre techo y piso es bastante útil, pero no es aplicable en todos los casos.





Por ejemplo, en el libro *Guerra y paz* de Tolstoi, ya citado en relación con el análisis del cálculo interactivo que se presenta en este libro, el Príncipe Andrei razona y planifica en dos escenarios, y en realidad, no sabemos cuál es mejor o peor para las tropas que él comanda.

Recordemos su análisis.

Variantes	Opciones	
	Plan A	Plan B
1. El enemigo ataca por el flanco derecho	Defender posiciones hasta que lleguen las reservas del centro	No pertinente
2. El enemigo ataca por el centro	No pertinente	Replegar el flanco izquierdo protegido por la artillería, retrocediendo hasta el barranco

En la terminología de la planificación estratégica, la combinación de la variante 1 con la opción A es un escenario que podemos bautizar como (1-A). Así, en el escenario se combinan un contexto (variantes) con un texto (mis opciones). El otro escenario considerado por el Príncipe Andrei es el (2-B).

Recuérdese que solo podemos escoger entre opciones. Nunca podemos escoger las variantes. Solo podemos, a veces, influir sobre algunas variantes. Y como un escenario se compone de variantes y opciones, nunca el actor puede escoger un escenario. El Príncipe Andrei no puede escoger que el enemigo lo ataque por el flanco derecho. Eso está fuera de su gobernabilidad y predictibilidad. Es una variante. Sobre este punto hay una confusión común entre escenarios y alternativas: se las entiende como dos palabras que significan lo mismo. Esta confusión es extremadamente peligrosa. El concepto de alternativa debemos entenderlo como sinónimo de opción, es decir, disyuntiva en que puedo escoger y jamás debemos confundirlo con el concepto de escenario, que se compone no solo de opciones, sino además de variantes.

Sin embargo, si tenemos alguna influencia sobre las variantes, podemos influir y presionar con fuerza variable sobre ellas. Ese grado de influencia sobre las variantes podemos sistematizarlo en la siguiente matriz:

Variantes	Influencia sobre las variantes	Peso en el escenario
V1	Alta	Alto
V2	Nula	Alto
V3	Alta	Bajo

Así, en vez de pensar en la elección de escenarios, que es imposible, podemos reflexionar sobre las variantes que están bajo significativa influencia nuestra y pesan en la gestación real del escenario.

En muchos casos, las variantes pueden clasificarse en techo, piso y centro, y si ello es posible, los escenarios pueden conformarse en una matriz que combine las variantes de techo, centro y piso con las opciones que nos parezcan más eficaces.

En el esquema adjunto, el escenario T-I se conforma combinando las circunstancias de techo T, las más favorables entre las realistas, con la opción más intensa de acción posible y pertinente en esas circunstancias favorables, representada por el Plan I.

Variantes $\beta$	Opciones		
	Plan I	Plan II	Plan III
Techo (T)	Escenario T-1	NP	NP
Centro (C)	NP	Escenario C-II	NP
Piso (P)	NP	NP	Escenario P-III

En el otro extremo, si ocurren circunstancias muy desfavorables, tales como P, variante de piso, no es posible y quizá no es pertinente realizar los planes I y II. Solo es posible un plan de mínima, como el Plan III. Así se conforma el escenario P-III.

Trabajar con escenarios no solo eleva la potencia y eficacia del plan, sino que tiene serias implicaciones gerenciales en relación con el control y la evaluación por desempeño.

Aquí debe destacarse que no puede evaluarse un plan y cobrar cuentas por desempeño con relación a las metas del plan si este es un plan determinístico que no trabaja con escenarios. La evaluación solo tiene significado inequívoco si el texto del plan está acompañado de su contexto. La simple comparación de las metas del plan con las metas alcanzadas no conduce a una evaluación seria. Por ejemplo, comparar la meta: construcción de 30 kilómetros de vías con 25 kilómetros realmente

construidos no significa nada. Un ejemplo de un plan de seguridad puede ilustrar el caso de la evaluación fuera de contexto.

Plan evaluado: *Seguridad de la zona guerrillera 03*

Actor evaluado: *Dirección Comando Unidad 03*

Metas	Plan	Real
1. Número máximo de bajas propias	100	0
2. Número de sabotajes a las tuberías de petróleo	5	0
3. Número de casetas de peaje destruidas	4	0

Estos resultados no pueden ser calificados de buenos o malos para hacer una evaluación por desempeño sin situarlos en el contexto en que se lograron. Supongamos dos escenarios:

Escenario A: Guerrilla en pacificación y fuerzas armadas en tregua.

Escenario B: Guerrilla activa y fuerzas armadas en ofensiva.

Si las metas del cuadro son alcanzadas en el escenario B, el comandante a cargo de la zona 03 ha cumplido una excelente labor y debe ser evaluado su desempeño como altamente satisfactorio. Pero si esos resultados son alcanzados en el escenario A, las metas alcanzadas no tienen mayor significado sobre el desempeño de la Unidad de Comando 03. Deben buscarse otros criterios de evaluación.

La planificación tradicional determinística no ofrece una base seria para la evaluación de resultados. Frente al desastre del plan antiinflacionario que relata la escena cuatro el presidente no puede responsabilizar a su ministro de Planificación, porque él no supo exigirle antes un plan estratégico.

En el método PES, estos planes por escenarios van acompañados de planes de contingencia capaces de enfrentar las sorpresas enumeradas.

Una sorpresa es una variante de muy baja probabilidad, y por ello jamás debemos considerarla dentro de los escenarios. Los planes de contingencia constituyen, por consiguiente, planes paralelos a los planes por escenarios. Estos planes de contingencia solo se activan si las sorpresas ocurren. Es muy importante no confundir las técnicas para trabajar con variantes de alta y mediana probabilidad (técnica de escenarios o de planes alternos) con aquellas propias para lidiar con las sorpresas. Ningún plan es confiable si no trabaja con planes de contingencia en paralelo con los planes por escenarios.

Para seleccionar los planes de contingencia que es conveniente y eficiente formular, el PES utiliza un protocolo elaborado por el profesor Dror, que se basa en lo siguiente:

- a) Liste sorpresas relevantes para su caso de planificación, es decir, aquellas que tienen una probabilidad significativa de ocurrir y si ocurren tiene un impacto no despreciable sobre el plan.
- b) A cada sorpresa listada sométala a las siguientes preguntas:
  - 1) ¿cuál es su probabilidad de ocurrencia, alta media o baja? (recuerde que la escala de calificación está desplazada por comodidad, ya que por definición la probabilidad de cualquier sorpresa es baja).
  - 2) ¿Cuál es su impacto sobre el desarrollo y resultados del plan, alto, medio o bajo?
  - 3) ¿Qué tipos de planes de contingencia son posibles? Para contestar a esta pregunta el método PES distingue los tres tipos de planes de contingencia siguientes: PPPS, es decir Plan Preventivo para alterar la Probabilidad de la Sorpresa, como podría ser el caso de medidas preventivas contra incendios o de medidas de seguridad para proteger una represa contra ataques terroristas. PPIS, es decir Plan Preventivo para alterar el Impacto de la Sorpresa sobre nuestros planes, como podría ser el caso de relocalización de asentamientos humanos en zonas de riesgo o de medidas de seguridad para departamentalizar las cadenas de contacto en casos de delación que puedan afectar un plan secreto insurreccional o contrainsurreccional, y PRIS, es decir Plan Reactivo para alterar el Impacto de la Sorpresa, como podría ser el caso de un plan para reaccionar con alta velocidad y eficiencia en auxilio de la población cuando ocurre un terremoto, grandes sequías, grandes inundaciones, la erupción violenta de un volcán o una crisis económica de gran alcance e intensidad. No siempre una sorpresa puede ser pre y posprocesada con los tres tipos de planes mencionados, pero el Plan PRIS siempre es concebible. Por ello, el protocolo propone definir cuáles tipos de planes de contingencia son concebibles para cada sorpresa, a fin de precisar la respuesta del paso siguiente.
  - 4) ¿Cuánto cuesta formular el plan de contingencia o comprar un seguro contra la sorpresa?
- c) Decida la formulación de planes de contingencia según sean las respuestas a las preguntas anteriores.

Si una sorpresa tiene una probabilidad muy baja de ocurrencia, un impacto muy bajo sobre el plan si llega a producirse y su plan de contingencia es muy costoso económica o políticamente, es obvio que no vale la pena formular el plan de contingencia. Por el contrario, si la sorpresa tiene una probabilidad alta, un impacto alto y un costo bajo de formulación del plan de contingencia, conviene estar preparado para enfrentar su ocurrencia.

El costo del plan de contingencia no debe confundirse con el costo de la contingencia. El costo del plan de contingencia es aquel necesario para: a) disminuir la probabilidad o el impacto de la sorpresa (plan preventivo), o b) estar preparado para enfrentarla si ella ocurre, es decir, con planes para disminuir el costo de su impacto (plan reactivo). En cambio, el costo de la contingencia es el impacto mismo de la sorpresa sobre el plan.

Sorpresas	Probabilidad	Impacto	Planes de contingencia posibles	Costo del plan de contingencia	Decisión
1. Terremoto grado 8	Media	Alto	PPPS PPIS PRIS	NP Alto Medio	- Sí Sí
2. Sequía de tres años	Alta	Alto	PPPS PPIS PRIS	NP Alto Medio	- NO Sí
3. Incidente fronterizo	Alta	Alto	PPPS PPIS PRIS	Bajo Bajo Bajo	Sí Sí Sí
4. Brusca caída del precio del café	Media	Alto	PPPS PPIS PRIS	Alto Medio Bajo	NO Sí Sí

Un plan con escenarios y planes de contingencia no puede cubrir el universo teórico de posibilidades que ofrece el futuro y, por razones prácticas, solo explora algunas de ellas. El resto permanece en la nebulosidad del futuro. El plan cierra un espacio de posibilidades que la realidad mantiene abiertas. Aunque este sea totalizante, satisfactorio y poco vulnerable a nuestros ojos, será siempre incompleto, pues se refiere solo a una interpretación de las muchas otras interpretaciones posibles que encierra el futuro. Este es un argumento claro y definitivo para comprender el plan como una obra abierta a la necesidad permanente e incesante de ajuste a las sorpresas y cambios que permanecen no revelados y en potencia al momento de su formulación.

En la PES, la parte explorada del futuro exige métodos de pronóstico ajenos al cálculo paramétrico o determinista. La incertidumbre sobre el futuro explorado está siempre presente mediante diversos tratamientos de las circunstancias  $\beta$  y de la calidad alfa del plan.

## La confiabilidad de un plan

El presidente de nuestro relato ha confiado en un plan, sin que este haya sido sometido a pruebas mínimas de vulnerabilidad y confiabilidad. Ese es un error fatal en política. Un plan debe ser siempre sometido a un riguroso examen de confiabilidad, pues con él se compromete la palabra y la credibilidad del gobernante.

Una parte del plan está bajo control o gobernabilidad del actor y depende solo de su voluntad, mientras otra parte está fuera de su control. La parte bajo gobernabilidad es un plan de acción integrado por operaciones, mientras que la parte fuera

de gobernabilidad es un plan de demandas y denuncias compuesto por demandas de operaciones.

El cumplimiento de esta segunda parte exige una estrategia política eficaz. El método PES, dado que se preocupa de la planificación política, siempre trabaja con el concepto de plan dual, integrando el plan de acción con el plan de demandas y denuncias.

Plan de acción (governabilidad total)	Mis compromisos sobre operaciones bajo mi total control
Plan de demandas (fuera de gobernabilidad)	Requerimiento que yo hago a otros actores para que cooperen conmigo realizando las operaciones que complementan mi plan (demandas de operaciones)
Plan de denuncias (governabilidad total)	Difusión a la base social del incumplimiento de las ofertas de cooperación de los otros actores o de su negativa abierta (demandas de operaciones insatisfechas).

Ya sabemos que el plan no es un cálculo científico, es una apuesta. Desde esta perspectiva, el plan se compone de cadenas de aserciones, supuestos y apuestas que pueden fallar. La pregunta clave es: ¿Cuáles de esas aserciones, supuestos y apuestas son críticas para alcanzar los resultados del plan? Si consideramos el conjunto del plan como una gran apuesta, podemos verlo como una serie de cadenas cuyos eslabones son apuestas sobre argumentos, apuestas sobre resultados, apuestas sobre supuestos, etc. Hay cadenas de argumentos, cadenas de apuestas, cadenas de supuestos, pero tales cadenas están entrelazadas, pues los argumentos de una explicación destacan o desvalorizan ciertos supuestos, y ambos constituyen la base de las apuestas sobre resultados. Las apuestas parciales de las diversas cadenas del plan y la gran apuesta que las sintetiza pueden ser sólidas o débiles. Por eso es importante el examen de las condiciones alfa que denuncian la calidad del plan, a fin de calificarlas de confiables o vulnerables. Un eslabón crítico del plan es algún supuesto, argumento o apuesta que, al resultar erróneo, cambia significativamente los resultados esperados.

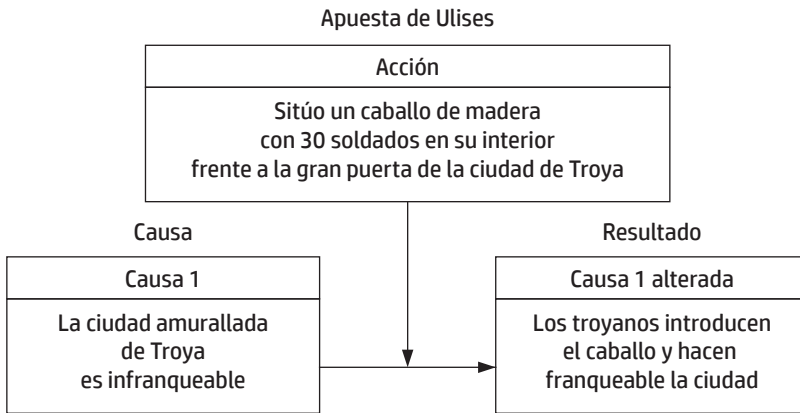
Este examen de las condiciones alfa supone, entre otras cosas, cuestionar cada apuesta parcial y la gran apuesta que las sintetiza. Por ejemplo, la apuesta parcial 1 será sólida si, al intentar enumerar posibles circunstancias de invalidación de sus resultados, encontramos que esas circunstancias no existen o son de muy baja probabilidad de ocurrencia. Por el contrario, la apuesta parcial será débil si podemos enumerar varias circunstancias de invalidación de sus resultados y ellas tienen una alta o significativa probabilidad de ocurrencia.

Estas circunstancias de invalidación podemos intentar imaginarlas con el siguiente razonamiento: “Si realizo la operación 1, la causa 1, que obstaculiza alcanzar el objetivo, se convertirá en causa 1 alterada, que facilita el objetivo, a menos que...”

La frase “a menos que” debe encabezar una lista de acontecimientos que anulen el resultado esperado. Al hacer esto, descubrimos supuestos ocultos que a su vez esconden posibles fallas del plan. La idea del análisis de confiabilidad diseñado para el método PES consiste en purgar el plan de posibles errores ocultos mediante algún procedimiento que los haga saltar a la superficie. Ese procedimiento consiste en enumerar circunstancias de invalidación de los cálculos del plan diciendo, por ejemplo: “Si realizo el plan W de ajuste macroeconómico, la inflación anual no superará la tasa de 30%” en el año, a menos que ocurran las siguientes circunstancias...”

Veamos el siguiente ejemplo que alude a la guerra de Troya y la famosa estratagema del caballo de madera. Esta guerra entre aqueos y troyanos lleva casi diez agotadores años, cuando Ulises propone la operación “caballo de Troya”, según el relato de Homero (850-800 a. C.)

Ulises apuesta a que los troyanos asumirán que el caballo de madera es un presente griego a la diosa Atenea; introducirán el caballo por la gran puerta de la ciudad



y, junto con el caballo, entrarán sus treinta soldados con él a la cabeza. La solidez de esta apuesta puede verificarse enumerando circunstancias de invalidación de sus resultados encabezadas con la frase “a menos que los troyanos...”. Veamos unos casos a título de ejemplo:

*A menos que los troyanos:*

- a) ignoren el caballo y lo dejen fuera indefinidamente
- b) inspeccionen el caballo antes de introducirlo a la ciudad
- c) quemen el caballo o lo desbarranquen al mar

- d) formen un comité para que haga una recomendación
- e) tengan un espía y un contraplan

Pero también es posible enumerar circunstancias de invalidación atribuibles a los aqueos o a fallas del propio Ulises, tales como:

*A menos que:*

- a) el caballo sea más grande que la puerta
- b) no basten 30 soldados para copar la ciudad
- c) los soldados de Ulises abandonen el caballo antes de tiempo (por claustrofobia, por ejemplo)
- d) los soldados emitan ruidos que los denuncien

También pueden ocurrir sorpresas que no dependen de ninguno de los contendientes:

*A menos que:*

- a) un rayo incendie el caballo
- b) llueva torrencialmente y el caballo se hinche perdiendo la ventilación
- c) un soldado sufra un ataque de locura y grite como un berraco
- d) varios soldados tengan dolencias estomacales irrefrenables y el caballo emane fluidos mefíticos
- e) Sinón, el espía de Ulises, lo traicione y denuncie la estratagema a los troyanos

Cualquiera de las circunstancias enumeradas puede anular la efectividad de la operación caballo de Troya. Por lo tanto, vale la pena preguntarse por su probabilidad de ocurrencia.

Calificaremos de débil la apuesta si alguna de estas circunstancias de invalidación tiene una probabilidad significativa de ocurrir. Por el contrario, la apuesta será sólida si ninguna de las circunstancias enumeradas tiene una probabilidad alta o media de ocurrencia.

La historiadora norteamericana Barbara Tuchman, en su libro *La marcha de la locura: La sinrazón desde Troya hasta Vietnam* (1986) al analizar la operación “caballo de Troya”, muestra que algunas de las posibilidades mencionadas no solo tenían alta probabilidad, sino que de hecho ocurrieron, aunque, debido a la notable creatividad y variedad de los procesos históricos, no influyeron, como era esperable, según los relatos que se han transmitido, en la efectividad de la estratagema de Ulises.

Este es el relato de la historiadora:

El plan consistía en hacer que el ejército se retirase como si estuviese de partida, cuando en realidad, los navíos permanecerían esperando detrás de la isla de Tenedo. El caballo de madera llevaría un distintivo con una inscripción de devoción a Atenea, ofrenda griega destinada a ayudar el feliz regreso a la tierra. Pensaba, así, incitar la veneración de los troyanos, para quienes el caballo era un animal sagrado; tal vez lo llevarsen para el templo de Atenea



que estaba en el interior de la ciudad. En caso que tomaran tal decisión, el cerco sagrado que rodeaba y protegía Troya sería quebrado, los griegos saldrían de su escondite de las entrañas del ingenio, abrirían las puertas para sus camaradas y harían señas para avisarles; se abría así una oportunidad final (Tuchman, 1986, p. 41).

Pero las opiniones se dividieron entre los troyanos. Timoteo aconsejó que llevaran el caballo al templo de Atenea, pero Capis fue partidario de quemar el caballo o se rompiera para ver qué tenía adentro. Su argumento se basaba en que la diosa Atenea, desde hacía algún tiempo, favorecía a los griegos.

Asustado, temiendo profanar la propiedad de Atenea, Príamo decide introducir el caballo a la ciudad, aun si, para eso, deben ser rotos los muros, o en otras versiones, tuviesen que remover el dintel de la Gran Puerta a fin de permitir su paso (Tuchman, 1986, p. 42).

Mientras tanto, el pueblo también tiene sus opiniones. Una multitud enardecida grita cerca del caballo que lo quemen o lo lancen al mar contra las rocas. Ahora, apartándonos momentáneamente del relato, podemos suponer que no todos los soldados de Ulises soportan con frialdad tales amenazas, y más de alguno grita y, en estado nervioso, puede que varios sientan flojedad de estómago. Nuevo aviso de que el caballo no es inocente desde el momento que chorrea.

En medio de esa trifulca, llega Laocoonte, sacerdote de Apolo, a reforzar la posición de los opositores al ingreso del caballo, no solo con argumentos, como se aprecia en el relato siguiente de Barbara Tuchman:

...viene corriendo del interior de la ciudad gritando alarmado: “¿Estáis atontados? ¡Miserables criaturas! ¿Pensáis, acaso, que el enemigo partió? ¿No ven que los presentes griegos traen la traición? ¿Cuál es la reputación de Ulises? O bien hay griegos ocultos en ese monstruo o será un ardid, un espía, ingenio vil; no debéis aceptarlo, troyanos míos; no confiéis en el caballo, sea lo que fuere; a los griegos temo y temo sus ofensas”.

Y, al hacer tal advertencia, que viene repitiéndose a través de las edades, clavó, al mismo tiempo, su lanza, con toda la fuerza de que disponía, enterrándola vibrante en uno de los costados del caballo, lo cual provocó lamentos de miedo en aquellos que se encontraban en su interior. El golpe casi rompió la madera, revelando la parte interna, pero el destino o los dioses cegaron a todos; si no hubiese sido así, dice Eneas más tarde, Troya todavía existiría (Tuchman, 1986, p. 42).

Con todo, Laocoonte gana terreno en la mayoría, y la multitud se dispone a quemar el caballo. Ahora el azar entra en juego, ocurre una sorpresa. Dos horribles serpientes matan a Laocoonte. La superstición cambia la relación de fuerzas y se toma la decisión de introducir el caballo por la Gran Puerta.

Mientras se preparan las cuerdas y roletes por orden de Príamo, para introducir el caballo de madera dentro de la ciudad, las fuerzas ocultas intentan, una vez más, avisar a Troya. Cuatro veces, en los umbrales de la puerta, se tranca el caballo y en las cuatro veces se escuchan, provenientes del interior, ruidos de armas que entrechocan *¡El caballo es más grande que la puerta!*

...Rompen las murallas y la Gran Puerta sin considerar que están violando, también, su cerco sagrado, pues consideran innecesaria esa protección de aquí en adelante (Tuchman, 1986, p 44).

Este es un relato notable sobre la confiabilidad de un plan. La propuesta de Ulises es vulnerable por los cuatro costados y, sin embargo, tiene éxito. Lección de modestia ante la complejidad y riqueza de la realidad. Pero ello no abona la tesis de la aventura. El plan de Ulises es un mero movimiento táctico asimétrico que, en caso de falla, no define la guerra y en caso de éxito es determinante. Es una suerte de operación comando que juega al éxito de una escasa probabilidad. En cambio, el plan estratégico, si falla, decreta la derrota. No puede asumirse sin un certero análisis de confiabilidad.

Este punto es de la mayor importancia, pues envuelve un doble aspecto. Primero, el de la calidad profesional de los planificadores. Así como a un médico le está prohibido practicar la cirugía con métodos atrasados que aumentan los riesgos del paciente, a un planificador también le está prohibido aventurar un plan sin análisis de confiabilidad. Segundo, el de la ética profesional. El engaño leal es el peor de los engaños, porque la sinceridad que lo acompaña aumenta la probabilidad de su aceptación inconsciente por el decisor no especializado. En nuestro relato, el ministro de Planificación engaña al presidente, aunque es leal y quiere ayudarlo.

El plan sustentado en el método de PES adquiere así el carácter de una apuesta con fundamento estratégico que anuncia resultados en cada escenario explorado y donde la confiabilidad de tales resultados debe ser verificada.

Los errores de cálculo en el proceso de gobierno no son detectables con anticipación si la relación entre el político y el técnico está basada en la fe, es decir, es una relación médico-paciente. La relación entre el médico y el paciente no requiere de una interacción entre dos o más tipos de conocimientos. El paciente acepta el diagnóstico del médico y el tratamiento que este le prescribe sobre la base de la confianza en su capacidad. Esa relación de confianza es eficiente entre el médico y el paciente porque el combate a una enfermedad en un individuo es un proceso estrictamente técnico. El paciente no necesita comprender la gestación de la enfermedad ni la razón de su tratamiento para ser curado.

En cambio, el ataque a un problema económico, la inflación por ejemplo, es un proceso político y técnico, donde el político y el técnico deben integrar sus conocimientos y recursos para producir un buen resultado. Eso es lo que en la planificación estratégica situacional se llama "procesamiento tecnopolítico". La relación médico-paciente es fatal en el mundo de la política y el gobierno.

La oficina del dirigente  
y el manejo de crisis:  
*Escena cinco*



# La oficina del dirigente y el manejo de crisis: Escena cinco

A voces se anuncia el tercer intento de golpe militar. La situación de descrédito del gobierno y de todas las instituciones democráticas es un lugar común. Pero, cuando ocurre aquella madrugada, es una sorpresa general, por la violencia y amplitud de la asonada. El día y la hora también encuentran a la población enredada en todo tipo de rumores sobre el futuro.

La tensión política está en niveles insospechados. Sin duda el clima es propicio. Los problemas aumentan, se extienden, y el gobierno parece anestesiado, sin capacidad de respuesta inteligente. Su único plan es la represión, la violencia oficial. Naturalmente trae como respuesta la violencia de oposición. Se suman críticamente el deterioro político, económico, ético y organizativo. La credibilidad del presidente gatea cerca del 12%. Nadie quiere ser ministro. Nadie quiere ser asociado con el gobierno. Nadie soporta los discursos del presidente. Nadie espera alguna mejoría. Nadie cree que las declaraciones de hoy maten los problemas de mañana. Nadie cree en nadie. El presidente aprieta con torpeza los tres cinturones a la vez. Es un ajuste intencional del cinturón económico, pero por negligencia e incapacidad gerencial aprieta además el cinturón de la gestión política y el del intercambio de problemas.

No es solo la política económica, combinación de coraje y torpeza, la que desencadena el levantamiento. Como en una bomba de tiempo, convergen un deterioro descomunal de los servicios públicos, el centralismo aberrante de las competencias en el gobierno central, las organizaciones de vecinos con miles de pequeños problemas y necesidades, pero sin competencia para enfrentarlos, la caída ética en picada del Poder Judicial, la completa impunidad de los delitos de enriquecimiento ilícito, el descrédito y ausencia de liderazgo en los partidos políticos, la inoperancia del Congreso Nacional, la inseguridad personal alimentada por el desempleo y la pobreza, el empobrecimiento de las capas medias y la cultura de corrupción. Sí, la corrupción fue el detonante. Y vino desde arriba.

El país, gracias a la extensa y tolerada corrupción, se ha transformado en una sociedad de cómplices. Como en el juego del dominó, el enjuiciamiento de una pieza de esa cultura, provoca la caída de muchas otras piezas del sistema político y desbarata el equilibrio institucional de complicidades. La corrupción es la solidez y la debilidad del sistema.

La podredumbre no salpica los bolsillos del presidente, pero su entorno está enlodado hasta el cuello con las licitaciones millonarias de abastecimientos militares.

Varios amigos del presidente, conocedores de su honestidad personal, no pueden comprender tanta negligencia. En parte es desinformación sobre la magnitud y extensión de los actos de corrupción. En parte es una política errada. Cuando un

amigo del presidente quiere abrirle los ojos sobre el trasiego de influencias indebidas que ocurre en entorno, este responde:

—¿Qué quieres? ¡En este país, la corrupción moderada es parte de su equilibrio institucional! ¡A los cerdos no les puedes ofrecer margaritas, sino afrecho!

—Presidente —insiste el amigo— ¡cuide su autoridad moral!

—¿Autoridad moral? ¿Quién gobierna con autoridad moral en esta parte del mundo?

—Es la base de la legitimidad de un gobernante, presidente.

—Vamos, ¡por unas pequeñas raterías que permito en mi entorno! ¿Sabes tú cuánto gana uno de mis colaboradores? ¿Tú podrías vivir con ese sueldo miserable?

—Usted no se da cuenta, presidente, del daño que se hace a sí mismo y al país con su tolerancia. Compare usted. Un ministro del presidente norteamericano fue separado de su cargo por haber utilizado un avión de la presidencia para ir a su odontólogo. Aquí eso es pan de todos los días, y para ir en viajes de placer.

—¡Carajo! ¿Tú sabes dónde estamos? ¿Tú crees que este es el parlamento británico? La política se hace comprando, mi amigo. Yo tengo que pagar por los servicios que me prestan.

El amigo del presidente recuerda en ese momento que su apellido materno era suizo y quizá él no comprende bien la mentalidad latinoamericana. “¡Maldita corrupción!”, piensa, mientras se despide desilusionado e impresionado por los efectos del poder sobre su antiguo amigo.

Sin embargo, la corrupción salvó la democracia. Y esta, debilitada y sobreviviente, continuó retribuyendo los servicios prestados por la primera. “Parece inentendible” dice un comentarista internacional, pero el coronel líder del movimiento insurgente, demuestra entenderlo bien, aunque tarde, en la cárcel. Desde su encierro declara al través de las rejas en tono acusatorio:

“Este es el primer caso en la historia del mundo en que la corrupción decide la victoria de un gobierno corrupto. Este gobierno estaba y está por caer como un fruto podrido. Lo único que nosotros hicimos fue colocarnos debajo del árbol para responder al clamor popular y remecer sus ramas. Pero la corrupción lo salvó. Este gobierno compró bien a los generales y compró mal nuestras municiones y armamento. El 80% de las municiones de los tanques resultaron fallidas, el 75% de las bombas y cohetes de la aviación no explotaron, el 60% de las municiones de nuestras ametralladoras pesadas estaban vencidas, al igual que las de los morteros. En cambio, sobraron los delatores bien pagados”.

Cuando explota la crisis, la capital y las principales ciudades del país alcanzan marcas críticas: 30 días sin agua, el sistema telefónico colapsado, el tráfico de la capital fluye a la velocidad media propia de un gran estacionamiento, el racionamiento de energía eléctrica es de cuatro horas diarias en horas de trabajo, el ruido de miles de pequeñas plantas eléctricas de emergencia es insoportable, el correo ostenta el récord de 25 días para una carta y ocho días para un telegrama, obtener una cédula de identidad toma entre tres a cuatro meses, lograr un carnet de chofer es casi imposible por las vías normales, los asaltos y robos pasan de 300 al día solo en las ciudades mayores, nadie denuncia ni pide la intervención de la policía pues

su inspección acaba con lo que han dejado los ladrones, la basura cubre las calles, los hospitales saturados sin sábanas ni medicamentos y con filas de espera como serpientes de dos cuadras, las escuelas públicas combinan más vacaciones y huelgas que días de clase, los dirigentes políticos lucen anestesiados y fuera de realidad, concentrados en pequeñas rencillas, sin ideologías ni proyectos, el Poder Judicial vende sentencias y la comisión de investigaciones del Congreso Nacional cobra por aguar y acomodar sus pesquisas. Todo trámite público está tarifado. La renovación de una visa cuesta cincuenta mil pesos y doscientos mil una nueva, treinta mil un carnet de chofer, veinticinco mil una cédula de identidad, entre cincuenta mil y un millón de dólares una sentencia judicial de importancia, diez por ciento de comisión el favor de una licitación y un teléfono puede exigir un millón de pesos.

En este contexto, en una rápida secuencia, ocurren algunos eventos críticos que detonan la crisis.

El primero, es el escándalo del juez. Es hermano de un gobernador del partido de gobierno y destaca por su moral laxa. Cobra un millón de dólares en billetes por una sentencia absolutoria a un joven empresario textil de cierta importancia en el mercado, pero hasta ese momento, relativamente desconocido. Combina el pago en un restaurante de la capital y pide un maletín con billetes de cien dólares. El asustado empresario acude a la cita, paga el peaje y nunca más supo de la sentencia, pues el caso pasa a otro juzgado. El empresario, desesperado, telefona al juez para reclamarle su compromiso.

—No te entiendo m'hijo, responde el juez.

—¡La sentencia! ¡Yo pagué por ella! —grita el empresario.

—¡Mira, pendejito, no sigas con ese cuento! —dice el magistrado—. El intento de soborno de un juez es algo muy serio en nuestra legislación.

Y cuelga el teléfono.

Dos días después, no sin grandes dudas, el joven empresario hace la denuncia ante los tribunales y la prensa. Es una fiesta para los periodistas. El gobernador sale discretamente de su cargo y no se sabe más de él. El Consejo de la Judicatura se limita a trasladar al juez a otro distrito. Los periodistas dan vuelta la hoja y se concentran en el escándalo siguiente.

El segundo evento irrumpe como una parálisis del país: huelga de comerciantes y dueños de camiones. Los primeros declaran cierre del comercio por una semana en protesta por la falta de agua, el racionamiento eléctrico, el alza de las patentes, el chantaje de la policía y la proliferación de los buhoneros. Por su parte, los camioneros paralizan el transporte de carga, en protesta por el alza de precios en los repuestos y la gasolina y la falta de carga por la paralización del comercio. Esta huelga caotiza el gobierno. Las negociaciones de los camioneros con el ministro de Economía son desastrosas, a causa de la falta de información sobre la intensidad, cobertura y evolución de la parálisis del transporte. El ministro no tiene experiencia en negociaciones de crisis y su sistema de informaciones sobre el transporte de carga por camiones es quincenal.

La huelga coincide con la interrupción del servicio de agua en la capital. Las causas no son claras. Se dice que una rata, dedicada a morder cables eléctricos,

provoca el incendio de una estación de bombeo. Otros explican que un rayo cayó sobre las instalaciones.

La población está sin agua, sin comercio, sin transporte y sin paciencia.

La negociación con los camioneros se desenvuelve en ese clima de agresividad e impaciencia.

Un dirigente de los camioneros, en tono agresivo y golpeando la mesa, amenaza al ministro.

—En dos días el país estará paralizado —dice de pie apuntándole con el dedo índice.

El ministro guarda silencio, levanta la reunión y quiere verificar la tendencia del flujo de transporte de carga por camiones del día anterior en sus reportes estadísticos. La información más reciente tiene diez días de atraso y él la necesita ahora, cada sesenta minutos para acompañar las negociaciones. El ministro también pierde la paciencia y renuncia después de declarar: “¡No hay sistema de manejo de crisis en este país!”

Efectivamente, la crisis sigue por sus vías normales hasta extinguirse por agotamiento de las partes.

El tercer hecho golpea a toda la población en vivo y en directo: el saqueo de la capital y las principales ciudades del país. Surge, en buena parte, por el cierre del comercio de alimentos. Más tarde, se generaliza a todo el comercio. Masas humanas, ante la impavidez de la policía, rompen vidrieras y se apropian de cocinas, refrigeradores, aparatos de sonido, televisores, alimentos, colchones y licores. Es un saqueo aparentemente espontáneo, pero no desprovisto de ingenio y recursos. Los saqueadores llevan carritos, carretillas, camionetas, sacos, maletas, bolsas de plástico, cajas con ruedas y patinetas de acrobacia.

La televisión reproduce imágenes insólitas. Un catre de fierro, negro con bronce, con ruedas y barandas, de esos en uso en los años treinta, cargado hasta el tope con mercaderías, es empujado en la calle por una familia completa. Adelante va un mocoso de seis años, gorro de papel en la cabeza, que se divierte arrastrándolo con un cordel como si fuera un juguete. En el tope anterior del catre reina una bandera del club de fútbol Magallanes. Arriba, una morenita de trenzas sujeta a dos manos las mercaderías. El colchón amortigua en la base los quiebres del pavimento, mientras el padre, la madre y cuatro hijos mayores llevan el peso del empuje. La suegra, puede que sea ella, dirige la operación con parsimonia de vitrineo. Detiene el carro, elige las mercaderías de las estanterías rotas y ordena después la reanudación de la ronda inspectiva. Se ve que es una familia organizada y laboriosa. Más allá, un policía de uniforme azul, apenas puede, ayudado de un brazo, con la carga de un inmenso televisor, mientras con el otro sostiene un saco de harina. Como en una cinta muda cómica de Chaplin, un muchacho enmascarado, roba, a su vez, la pistola y el bastón del policía. Todo parece tan fácil que muchos, viendo las imágenes televisivas, hallan que esa es su oportunidad para equipar el hogar. El saqueo duró dos días, porque las fuerzas del orden también aprovecharon la ocasión.

El cuarto hecho supera la paciencia ciudadana e irrumpe con amplio eco en los medios de comunicación. Para paliar la crisis de energía, el ministro correspondiente



ordena la compra de tres barcas con plantas térmicas de energía, que para mayor facilidad publicitaria, se llaman Colima I, Colima II y Colima III. Son tres barcos con treinta años de vida, bien necesitados de mantenimiento y reparaciones. Los periodistas economizan la ele y pasan a llamarse las tres coimas. Como quien dice: las tres carabelas, pues no se desplazan ni con el viento. Ninguno de los barcos, comprados apresuradamente y sin licitación clara, puede cumplir su misión a causa del estado lamentable en que se encuentran. Eso desata la actuación del fiscal general, figura intachable, que destapa una olla de podredumbre en el Ministerio de Energía. La crisis de energía eléctrica se prolonga y cientos de miles de pequeñas plantas a gasolina producen un ruido infernal en todas las ciudades. En las oficinas públicas y en la calle hay que hablar a gritos.

El quinto hecho avergüenza a todos, aun en esas circunstancias. Una garrapata se infarta en plena chupanza y cien prostitutas derriban la puerta del convento de María Auxiliadora exigiendo su ingreso para practicar la castidad. El Gran Maestre de la Masonería se confiesa con el cardenal. El cielo enrojece de pudor, las palmas y el sauce invierten su melena, como quien muestra lo que oculta la minifalda. Un rayo cae sobre la Corte Suprema de Justicia y carboniza a los magistrados en plena sesión de penitencia para evitarles el bochorno carmesí de sus mejillas señoriales. De esa intensidad es el impacto del acontecimiento que propagan los canales de televisión. Todos sienten la cercanía del juicio final cuando ven el video acusatorio.

Ocurre en el Congreso Nacional. Es una investigación sobre posibles delitos tributarios y falseamiento de documentos de exportación. El presidente de la comisión de investigaciones decide hacer un negocio con cargo al patrimonio de uno de los investigados. Asesorado por su abogado, concierta una reunión con el investigado en la oficina de un amigo. Allí, en lenguaje hamponil capaz de trastornar un semáforo, lo amenaza y le cobra cuatrocientos mil dólares para extraviar su expediente y olvidarse del caso. Aquí opera la sociedad de cómplices. Justamente, el presidente de la comisión dizque investigadora se había ensañado con un exjefe de la Oficina de Investigaciones y había logrado su destitución por supuestos actos de corrupción. Al parecer, el antiguo policía no quiso compartir sus ganancias con el diputado investigador, fundado en el argumento de que ellas correspondían a su “territorio”.

El empresario investigado acude a la asesoría del exjefe de policía y este idea una operación de venganza que llama “vacuna contra malos corruptos”. En su estructura de valores, la corrupción mala es la que se realiza a costa de otros competidores, invadiendo su territorio legitimado por la práctica. “¡No se puede quebrantar el derecho consuetudinario de los complementos de sueldos!”, argumenta el expolicía. “De otra manera se concentra la corrupción y crea malestar social”. Con esa filosofía en la cabeza idea una estrategia para castigar a los invasores y defender a su cliente. Refiriéndose al presidente de la comisión investigadora del enriquecimiento ilícito, le comenta a un amigo: “Él rompió la solidaridad, él quebró las reglas. Ahora tiene que pagar”.

Aprovecha antiguos contactos en la policía e instala una cámara de video en el lugar de la cita. Espera que su enemigo entre en la trampa. El video conmueve al país hasta sus cimientos, por la crudeza e impudicia del chantajista, por la aparente

calma del extorsionado, y sobre todo por el lenguaje vulgar del diputado y su asesor legal. Todos los canales de televisión del país son testigos de tamaña truhanería. El escándalo es mayúsculo y el diputado y su asesor terminan en exilio político. Un eufemismo de moda.

La situación parece tocar fondo; no puede ser peor, aunque la realidad es sorprendente. Después de ese bochorno parecen agotadas las posibilidades de un nuevo escándalo. Sin embargo, ocurre.

El sexto hecho merece un relato especial. Empieza casi en nada y termina en cataclismo; como el vuelo de una mariposa en el Amazonas que desata un huracán en el Caribe. Cierra la cadena de acontecimientos y abre la oportunidad clara para la insurgencia militar.

Todo comienza con una investigación menor, aparentemente sin importancia. Un hermanastro del presidente, relativamente desconocido, es detenido por ebriedad cuando transita de noche en su Mercedes Benz negro a velocidades más propias de la pista de Indianápolis. El policía de turno lo detiene. Una conocida bailarina, semidesnuda, yace en el vehículo entrelazada con el conductor. La posición de ambos, propia de contorsionistas, demuestra la habilidad del chofer, pues no son distinguibles las fronteras de uno u otro cuerpo, aunque es evidente, por sus formas, que la pierna colgante fuera de la ventanilla derecha es de ella. Cuando el vigilante ilumina el interior del vehículo con su linterna, recibe como respuesta un rosario de coños, carajos y alusiones a su madre, acompañadas de calificativos despectivos a su vista. “¡Eres ciego, coño! ¡No ves con quién te estás metiendo, carajo!”. Esos suaves llamados a su capacidad de visión son acompañados con la explosión de un carnet rojo en la punta de su nariz y de una estampida del vehículo con chirrido de neumáticos.

Aquella noche no estaba de suerte el vigilante. Todo le había salido mal. Riñas con su esposa, enfermedades de los hijos y cobranzas de deudas imposibles de pagar con su modesto sueldo. Toma su moto con furia y persigue al infractor a una velocidad suicida. Al acelerar fuera de límite, aunque el fabricante niega tal posibilidad, el Mercedes Benz gira como trompo en la pista lubricada por el rocío, estrellándose, como una hélice en movimiento, contra una protección de concreto de la autopista. La moto, a su vez, se estrella contra el Mercedes. Mueren el vigilante y la bailarina. El hermanastro del presidente sale magullado pero sin mayores consecuencias, aunque pierde el conocimiento y solo recobra a medias el sentido con el ruido de sirenas y luces.

Despierta en la cárcel. Mientras tanto, otro policía, al inspeccionar el vehículo, siembra un papelillo de cocaína en el automóvil, para vengar a su compañero.

Esa misma noche los periodistas tienen un buen día. Hasta ese momento el hermanastro del presidente no había sido identificado y aparece ante la policía como un ebrio portador de drogas. Pero los periodistas lo reconocen de inmediato y deciden cobrarle cuentas del pasado a la policía. Confabulados, guardan silencio y regresan a sus respectivos centros de trabajo aparentando no darle importancia a la noticia.

A la mañana siguiente todos los titulares de periódicos y noticieros de la televisión aluden en forma destacada al hermanastro del presidente, señalándolo como

detenido por ebrio, portador de drogas y culpable de la muerte del vigilante y la bailarina.

El jefe de Policía, postergado en su ascenso por interferencias políticas del círculo íntimo del presidente, no duda un minuto en comprender que está ahora en una situación peor. No sabe de la siembra de cocaína, eso se hace como rutina, sin informar. Como medida preventiva el jefe ordena otra siembra proporcional a la importancia de su cargo. Esta, quintuplicada, aumenta su importancia desde el simple grado de consumidor al de traficante. Además, instruye al jefe de zona para que rastille el vehículo hasta encontrar algo interesante. Allí comienza lo bueno. El maletín del hermanastro del presidente tiene una carpeta interesante, sobre comisiones y otras pequeñeces de la política superior relacionadas con adquisiciones militares millonarias.

Son las dos de la tarde. El sol hace insoportable el ambiente de la oficina del jefe de la zona de policía. Suda de reconcomio y fastidio. Su camisa parda muestra un color más oscuro de humedad en las sobaqueras y el cuello. Él también tiene sus frustraciones, y decide llamar por teléfono a su compadre periodista, a pesar de las moscas que le mantienen ocupada la mano derecha con una rejilla fina de alambre que termina en un mango de madera. Explica su idea reforzándola con los golpes del matamoscas sobre la mesa y los archivos. Así combinan la desaparición de la carpeta de la jefatura de policía y su aparición en primera página en un periódico de la mañana. Termina la conversación con un “aquí nunca estuvo, pero llegó a tu escritorio. ¿Me entiende, compadre?”. Resulta tragicómico. La nueva noticia aparece, lado a lado, del desmentido de la Presidencia de la República sobre el incidente del hermanastro del jefe de Estado. Claro que eso no es casual. El director del periódico y la familia propietaria tienen cuentas por cobrar con el gobierno. Cuando el jefe de la edición da su visto bueno al encuadre de las páginas de noticias nacionales comenta:

—Aquí va mi cuenta de cobro, presidente.

También publica en destaque una declaración del jefe de la zona en que dice no tener antecedentes claros sobre la identidad del detenido; él no cree que sea pariente del presidente, pero desea rectificar lo del hallazgo de droga. No se trata de 500 gramos, sino de cinco kilos de cocaína. Él también decidió, por su cuenta, decuplicar la siembra, compitiendo en celo con su jefe máximo en la cobranza de cuentas impagas.

La carpeta resulta explosiva e involucra a varios generales y políticos. Es la gota que derrama el vaso. La sensación es de completo caos y desgobierno. El presidente, fuera de sí, destituye al jefe de zona. Y como el general a cargo de la policía reclama públicamente de esa decisión que deteriora su mando, también es destituido. El ministro de Defensa y varios generales aludidos en la famosa carpeta renuncian. Dos senadores y tres diputados son llamados a declarar a la Oficina de Investigaciones, pero al día siguiente están fuera del país, como perseguidos políticos. Así, el fruto podrido está listo. Lo único que esperan los coroneles complotados es un vacío en los mandos, ya bastante desprestigiados.

El golpe fue tan fulminante y violento como inefectivo. A las cuatro de la madrugada los rebeldes toman los canales de televisión y anuncian una Junta de

Gobierno. En traje de camuflaje, los tres coroneles de la asonada lanzan su proclama y llaman al pueblo a la calle. Sus frases son efectistas y suenan a patriotismo vado, salvo cuando se refieren a la corrupción. “Este es un gobierno sin cabeza, pero con uñas”, lee un comandante de rostro aceitunado. “¡Vamos a cortarle las uñas a este gobierno de corruptos, y con ellas caerá su cabeza!”.

El golpe, demasiado avisado, tiene su contragolpe. La idea es desarrollar una fuerza arrolladora contra el gobierno e inmovilizarlo por sorpresa. Al principio parece que la victoria se inclina hacia los rebeldes, pero pronto se observa que las fuerzas están divididas y que a la agresión de las palabras no sigue un poder de fuego proporcional.

El presidente, avisado con más de veinticuatro horas de anticipación, moviliza la policía civil, la Gendarmería Nacional y las tropas leales para detener a los cabecillas medios y aislar y hacer aflorar a la superficie al comando superior. Ese es el origen de la extrema violencia, pues los rebeldes, ante esas dificultades imprevistas, huyen hacia adelante, extremando la lucha y declarándola de vida o muerte. Uno de los coroneles declara a un grupo de periodistas: “¡O nosotros, o ellos! Hoy la gente decente está en la cárcel y los ladrones están libres. No nos rendiremos ni aceptaremos rendiciones. Vamos a cambiar de lugar”.

Pero el enfrentamiento caliente es enfriado por las armas y las municiones. Los aviones lanzan bombas silenciosas que rara vez explotan, pero truenan el cielo cuando rompen la barrera del sonido, junto con los vidrios de las ventanas y los gritos desesperados de la población civil. Los morteros elevan pelotas de tenis que rebotan en el suelo sin mayores daños. Buena parte de los tanques queda a mitad de camino. La batalla tiene que darse con armamento menor que usa municiones que no rinden en comisiones para los corruptos. La lucha es casi cuerpo a cuerpo, como en la guerra de trincheras. Y por eso es larga y sangrienta. Hay, entre ambos bandos y civiles, más de mil muertos.

Desde hora temprana, el presidente sigue el curso de los acontecimientos en el Palacio Presidencial. Allí llega el secretario general del partido, que tiembla como compota de jalea, pero lucha contra el miedo. Nadie hubiera pensado que tendría el valor de estar allí. Le fue difícil superar los tres cordones de seguridad que rodeaban el Palacio, pero su perseverancia rindió frutos y está allí. Quiere estar, en esa hora, con su presidente.

Antes de saludarlo le recuerda:

—¡No le dije, presidente, que se iba a consumir el gas antes de cocer los frijoles. Ya ve usted los resultados!

Después lo mira con aire amistoso de reproche.

—¡No se puede orinar contra el viento! ¿Me entiende? Bueno, ya es tarde para consejos. Ahora veamos qué se puede hacer.

El presidente, sorprendido de verlo, no encuentra las palabras apropiadas. Lo imaginaba asilado en una embajada. Otro error mío, piensa el presidente. Creí que era un pendejo.

El secretario general pasea su corpulencia por la sala. Después de unos minutos agrega:

—Le tengo miedo a las ametralladoras, presidente, pero no a los tanques y a los aviones. Usted sabe. Nosotros le dejamos a la oposición las comisiones por el armamento menor. Esas herramientas están fuera de nuestro control.

—¿De qué me hablas?!, grita el presidente.

—De detalles, presidente, que usted no debe saber, pero que vienen bien ahora a su conocimiento porque le darán tranquilidad.

Se sienta con un resoplido y pone desafiante la gaceta hípica sobre la mesa. Nadie le reprocha ahora su debilidad.

La oficina del presidente está abarrotada de funcionarios y personal de seguridad. Todos hablan al mismo tiempo; otros gritan órdenes por los teléfonos que funcionan. El desorden impera en cada rincón y sobre la mesa de reuniones. Allí se ven armas, papeles, un jarro de agua volcado que nadie endereza. Varios vidrios de la sala de reuniones están rotos, al igual que el cristal que cubre la mesa. Los impactos de balas están marcados en las murallas que aún sostienen varios cuadros torcidos. Una de las cortinas luce desgarrada.

El presidente, en mangas de camisa, está inclinado sobre unos planos, mientras otros de los presentes, forrados en chaleco antibalas, tratan de entender en el barullo, las informaciones que pide el jefe.

—Quiero saber qué pasa en la V zona —pregunta el presidente.

Una voz responde:

—No hay comunicación con la V zona, presidente.

—Insista, ordena el presidente. Parece calmado, pero la tensión de su rostro casi explota en las venas de su cabeza.

—Comuníqueme con el aeropuerto.

—No hay comunicación, presidente.

—¡Carajo! grita el presidente furioso. ¡Todo el mundo se esconde o mi sistema de comunicaciones es una mierda!

—Comuníqueme con el ministro de Defensa.

La espera es larga. Atiende un ayudante. Informa que su general está en estos momentos inspeccionando personalmente las defensas del Ministerio. En unos minutos más devolverá la llamada.

—Comuníqueme con mi esposa en la Casa Presidencial.

—La Casa Presidencial no responde, presidente.

El presidente mira al techo como pidiendo ayuda divina.

—Calma, presidente, le dice su edecán naval. Está vestido como para un desfile, entero de blanco, salvo por el casco y el chaleco antibalas. El golpe lo sorprendió en una fiesta y corrió como estaba al Palacio Presidencial.

El presidente grita.

—¡Quiero un informe de lo que está pasando! ¡Eso es mucho pedir, carajo! ¡

Se sienta y maquinalmente se pone su chaqueta. Viste de riguroso gris oscuro en contraste con su camisa blanca.

—¿A dónde vamos, presidente? —pregunta el edecán naval.

—¿A dónde? A ninguna parte. ¿Usted cree que alguien puede salir de aquí ahora? Estoy esperando las cámaras de televisión para dirigirme al país. Ese es el único sistema de comunicación que funciona.

—Telepatía, dice el camarógrafo sonriente, con una calma digna de otras circunstancias. Entra en ese momento cargado de pesados aparatos y sin guardia ninguna.

—¿Cómo se aprecia la situación afuera?

—No sé, presidente; yo estaba en las oficinas del subterráneo. Apresurémonos, presidente, que por el momento solo tenemos control del canal 3.

—El presidente se ubica en un rincón de la sala que parece a salvo del desorden. Alguien corre y coloca al lado la bandera nacional.

—Hablaré de pie, dice el presidente.

Se encienden luces que más parecen reflectores de guerra aérea. A una señal del camarógrafo el presidente inicia su llamado.

“Conciudadanos:

El país está en calma. Todos los mandos importantes responden a su comandante en jefe. Su presidente está aquí desde tempranas horas de la madrugada dirigiendo la defensa del sistema democrático. Pido calma a la ciudadanía, para que permanezca en sus casas, atenta a la comunicación del gobierno. La asonada de unos pocos militares irresponsables está derrotada”.

Es un discurso breve y sereno. El presidente se agranda en los momentos de crisis. Sus palabras finales son como golpes de martillo que calan en la población.

“Las armas son del pueblo y no pueden ser usadas, ni siquiera a su favor, sin su autorización expresa. Y alzadas contra el pueblo, no solo demuestran traición al juramento democrático que condicionó su préstamo a las Fuerzas Armadas, sino lo que es peor, cobardía solapada. Las Fuerzas Armadas tienen solo un mandato del propietario de esas armas, y ese propietario es el pueblo. Este pueblo ha expresado su voluntad en la Constitución de la República para que ellas sean exclusivamente utilizadas en la defensa de nuestra patria, de nuestro suelo y de nuestras instituciones democráticas. Las balas no son argumentos ni votos. La fuerza no crea razón. Solo acumula odios que explotarán mañana. Yo escucho las críticas, aun las más duras, pero soy sordo ante el ruido de los cañones. Los rebeldes tienen un solo camino: rendirse sin condiciones. Los cambios los hará el pueblo con sus manos mientras ustedes cumplen su castigo en la cárcel.

“Nuestra democracia tiene muchos defectos. Es cierto, y en esta hora amarga, constato nuestras lacras con mayor lucidez y comprometo mi vida y mi honor a desterrarlas de nuestra patria. ¡Ciudadanos!: lo único mejor que la democracia es una democracia mejor. Yo estoy aquí para defenderla y mejorarla. Ayúdenme en esta tarea”.

Un teniente, con el casco hasta los ojos y metralleta en mano, comenta al sargento de boina roja que está a su costado izquierdo:

—¡Si este carajo gobernara tan bien como habla!

—¡Antes cae una bomba y nos mata! ¡Ese carajo es pura labia!, mi teniente— responde el aludido con labios de ventrilocuo.

En ese mismo instante no se ve, pero se siente, el paso de un avión, y algo pesado como un saco de cemento cae sobre el techo de la sala de reuniones. Sobre la mesa, como una flecha, quedó clavada la bomba.

El camarógrafo iba saliendo de la sala. Voltea la cabeza y resiste la tentación de filmarla.

El griterío es general. “¡Al suelo!”, grita alguien.

La mano anillada del secretario general la acaricia mientras le dice: “bomba amiga, bomba del partido”, y se sienta con toda calma mientras otros huyen fuera de la sala. Tiene unas letras blancas y unos números sobre un fondo verde oscuro.

La desesperación del presidente se acrecienta.

No tiene información propia sobre nada. Todo depende de lo que le diga por radio el ministro de Defensa. Pero este es muy parco y pasan horas sin que informe nada. Por instantes, duda y piensa que su ministro de Defensa está con los rebeldes. No sabe dónde están sus ministros. Su sistema de comunicaciones no funciona. La viceministra de la Secretaría de la Presidencia tiene un ataque de histeria y el presidente la manda a su casa. Llama a los dirigentes de los partidos políticos y nadie responde. Tampoco aparece la directiva del Congreso Nacional. Unos le aconsejan que negocie. Otros le dicen: “¡métales plomo!”.

En medio de esa confusión viene la lluvia de gases lacrimógenos y hay ráfagas de ametralladora en la sala del lado.

—¡Vamos a rendirnos, no hay salida! —ordena el presidente.

—Pero, ¿a quién rendirnos? —dice el ministro del Interior, que es el único del gabinete que lo acompaña todavía.

Ahora hay un gran silencio y pasa media hora en la que nadie conversa, mientras el polvo se aposenta lentamente en los muebles y en la alfombra. Un haz de luz solar cruza la sala desde una alta ventanilla, y todos parecen hipnotizados siguiendo la evolución de las partículas que ilumina. El silencio es hostil y huele a pólvora.

Al fin se abre violentamente la puerta de la sala e irrumpen unos militares sin insignias, de mal gesto, con pañuelos rojos al cuello y casco de acero hasta los ojos. Sus caras están pintarrajeadas al estilo indígena. Todos portan metralletas. El presidente levanta ambas manos en señal de rendición. Los demás lo imitan. El ujier, un negro de porte digno y cabeza blanqueada por los años, forrado en su uniforme azul con guantes blancos, apenas contiene su indignación. Es el único que mantiene con terquedad las manos abajo y, con gesto de intransigencia, murmura: “¡A mi edad solo se levantan las manos en el metro, carajo!”.

Uno de los militares se adelanta, saluda militarmente al presidente y, mientras junta los tacones de sus botas con un ruido seco, le dice en voz dura y golpeada:

—Presidente, la situación está bajo completo control. En unos minutos más le daré el parte de guerra.

El presidente baja las manos y lo abraza, mientras reconoce tras la cara embeunada al ministro de Defensa. Trata ahora de aparentar que levantó las manos para marcar la efusividad del abrazo y para eso aprovecha al militar que sigue. El ministro, que nunca había abrazado a un presidente, no encuentra qué hacer con su metralleta. Tanta efusividad del presidente desprende una de las granadas que lleva

el general a la altura del hombro derecho en sus suspensores de combate y cae al suelo sobre la alfombra.

El secretario general habla ahora con voz casi maternal:

—No se preocupe, presidente, es de las nuestras. —Se agacha con gran esfuerzo y la guarda en el bolsillo sin mirarla.

## El análisis de viabilidad política

Ensayar una medida para constatar después que es políticamente inviable conduce inevitablemente a consumir el poder del gobernante antes de alcanzar los resultados perseguidos. Cometemos doble error si nuestra acción es además ineficaz para alcanzar el objetivo anunciado. Empezar un ajuste económico de alto costo político sin calcular la fuerza que consumirá ese plan, y sin hacer un análisis de su confiabilidad y su efectividad, es una aventura que puede agotar las fuerzas del gobernante antes de mostrar ningún resultado efectivo.

Cuando el secretario general del partido de gobierno regaña afectuosamente a su jefe con la frase: “¡No le dije, presidente, que se iba a consumir el gas antes de cocer los frijoles, ya ve usted los resultados!”, intuye, a su modo, que el plan de ajuste económico en el que nunca creyó estaba tecnopolíticamente mal procesado.

¿Es posible estudiar con anticipación la viabilidad política de un plan y evitar el error del mal cálculo político? La respuesta es positiva. La planificación moderna aborda este tema y el PES en particular ofrece poderosas herramientas para la planificación política y el procesamiento tecnopolítico.

El análisis de viabilidad política se refiere a pensar estrategias para lidiar con los actores y circunstancias que obstaculizan la realización del plan. Ello exige articular el diseño normativo del plan que razona en el plano del “debe ser” con el cálculo estratégico que se pregunta por el “puede ser”. No basta con disponer de un buen diseño normativo y prescriptivo del plan. Se necesita, además, una buena estrategia para lidiar con los otros jugadores y con las circunstancias que rodean el juego social. Este es, exactamente, el problema de saber jugar. Un jugador puede tener buenas cartas (buenas opciones) en un juego de naipes, pero puede no saber jugarlas y así perder el juego frente a otro jugador con cartas inferiores pero mejor estrategia de juego.

La metáfora asimila el diseño prescriptivo del plan a las cartas que tiene el jugador. El plan tradicional consiste en decir: “estas son las cartas que debemos y necesitamos jugar. Son buenas cartas y no hay alternativa”. Pero es evidente que el plan no puede limitarse a eso, es decir, a comprometernos en una propuesta prescriptiva sobre lo que debemos hacer. Es imprescindible la exploración de estrategias de juego para descubrir el máximo de lo que podemos hacer.

En este punto emergen con nitidez las limitaciones de la antigua planificación del desarrollo económico y social, que aísla la parcela económica de la realidad del juego político a la cual pertenece. Y, para mayor simplicidad, la trata de manera determinista y en el mero plano de lo prescriptivo. El análisis estratégico nos lleva



inevitablemente a la planificación integral de la acción, sin escindir lo económico de lo político. El poder, como recurso escaso, juega en esta interacción sistémica un papel clave para entender la complejidad del problema que enfrenta un gobernante para tomar decisiones frente a opciones de resultados inciertos que también dependen de la acción de los otros jugadores.

La eficacia política surge aquí como un criterio esencial de evaluación estratégica, en competencia con los criterios de eficacia económica, cognitiva y organizativa. La eficacia global de una jugada no puede, por consiguiente, evaluarse solo en un dominio parcial del juego y respecto a un solo recurso escaso.

La planificación tradicional omite este capítulo y formula sus planes en un vacío de contexto situacional que ignora lo político como opuesto a lo técnico. Asume que el problema estratégico es de los políticos y la planificación económica es del dominio de los técnicos. Por esa razón, hemos practicado una planificación formal, ritual y tecnocrática, sin estrategia política que le construya viabilidad. En los hechos, esa planificación es ignorada por los políticos, quienes intuyen primero y comprueban después su inutilidad.

El análisis estratégico plantea las cuestiones más complejas, pues debemos trabajar en un nivel práctico operacional con los conceptos de poder-motivación para actuar usando el poder, fuerza aplicada o presión de un jugador sobre una jugada, etc. Debemos saber, además, distinguir entre viabilidad para decidir una jugada y viabilidad para cambiar de manera estable la situación del juego después de la jugada. Una cosa no lleva necesariamente a la otra. En uno u otro caso, es necesario evaluar los resultados sobre el poder acumulado por los jugadores y sus motivaciones.

Por último, es necesario proponer estrategias de juego en las que se combinen la autoridad, la cooptación, la negociación, la confrontación y la disuasión. Es necesario combinar estas estrategias diferenciando jugadores y jugadas a lo largo de la trayectoria del juego, en la que la consideración del tiempo y la oportunidad pueden ser muy importantes.

El análisis estratégico explora la manera de combinar todas las variables mencionadas para construirle viabilidad a cada operación del plan propio. El principio estratégico fundamental consiste en lograr una combinación por la cual cada operación jugada le abra camino a otra que sigue, hasta realizarlas todas en una determinada trayectoria. Naturalmente, nuestros oponentes intentarán hacer lo mismo respecto de sus planes.

En el análisis político de viabilidad destacan dos preguntas:

- a) ¿Qué parte de mi plan es viable hoy, en la situación inicial?
- b) ¿Puedo construirle viabilidad en el horizonte de tiempo de gobierno a aquella parte del plan que hoy no es viable?

Analicemos las respuestas a estas dos preguntas.

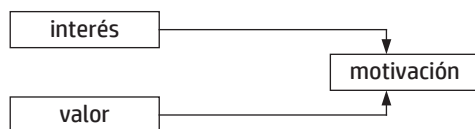
Primera pregunta estratégica: ¿Cuáles operaciones son hoy viables?

*Son viables hoy:*

- a) Las operaciones de consenso, es decir aquellas que apoyan todos los jugadores o algunos apoyan y otros son indiferentes, sin que estos últimos tengan un peso inmovilizador de la actitud de los que apoyan, y
- b) Son también viables hoy aquellas operaciones conflictivas, en las cuales los jugadores que las promueven tienen la capacidad y la motivación para doblegar la oposición de los que resisten.

Las respuestas anteriores son prácticas solo en el caso que sea posible definir tanto las posiciones de los jugadores respecto de las operaciones en juego, como la fuerza con que unos apoyan y otros rechazan.

La posición de los jugadores puede precisarse mediante el concepto de motivación de un actor por una operación. Esta motivación puede definirse, en rigor, como la convergencia del interés y el valor que un actor le asigna a una operación.



El interés indica el signo de la posición, cuyos estados posibles son cuatro: apoyo (+), rechazo (-), indiferencia pura (O), indiferencia táctica (OO) e indiferencia inconsciente (0). Se entiende por indiferencia táctica el ocultamiento temporal del interés real bajo la forma de indiferencia, y por indiferencia inconsciente aquella que se origina por el hecho de que la operación está fuera del foco de atención del actor.

El valor que un actor le asigna a una operación es la importancia que le atribuye en relación con los objetivos que persigue en el juego. Ese valor puede precisarse en una escala que distinga entre valor alto, medio y bajo.

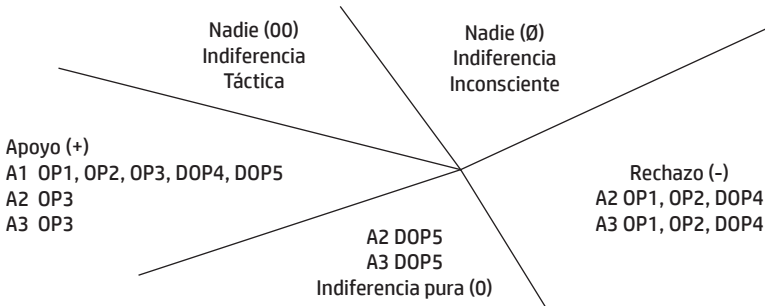
Así, la motivación combina el signo del interés y la calificación del valor. La matriz I muestra un registro de motivaciones en un juego.

*Esta matriz nos dice que:*

Actores	Operaciones				
	Op1	Op2	Op3	Dop4	Dop5
Actor 1	+A	+A	+A	+A	+A
Actor 2	-A	-A	+B	-A	0
Actor3	-A	-M	+A	-A	0

- a) la operación OP3 es de consenso,
- b) la operación DOP5 es dudosa, pues recibe algunas indiferencias,
- c) las operaciones OPI, OP2 y DOP4 son conflictivas.

## Motivaciones sobre OP1



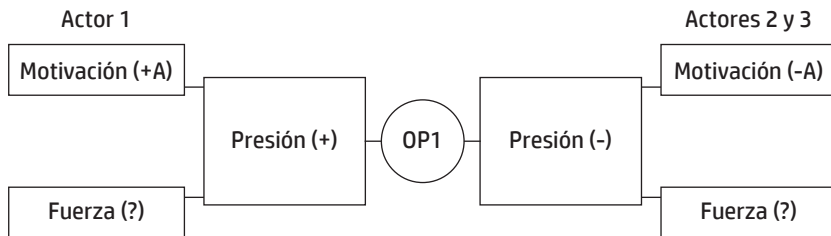
Para despejar el problema que presentan los dos últimos casos (b y c), debemos:

- conocer la fuerza que son capaces de usar los actores en conflicto, lo cual nos permite esclarecer el caso de las operaciones OPI, OP2 y DOP4, y
- conocer las afinidades o adhesiones entre los actores, para definir el caso de DOP5, ya que la indiferencia de los actores A2 y A3 podría ser atenuada o reforzada por sus relaciones con el actor A1, promotor del plan.

Para comprender la lógica del análisis de viabilidad del método de PES, conviene precisar el modelo de análisis que lo sustenta.

La viabilidad de una operación depende del juego de presiones que la afecta con distintos signos de interés. Puede haber actores opuestos, actores indiferentes y actores que apoyan una operación. El problema consiste en saber cuál es el respaldo de fuerza que tienen esas intenciones y en qué medida los actores en conflicto están dispuestos a usar mucha o solo alguna parte de la fuerza que poseen.

El modelo siguiente expresa el modo de raciocinio en que descansa el análisis de viabilidad de la PES.



Este esquema sintetiza un encuentro de presiones sobre la operación o jugada OPI, es decir, de la fuerza que aplica o usa cada actor para respaldar sus motivaciones sobre esa operación.

La presión es la resultante vectorial de la motivación y el vector de peso que posee cada actor. La lógica del modelo nos dice que la presión depende de la motivación (deseos de...) y de la fuerza (capacidad de...), y que la presión ejercida es sinónimo de fuerza aplicada.

Las siguientes combinaciones son ilustrativas del juego de presiones:

MOTIVACIÓN	FUERZA	PRESIÓN
(deseos de...)	(capacidad de...)	(fuerza aplicada)
+A	débil	apoyo débil
-A	débil	rechazo débil
+A	fuerte	apoyo fuerte
-A	fuerte	rechazo fuerte

Si la presión del actor que apoya es mayor que la presión del actor que rechaza, la operación es viable, y viceversa.

Nótese, sin embargo, que en el modelo se distingue: a) presión sobre la decisión, y b) presión sobre la producción y reproducción de la operación en el tiempo.

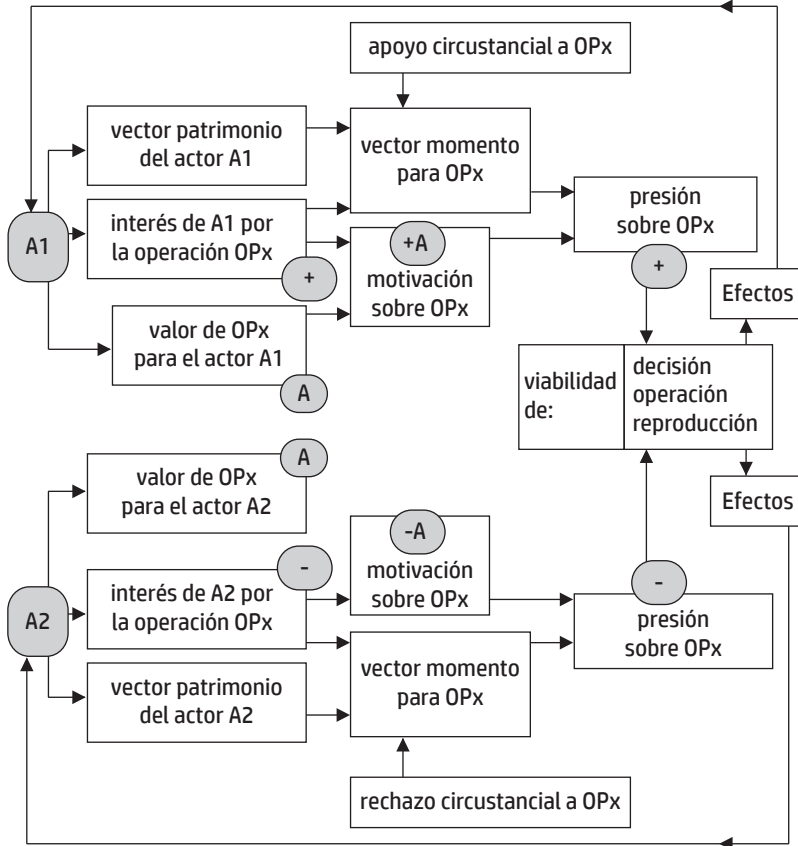
En algunos casos, como una operación de reforma constitucional, la viabilidad de la decisión es la dominante. En otros, como la fijación controlada de un precio, la decisión por parte del presidente de la República es fácil, basta un acuerdo del Consejo de Ministros, pero la vigencia real del precio controlado en el mercado depende de la viabilidad de la reproducción de la operación en el tiempo.

Cada instancia de viabilidad responde a un juego distinto de presiones, y puede ser viable la decisión e inviable la reproducción en el tiempo. En la instancia de decisión de la fijación de un precio no existen, de hecho, oponentes. El presidente puede obtener, con un poco de presión, la unanimidad de su Consejo de Ministros. En cambio, en la reproducción de la operación en el tiempo, es decir, la vigencia real del precio en el mercado, participan numerosos jugadores que apoyan y rechazan tal medida, mientras los miembros del Consejo de Ministros no pesan como fuerza en el mercado.

Del análisis anterior se desprende que para precisar la relación de presiones que define la viabilidad o inviabilidad política de una operación se requiere algún concepto práctico, preciso y comparable de la fuerza que posee un actor, ya que de otra manera el concepto de presión resulta ambiguo.

El requisito anterior nos lleva a la categoría de vector de peso de un actor, que usa el método PES en el análisis de viabilidad. El vector de peso es una manera práctica de representar la fuerza de un actor.

## MODELO DE UN JUEGO DE PRESIONES



Como vector del álgebra matricial el vector de peso (VP) es la enumeración de los recursos que son relevantes para la producción u obstaculización de las operaciones de un plan, y del grado de control directo e indirecto que ese actor tiene sobre ellos. Así, el vector de peso del actor A1, en su forma más genérica, puede expresarse como:

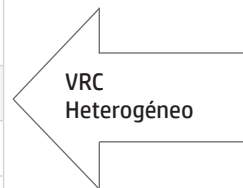
$$VPA1 = (a1X1 \ b1X2 \ c1X3 \ \dots \ k1Xk)$$

donde  $[X_j]$ , para  $j = (1,2,3\dots k)$  son los recursos cuyo control es relevante para la producción del plan, que llamamos vector de recursos críticos del juego (VRC), y los coeficientes  $a, b, c, \dots, k$  son los porcentajes de control que el actor A1 tiene sobre cada recurso, que llamaremos coeficientes de control. Cada juego o caso estratégico tiene un VRC particular.

Si construimos el vector de peso para cada actor participante de un juego concreto, obtendremos la matriz de vectores de peso (matriz II).

$$\begin{aligned} \text{VPA1} &= (a1X1 \ b1X2 \ c1X3 \ \dots \ k1Xk) \\ \text{VPA2} &= (a2X1 \ b2X2 \ c2X3 \ \dots \ k2Xk) \\ \text{VPA3} &= (a3X1 \ b3X2 \ c3X3 \ \dots \ k3Xk) \\ \text{VPA4} &= (a4X1 \ b4X2 \ c4X3 \ \dots \ k4Xk) \\ \text{VPA5} &= (a5X1 \ b5X2 \ c5X3 \ \dots \ k5Xk) \end{aligned}$$

Actores	Campo I Control directo (VRC)				Campo II Control indirecto (adhesiones)			Campo III Adhesiones en la base
	X1	X2	X3	X4	X5 A1	X6 A2	X7 A3	X8
Actor 1	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Actor 2	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28
Actor 3	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38
Total	100	100	100	100				



↑  
Suma sin significado

Esta versión simple de la matriz de vectores de peso (matriz II) esconde el hecho de que el peso o fuerza de un actor se compone de tres tipos de elementos:

- a) el control directo de los recursos relevantes para el juego,
- b) el control indirecto sobre dichos recursos, que tiene su origen en las adhesiones entre los jugadores. Por ejemplo, A1 tiene 0 control sobre X3, pero A4, que controla el 100% de X3, tiene un 100% de adhesión a A1. En ese caso, salvo conflictos colaterales, A1 tiene un alto grado de control indirecto sobre X3, y
- c) la adhesión de la base poblacional representada por los jugadores que, en muchos casos, es decisiva para ganar o perder el control directo e indirecto.

Por ello, en su versión operacional, el vector de peso de cada actor tiene tres campos de fuerza, tal como lo indica el esquema adjunto:

Veamos un ejemplo concreto para comprender mejor el concepto de vector de peso. Supongamos que:

- A1 = Partido político A, en control del Poder Ejecutivo
- A2 = Partido Político B, en la oposición
- A3 = Central Única de Trabajadores (CUT)

y que el plan del actor A1, con sus operaciones OP1, OP2, OP3, DOP4 y DOP5 exige el control de los recursos que señala la matriz III:

Operaciones	Vector de recursos críticos (VRC)				
	X1	X2	X3	X4	X5
OP1	D	D	-	R	R
OP2	-	D	R	-	-
OP3	D	-	-	-	-
DOP4	-	D	D	R	-
DOP5	-	D	-	-	R

donde el VRC del juego es:

X1 = control de la Presidencia de la República

X2= control del Congreso Nacional

X3= control de las Organizaciones Sindicales

X4= control del Canal TV-8

X5= control del diario *El Tiempo*

Con los antecedentes de la matriz III sabemos ahora los recursos relevantes para el juego y cuáles de ellos, los marcados con una D, son críticos para la toma de la decisión y cuáles, los marcados con una R, constituyen un requisito para la reproducción real de la operación en el tiempo.

En la matriz IIa:

X6 = adhesión que A1 entrega a los otros actores (la adhesión a sí mismo es no pertinente (NP)

X7 = adhesión que A2 entrega a los otros actores

X8 = adhesión que A3 entrega a los otros actores, y

X9 = adhesión popular que reciben los diversos actores

Actores	I. Control directo					II. Adhesiones			III. Adhesión en la base
	X1	X2	X3	X4	X5	X6 A1	X7 A2	X8 A3	X9
Actor 1	100	60	0	0	100	NP	0	65	50
Actor 2	0	40	0	100	0	0	NP	20	30
Actor 3	0	0	100	0	0	55	10	NP	40
Suma	100	100	100	100	100				

Ahora, frente a la pregunta: ¿cuánta fuerza tiene el actor A3?, la respuesta es:

$$VPA3 = (0X1 \ 0X2 \ 100X3 \ 0X4 \ 0X5 \ 55X6 \ 10X7 \ NPX8 \ 40X9)$$

El vector de peso de un actor indica su control directo e indirecto sobre el vector de recursos críticos del juego (VRC) y permite:

- precisar la magnitud de la fuerza de un actor, según sea el rango de cada coeficiente a, b, c ..., k, entre 0 y 1,
- precisar la variedad de campos de la fuerza de un actor, según sea el número de coeficientes de control con valor igual a cero (0). Ningún cero significa alta variedad de campos de fuerza. Muchos ceros significa poca variedad de campos de fuerza,
- precisar la vulnerabilidad de la fuerza de un actor, considerando la medida en que los coeficientes de control directo con valor igual a cero son reforzados por la vía del control indirecto en el campo II de las adhesiones,
- comparar el peso que los diversos actores tienen sobre el control de cada recurso. Por ejemplo, en la matriz IIa:

$$0.6 \ X2A1 > 0.4 \ X2A2 + 0.0 \ X2A3$$

Mediante esta relación podemos saber quién tiene más fuerza respecto de una operación que requiere el control del recurso X2.

El refinamiento del cálculo anterior requiere distinguir entre dos conceptos de vector de peso:

- vector patrimonio de peso de un actor, entendido como el valor que tienen los coeficientes de control en un momento dado como producto de la historia de actuaciones de un actor. El vector patrimonio es un activo de fuerza del actor, acumulado a lo largo de un proceso de juego que le permitió ganar esos valores, y
- vector momento de peso de un actor, que es el valor que adquieren los coeficientes de control cuando un actor los aplica a una operación concreta. Así, el vector momento está referido a la operación y puede tener valores mayores o menores que el patrimonio de fuerza acumulado por el actor.

Esta distinción puede comprenderse mejor con el siguiente ejemplo. El partido del presidente de la República controla el 60% de los diputados del Congreso Nacional (vector patrimonio del partido A), pero para aprobar la operación OPI, reforma tributaria, solo cuenta con el 35% de ellos (vector momento), pues un 25% de los diputados del partido es indiferente o tiene interés negativo sobre esa operación. Así, el concepto de vector momento permite dar cuenta de la diversidad de posiciones (interés) que dividen circunstancialmente a los actores frente a determinadas operaciones. El mismo análisis podría hacerse desagregando cada actor en fracciones o



tendencias según sea el signo de su interés ante cada operación, pero ello complicaría en extremo el manejo de la matriz I de motivaciones.

La argumentación anterior quiere decir que en el cálculo de presiones debemos usar el vector momento, pues refleja mejor la fuerza realmente disponible para cada operación del plan.

Ahora podemos volver a la pregunta original: ¿cuáles operaciones son viables en la situación inicial del plan?

### *Análisis de las operaciones de consenso*

Si observamos la matriz I de motivaciones, veremos que las operaciones OP3 y DOP5 son de consenso, es decir, no tienen el rechazo de ningún actor. Sin embargo, la operación DOP5 tiene el signo de indiferencia por parte de los actores A2 y A3, y debemos verificar si puede producirse lo que llamaremos inviabilidad pasiva, o sea, aquella donde la falta de respuesta, no el rechazo, bloquea su viabilidad. El mismo método de análisis que seguiremos con las operaciones conflictivas demostrará que DOP5 es viable.

### *Análisis de las operaciones conflictivas*

Comencemos por el análisis de OP1, que tiene el apoyo de A1 y el rechazo de A2 y A3. Para ello, combinaremos la información que contienen las matrices I, IIa y III.

Actores		Decisión		Reproducción	
		X1	X2	X4	X5
Apoyan (+)	A1	100	60	0	100
	A2	0	40	100	0
Rechazan (-)	A3	0	0	0	0

En este caso, la decisión es viable ya que:

$$+ 1.0 X1(A1) > 0.0 X1(A2) + 0.0 X1(A3)$$

$$+ 0.6 X2(A1) > 0.4 X2(A2) + 0.0 X2(A3)$$

Pero la reproducción real de la operación en el tiempo es dudosa, ya que:

$$+ 0.0 X4(A1) < 1.0 X4(A2) + 0.0 X4(A3)$$

$$+ 1.0 X5(A1) > 0.0 X5(A2) + 0.0 X5(A3)$$

Por consiguiente, la viabilidad de la reproducción de OP1 depende de la relación de peso o importancia entre X4 y X5. Como X4 es el control del canal TV-8 y X5 es el

control del diario *El Tiempo*, el conflicto de viabilidad se decide según sea el peso de cada medio de comunicación en la formación de la opinión pública, ya que las motivaciones encontradas de ambos actores son de la misma intensidad (-A, +A), y por lo tanto, ambos harán un uso alto de su fuerza para apoyar y rechazar OPI.

Si hacemos el mismo análisis para las operaciones OP2, OP3 y DOP4 Y DOP5, obtendremos los siguientes resultados:

Operaciones	Viabilidad		Verificación
	Decisión	Sí	
OP1	Decisión	Sí	$1.0X1(A1) > 0.0X1(A2,A3)$ $0.6X2(A1) > 0.4X2(A2,A3)$
	Reproducción	?	$0.0X4(A1) < 1.0X4(A2,A3)$ $1.0X5(A1) > 0.0X5(A2,A3)$
OP2	Decisión	Sí	$0.6X2(A1) > 0.4X2(A2,A3)$
	Reproducción	No	$0.0X3(A1) < 1.0X3(A2,A3)$
OP3	Decisión	Sí	Consenso
	Reproducción	Sí	Consenso
DOP4	Decisión	No	$0.6X2(A1) > 0.4X2(A2,A3)$ $0.0X3(A1) < 1.0X3(A2,A3)$
	Reproducción	No	$0.0X4(A1) < 1.0X4(A2,A3)$
DOP5	Decisión	Sí	Consenso: $0.6X2(A1)$
	Reproducción	Sí	Consenso: $1.0X5(A1)$

En síntesis, tenemos problemas de viabilidad con OPI, OP2 y DOP4. Ahora, el estrategia debe intentar analizar la posibilidad de construirle viabilidad a estas operaciones en el horizonte de tiempo de su gobierno.

### *Construcción de viabilidad a las operaciones conflictivas*

Si una operación es inviable en la situación inicial, puede aún ser viable en el futuro pertinente al plan. En el caso que ilustra nuestro análisis, se trata de construirle viabilidad a las operaciones OPI, OP2 y DOP4, y para verificar tal posibilidad, es necesario simular posibles desarrollos en el tiempo del juego de presiones sobre cada una de dichas operaciones.

Para cambiar la relación desfavorable de presiones que afecta a las operaciones inviables, podemos pensar en dos grandes tipos de megaestrategias:

- a) desmotivación, vale decir, cambiar a lo largo del tiempo de gobierno el signo negativo de los actores A2 y A3 sobre las operaciones inviables, y
- b) acumulación de fuerza, es decir, desvalorizar el control de A2 y A3 sobre el vector crítico de recursos del juego (VRC).

Para seguir la primera vía pueden aplicarse estrategias de persuasión, coacción, negociación, disuasión, etc. Es evidente que la estrategia de confrontación solo es aplicable en el futuro, ya que hoy no sería efectiva, pues la relación de presiones es hoy desfavorable.

Si seguimos la segunda vía es necesario pensar en la posibilidad de acumular fuerza sobre el VRC del juego mediante:

- a) la producción eficaz de las operaciones de consenso (OP3, DOP5) y de las operaciones conflictivas pero viables en la situación inicial que, en nuestro caso, no existen.
- b) la producción de operaciones tácticas (operaciones K), que faciliten la acumulación de fuerzas dentro del horizonte de tiempo del plan y creen condiciones favorables para una confrontación o una negociación conflictiva en alguna situación futura.

Una operación K es un medio de intervención social que no requiere eficacia para modificar algún nudo crítico de los problemas del plan. Su propósito es cumplir la tarea de facilitar la producción de las operaciones OP y DOP. Por consiguiente, ninguna operación K particular es indispensable, pero siempre alguna operación K es necesaria.

Una metáfora puede ayudar a comprender el significado de la operación K. Un fármaco para regular el ritmo del corazón puede ser extremadamente amargo y el paciente resistir su ingesta. El industrial farmacéutico tiene una solución para facilitar su consumo: recubre el fármaco amargo con una capa dulce y agradable. De esta manera, el fármaco se compone de dos partes: a) una que tiene eficacia para atacar la enfermedad (OP y DOP), y b) otra que no tiene eficacia para atacar la enfermedad, pero facilita la ingestión de la primera (OK).

Ahora bien, debemos combinar y explorar tanto las estrategias de desmotivación como las de acumulación de fuerza. Ello exige:

- a) El estudio más profundo de los actores oponentes.
- b) El análisis de las diversas posibilidades estratégicas (imposición, persuasión, negociación, disuasión, confrontación, etcétera).
- c) El ensayo de trayectorias estratégicas conformadas por distintas secuencias de realización de las operaciones OP combinadas con diversas operaciones OK en distintos escenarios. En la exploración de las posibilidades de acumulación de fuerza para que el actor A1 mejore el control del VRC del juego influyen:

- Los valores del vector momento para cada jugada en relación a los valores del vector patrimonio, ya que, si en cada operación producida los valores momento son superiores a los valores patrimonio, tarde o temprano se acumulará fuerza, y
- la eficacia y eficiencia de las operaciones producidas en el cumplimiento de los compromisos asumidos que, a la larga, tienen más peso que el criterio anterior.

Las operaciones que componen una trayectoria estratégica no cumplen la propiedad conmutativa de algunas operaciones aritméticas. Distintas secuencias de operaciones producen distintos resultados, aunque el paquete de operaciones sea el mismo.

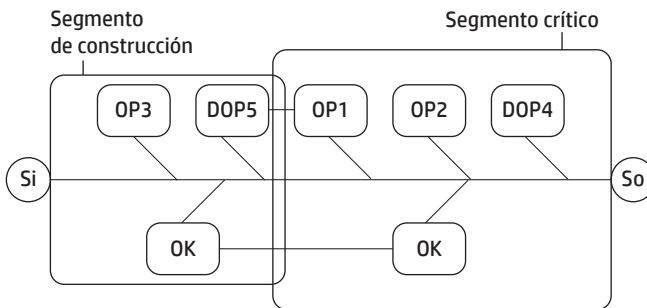
La síntesis de una estrategia se expresa en una trayectoria capaz de construirle viabilidad al plan. Esa síntesis es un análisis muy complejo y nebuloso que trabaja en cuatro dimensiones:

- Actores,
- operaciones,
- medios estratégicos, y
- tiempo (trayectorias).

$$E = [\text{actores, operaciones, medios estratégicos, tiempo}]$$

En la estrategia, y particularmente en las trayectorias, las operaciones de consenso son muy valiosas, pues serán como “comodines” en un juego de naipes, ya que admiten, en principio, cualquier ubicación en la trayectoria. Naturalmente, ello es posible siempre y cuando el tratamiento táctico que se decida a las operaciones conflictivas no destruya el consenso sobre las operaciones en que todos los actores tienen un interés del mismo signo.

El orden en que se jueguen las operaciones es decisivo para la construcción o destrucción de viabilidad. En este sentido es clave el modo de iniciar la trayectoria con las operaciones viables en la situación inicial, a fin de crear las mejores condiciones para acumular fuerza o desmotivar a los oponentes.



La simulación de una trayectoria es un cálculo complejo que combina arte, creatividad y ciencias. La trayectoria estratégica se divide, para propósitos analíticos, en dos segmentos: a) el segmento de construcción de viabilidad y b) el segmento crítico.

En el primero buscamos la manera de realizar, con la mayor efectividad posible, las operaciones viables combinadas con operaciones OK, con el propósito de generar un saldo positivo del balance global de gestión política. Recuérdese que dicho balance global es una resultante de los tres balances críticos del proceso de gobierno: I) balance de gestión política, II) balance de gestión macroeconómica, y III) balance de intercambio de problemas. La meta es entrar al segmento crítico de la trayectoria habiendo acumulado suficiente fuerza y motivaciones en el segmento de construcción de viabilidad.

En el segundo segmento se verifica la potencia de la estrategia seguida, y allí debemos verificar si el cambio en las relaciones de presión fue suficiente para hacer viables las operaciones inviables durante la vigencia del primer segmento.

En esta trayectoria, la situación inicial (Si) permite realizar las operaciones OP3 y DOP5. De ahí en adelante, la viabilidad de OPI, OP2 y DOP4 depende de la capacidad de producir situaciones futuras donde el actor A1 logre el control del VRC del juego o los actores A2 y A3 muden sus signos de rechazo. Si las situaciones de la cadena del segmento crítico permiten producir en alguna secuencia las operaciones OPI, OP2 y DOP4, hemos encontrado una trayectoria que construye viabilidad al plan. Pero el tránsito de una situación a otra solo puede lograrse mediante la producción de operaciones OP y OK. Esas jugadas deben construirle viabilidad a las jugadas que deben realizarse en el segmento crítico.

La clave de una estrategia consiste en situar las operaciones no viables hoy en situaciones futuras de alta probabilidad de éxito, y precisar vías alternativas para llegar a ellas.

## *La simulación bilateral o multilateral*

¿Cómo podemos verificar y mejorar la calidad de la estrategia expresada en una trayectoria construida mediante una simulación unilateral, sin la tensión creativa de la interacción con los oponentes?

Una manera de responder a esta pregunta consiste en realizar diversas simulaciones bilaterales o multilaterales correspondientes al tránsito entre el segmento de construcción de viabilidad y el segmento crítico de la trayectoria, a fin de verificar los movimientos o jugadas que realizan las partes en conflicto. Estas simulaciones son un tipo simplificado de juego político o juego de estrategia.

La estrategia debe intentar eludir la confrontación para realizar el plan por consenso (autoridad, persuasión, negociación), pero si la confrontación es inevitable, conviene llegar a ella eligiendo el momento en que las condiciones son las mejores, esto es, en aquella situación donde nosotros podemos ejercer más presión que los otros oponentes.

En consecuencia, buena parte de la bondad de una estrategia se decide en la elección de la confrontación o la negociación conflictiva y de su momento. Ambas deben ganarse antes de que ocurran, creando las condiciones previas más favorables para el éxito.

Si hemos sido capaces de explorar todo esto razonablemente, entonces estamos preparados para jugar con el soporte de un cálculo estratégico eficaz. Ahora solo resta actuar con ese soporte en cada momento del juego, ya que solo la acción cambia la realidad.

## La oficina del dirigente y el manejo de crisis

La calidad de la gestión de un gobernante no depende mucho de sus condiciones humanas generales. Sin embargo, todo nuevo presidente está seguro que se desempeñará mejor que el anterior, aunque no hay ninguna razón de peso para sustentar tal creencia, salvo, a veces, la extrema incompetencia del antecesor y el ego acrecentado del líder triunfante.

La calidad de la gestión de un gobernante, descartada la influencia del contexto adverso o positivo en que deba actuar, depende esencialmente de: a) la capacidad personal de gobierno, esto es, del capital intelectual contra el cual deberá girar en el período de su mandato, y b) de la capacidad institucional de gobierno, o sea el capital organizativo que estará a su disposición.

Entre ambos capitales, hay una relación parecida a la existente entre una computadora y su usuario. Un usuario con bajos conocimientos desperdicia la potencia de los programas y del equipo. Otro, de alta experticia, no puede superar los límites que le imponen la debilidad del equipo y los programas. Sin embargo, hay una diferencia entre una situación y la otra, porque el usuario con experticia aprovechará la primera oportunidad para repotenciar su equipo y adecuarlo a su tarea. Sabe que esa es su primera prioridad.

El hecho insólito por el cual un presidente es indiferente a la baja calidad de su Oficina Presidencial o de su Oficina de Planificación demuestra justamente la notoria baja capacidad personal de gobierno que todavía domina en nuestro continente. Esa limitación no le permite comprender que el éxito o fracaso de su gestión depende esencialmente de su capacidad para mejorar radicalmente sus herramientas de trabajo en los seis primeros meses de gobierno.

Hay una cierta confusión sobre el concepto de capacidad personal de gobierno. La inteligencia, la voluntad, la honestidad, la oratoria y la experiencia política no producen necesariamente alta capacidad de gobierno. Esas son condiciones necesarias, pero no suficientes. La política es un arte, pero no es un arte en el cual se puede destacar y mostrar resultados de calidad sin el apoyo de las ciencias y técnicas de gobierno. Ningún arte está exento de ciencias.

La experiencia latinoamericana está colmada de ejemplos de baja capacidad personal de gobierno en la cabeza de dirigentes políticos con mucha experiencia y

buena formación intelectual y cultural. La experiencia no vale por sí misma, sino en relación al capital intelectual con que se hace. Una profesión universitaria tampoco conduce a ganar necesariamente el capital intelectual requerido para gobernar. El gobierno y la política tienen sus ciencias y técnicas, de las cuales en parte trata esta obra. Solo podemos hablar de buena capacidad personal de gobierno, es decir de experticia, cuando se combinan el capital intelectual y el capital de experiencia adecuados a la complejidad del caso. Esa es la razón por la cual vemos todos los días fracasar en el gobierno a buenos profesionales universitarios y a políticos con experiencia.

La capacidad personal e institucional de gobierno se somete a prueba cada día en el procesamiento tecnopolítico de los problemas cotidianos, pero en una crisis enfrenta la prueba máxima en las condiciones más adversas para el dirigente y su equipo de gobierno. Allí ambas incapacidades quedan desnudas.

Una crisis cambia el ritmo y el tema del proceso político. Ambas alteraciones provienen en buena proporción de imprevisiones y errores de liderazgo. Todo se acelera, y las urgencias críticas que nos amenazan y anonadan provienen de las decisiones y omisiones ligeras que antes nos parecieron irrelevantes o de las sorpresas que ayer no pudimos manejar con planes efectivos de contingencia. A su vez, las sorpresas y las decisiones mal manejadas generan crías, hijas, nietas y biznietas, hasta que perdemos el control parcial o total de la conducción. Los temas centrales del gobierno pasan al trasfondo y las urgencias imprevistas dominan nuestro foco de atención. Detrás de toda crisis hay un incompetente o una incompetencia.

Los grandes errores que generan una crisis siempre parecen menores en su origen, y su desarrollo los multiplicar por varias razones:

- a) perdemos la sangre fría, la capacidad de razonar con rigor, el radio de nuestro foco de atención se estrecha y se agranda el de nuestra ceguera, todo lo cual nos hace proclives a la confusión
- b) perdemos calidad y oportunidad en la información, porque los hechos ocurren a velocidad mayor que el flujo de nuestros sistemas informativos normales
- c) mermamos la efectividad de gestión, porque perdemos parte de la gobernabilidad sobre el sistema
- d) podemos perder la voluntad y el coraje para enfrentar la adversidad y ser víctimas del pánico. A veces huimos hacia adelante, otras veces hacia atrás
- e) podemos perder la capacidad o rechazar la comunicación con los otros actores del proceso, amplificando nuestras posibilidades de errores
- f) podemos estar preparados y entrenados solo para operar en situaciones normales y, durante la crisis, puede ser baja o nula nuestra capacidad inmediata de aprendizaje para superar tales limitaciones
- g) puede faltarnos un recinto seguro y apropiado para procesar la crisis, y ser afectados por esa desprotección. La inseguridad, el ruido, la desinformación, la falta de sistematicidad, deterioran fuertemente nuestra capacidad de juicio
- h) podemos mostrar una debilidad que acrecienta los efectos de la crisis.

Si observamos la historia mundial y latinoamericana, podemos encontrar tres grandes fuentes de errores en nuestros gobernantes:

- a) el error de imprevisión, hoy imperceptible, por el cual una pequeña desviación nos lleva más tarde muy lejos del objetivo. Responde a fallas en la calidad de la decisión sobre opciones críticas en épocas de normalidad. La normalidad reduce la sensibilidad al peligro. El auge nos hace ciegos a las amenazas. La desorganización y la baja capacidad de gobierno nos conducen a decisiones desacertadas y omisiones costosas. Sobre este punto es bien ilustrativa esta cita de Hsung-tzu: “Yang Chu, lamentándose en la encrucijada dijo: ¿No fue aquí que usted dio medio paso errado y amaneció a miles de millas del camino correcto?”
- b) el error de reacción, producto directo de la baja voluntad y capacidad de procesamiento de los problemas que la historia ya ha acumulado, y
- c) el error de descontrol, producto de la velocidad y sorpresas que depara una crisis y de nuestra impreparación para seleccionar las opciones correctas bajo la tensión que ellas generan.

El primer y el segundo tipo de error son producto de un deficiente sistema de planificación y deliberaciones en la maquinaria del gobierno. El tercero indica que nuestro sistema de manejo de crisis es inexistente o de muy baja calidad. Ambos sistemas constituyen, en parte, lo que llamaremos “dirección estratégica”.

El primer caso destaca la dificultad para reconocer las encrucijadas antes o en el momento de llegar a ellas, y detenerse a examinarlas con cuidado para sopesar las opciones críticas. Pero, cuando domina la improvisación, lo más probable es que no las veamos y sigamos de largo sin conciencia de las consecuencias de una elección que, en su momento, nos parece sin importancia. De esto hay ejemplos dramáticos en la historia latinoamericana. Por ejemplo, ¿cuál fue la encrucijada en que comenzó el narcotráfico en varios países latinoamericanos? ¿Cuál fue la encrucijada que pasó de largo el presidente que pudo evitar un golpe militar? ¿Cuál fue la encrucijada que permitió el inicio de asentamientos humanos en zonas que después fueron arrasadas por la erupción de un volcán? ¿Cuántas veces un presidente que tiene facultades extraordinarias para reformar el sistema tributario, para descentralizar y modernizar el aparato del Estado, pasa de largo esas oportunidades y después, años más tarde, otro presidente o él mismo, requieren y valoran dramáticamente esas reformas en circunstancias que ya no son posibles? ¿Cuál fue la encrucijada que supo prever el Japón para transformarse en una potencia de primer orden en el mundo moderno?

La capacidad de prever las encrucijadas es una de las funciones más importantes de un buen sistema de planificación para tomar conciencia de las opciones críticas. El mercado no puede resolver ese tipo de problemas.

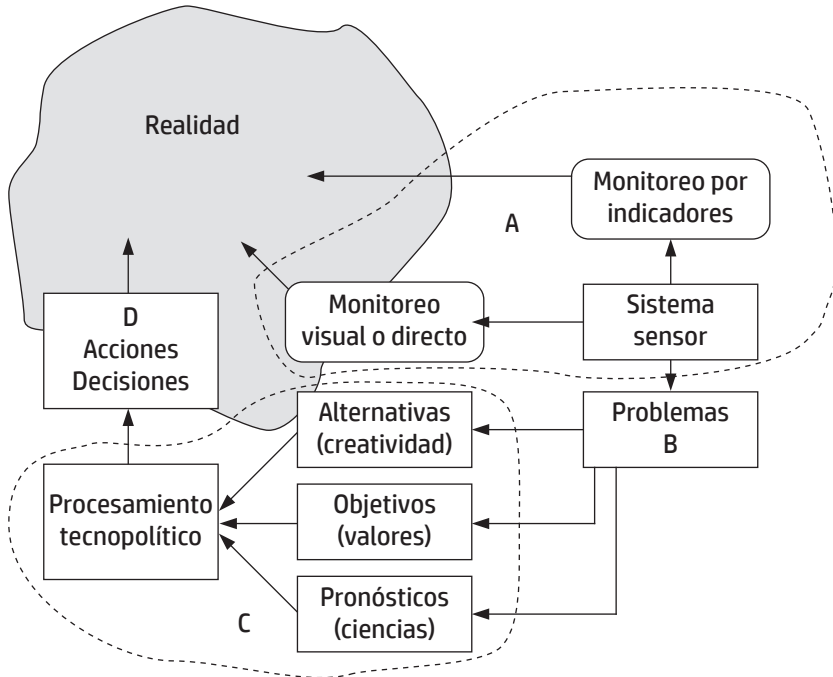
El segundo caso está en el centro del drama cotidiano del liderazgo latinoamericano. Acumulación constante de problemas de alto valor para la ciudadanía que los dirigentes declaran parte del “paisaje”. Estos problemas no solo acumulan mayor



dimensión, sino principalmente complejidad, lo que los ubica cada vez más fuera de las capacidades personales e institucionales de gobierno. Este es esencialmente un problema de mediocridad y negligencia.

El tercer caso trata de fosas y trampas en el camino o de elecciones erradas en las encrucijadas que al final explotan en crisis. Es decir, fosas y trampas que uno mismo construye inconscientemente al caminar descuidadamente hacia el futuro como un simple seguidor. También pueden ocurrir eventos imprevistos, totalmente al margen de nuestra voluntad, que gestan grandes oportunidades. Otro gran grupo de errores nace de estos encuentros con las crisis, porque no sabemos reconocer que las organizaciones, sistemas e individuos que son buenos en épocas de normalidad pueden conducir a grandes errores en situaciones de crisis. La dirección estratégica busca limitar estos tres tipos de errores.

Para comenzar la discusión sobre la oficina del dirigente y su papel en un sistema de dirección estratégica, veamos primero este sistema en sus componentes más abstractos. Todo gobierno, de alguna manera y con calidad muy diversa, posee



A = un sistema sensor

B = un sistema selector y formulador de problemas

C = un sistema procesador de problemas

D = un sistema de operación o gestión

Si falla alguno de estos mecanismos, se producen las siguientes deficiencias:

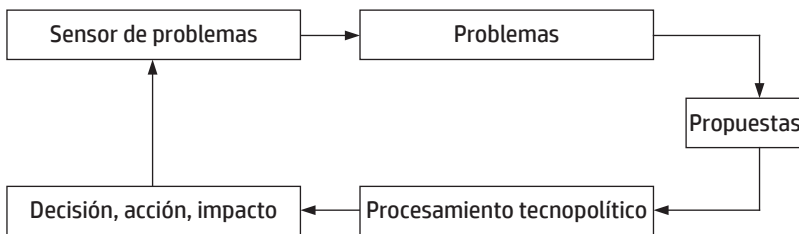
- a) no se captan oportunamente los problemas
- b) se hace una deficiente selección entre los problemas reconocidos
- c) se toman decisiones sobre los problemas “en crudo”, sin un procesamiento adecuado
- d) la acción no responde a las decisiones, o las decisiones no responden a las propuestas.

La calidad del sistema procesador de problemas es crítica, porque de ello depende que elementos tan dispares como los valores, las ideologías, la imaginación y las diversas ciencias entren en una interacción que enriquezca las propuestas y las decisiones.

## El sistema de deliberaciones de una organización

El sistema de procesamiento tecnopolítico (sistema C), es la maquinaria de deliberaciones del gobierno. No es un sistema centralizado. Por lo tanto, es un sistema que debe ramificar en todos los niveles de la estructura de la organización pública. Si la oficina del dirigente tiene los filtros adecuados en su sistema de agenda, ningún problema llegará a la toma de decisiones sin un riguroso procesamiento.

El sistema de procesamiento tecnopolítico conforma una cadena de varios eslabones:



Los elementos que activan y fundamentan estos eslabones son la creatividad, las ciencias, los valores y las ideologías, todos los cuales confluyen hacia la capacidad de procesamiento de los problemas.

Sin capacidad de procesamiento tecnopolítico se corre el riesgo de dos extremos igualmente peligrosos:

- a) el barbarismo político, en el que el criterio único que domina la cadena sistémica es el cálculo político, excluyente e inmediatista, y

- b) el barbarismo tecnocrático, en el que el único fundamento de la selección, formulación e identificación de opciones de las propuestas y decisiones es algún criterio o principio técnico, a veces basado en una teoría departamentalizada y amputadora de la realidad.

Ambos extremos tienen un parentesco con la improvisación, que justamente se caracteriza por la parcialidad de visión, el inmediatismo y la asistematicidad.

La improvisación es el recurso dominante del político común. Y es dominante, a pesar de sus defectos, porque es el menor de los males frente a la planificación tradicional.

Produce las siguientes limitaciones:

- a) desperdicio de tiempo, a causa del tratamiento particular y casuístico, uno a uno, de los problemas bien estructurados, los cuales podrían ser procesados en serie y por grupos según sea la estructura común que poseen;
- b) ausencia de una selección sistemática de los problemas que entran en la agenda de gobierno; solo se consideran los problemas que parecen evidentes o aquellos que se transforman en urgencias;
- c) deficiencia en el procesamiento de los problemas, ya que ellos se analizan rutinaria y parcialmente, solo desde el punto de vista político o solo desde el punto de vista técnico. No hay procesamiento tecnopolítico sistemático, o dicho de otra manera, se toman decisiones sobre los problemas crudos; y
- d) descuido del cálculo preventivo y dominio casi total del cálculo meramente reactivo.

Sin embargo, la improvisación no es fácil de vencer porque lleva tres ventajas decisivas sobre la planificación tradicional, que es la única que el dirigente político común conoce:

- a) es comprensible y no requiere método específico ni entrenamiento especial para su práctica. Se adquiere con la experiencia asistematica. Parece la manera natural de deliberación del llamado “hombre práctico” que minusvalora las teorías y los métodos de gobierno y planificación, como algo propio de la inmadurez juvenil;
- b) siempre está a tiempo. Lo opuesto de los planes que siempre llegan tarde. Un plan tradicional toma entre 8 meses y dos años para ser formulado. La improvisación opera en horas y días; y
- c) es situacional, no es tecnocrática. En los últimos años aparece, sin embargo, la improvisación tecnocrática de la política económica con el ascenso de los economistas con bajo o nulo conocimiento de la planificación moderna a funciones ministeriales.

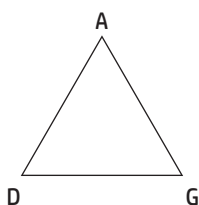
## La calidad del sistema de deliberaciones no es autónoma

La existencia formal de un sistema de deliberaciones de alta calidad depende de la calidad del juego macroorganizativo. Ambos guardan una relación de coherencia, de manera que no puede elevarse la calidad de la maquinaria de deliberaciones sin alterar el contexto macroorganizativo en que esta se desarrolla. Esto nos conduce al concepto de dirección estratégica.

Un sistema de dirección estratégica es un conjunto de dispositivos que estructuran prácticas de trabajo en una organización conducentes a la eficiencia, la eficacia, la reflexión, la creatividad, la responsabilidad, la apreciación situacional inmediata y la visión direccional de largo plazo.

Un sistema de dirección estratégica descansa fundamentalmente en un triángulo de tres sistemas claves:

- 1) la conformación de la agenda de los dirigentes (A), en la que se decide la lucha entre urgencias e importancias, e improvisación versus planificación. La agenda asigna los dos recursos más escasos de todo sistema: tiempo y foco de atención,
- 2) el sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño (D), en el que se decide la lucha entre responsabilidad e irresponsabilidad, y
- 3) el sistema de gerencia por operaciones (G), en el que se decide la lucha entre la gestión creativa o rutinaria.



La existencia operacional, no ritual, de todos los demás sistemas componentes de la dirección estratégica, entre ellos los integrantes de la maquinaria de deliberaciones, depende de las características de este triángulo. La clave es el sistema de petición y rendición de cuentas, pues define si la organización participa en un juego macro-organizativo de alta o baja responsabilidad.

Si el sistema organizativo es de baja responsabilidad, toda la gestión es mediocre y tiende a permanecer en un equilibrio ultraestable en ese nivel de mediocridad. Ultraestable es un concepto cibernético que puede entenderse con la metáfora del mono porfiado. No hay cómo sacarlo de su posición original. Siempre vuelve a

ella. En ese caso, la maquinaria de deliberaciones del gobierno es obligatoriamente mediocre.

La fuerza del triángulo ADG reside en algo muy simple: si nadie es responsable de nada, si nadie rinde cuentas a nadie por eficiencia y eficacia, si nadie le cobra cuentas a nadie por su desempeño, entonces:

- a) la agenda no tiene defensas frente a la improvisación y las urgencias,
- b) la gerencia no tiene defensas para vencer la fuerza de la rutina, y
- c) cualquier sistema destinado a elevar la calidad de la gestión sobra, es rechazado como un implante incompatible.

En ese contexto determinado por los sistemas 1, 8 y 9 del gráfico, los siete sistemas restantes a que alude el esquema se limitan a las siguientes posibilidades:

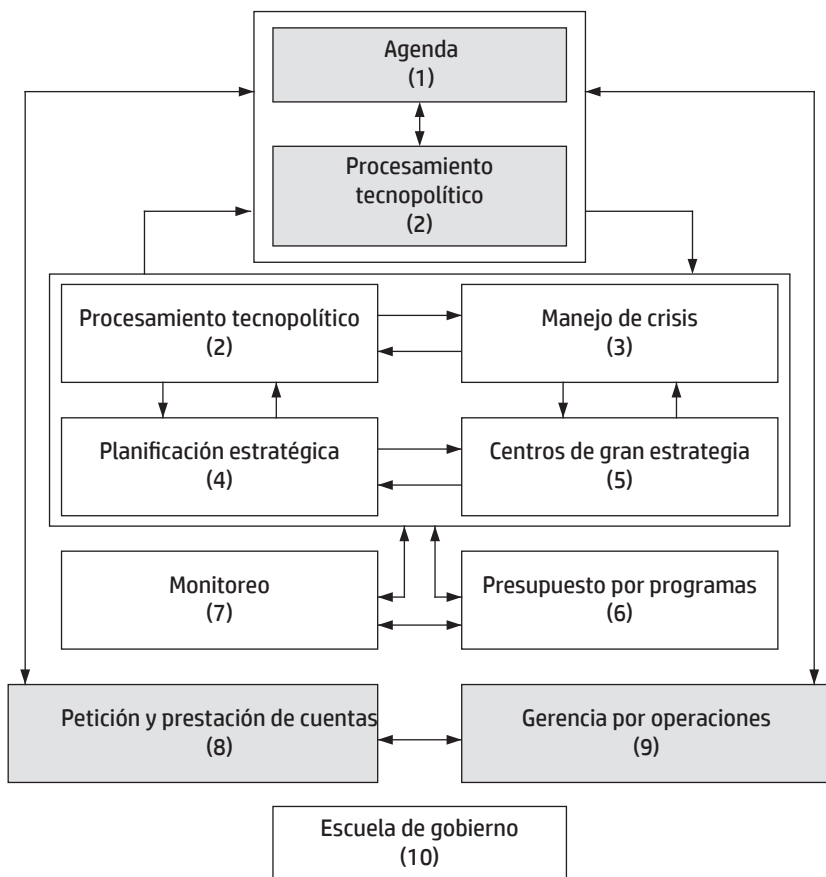
- a) no tienen espacio alguno para su existencia, como es el caso de los sistemas 2, 3, 5, 7 y 10 en la realidad latinoamericana, y
- b) cumplen una función ritual que esconde su baja calidad operacional, como es el caso de los sistemas 4 (sobrevivencia de la planificación tradicional) y 6 (presupuesto tradicional bajo la forma de presupuesto por programas).

En el triángulo, la agenda (sistema 1) es el espejo de la dispersión y distracción en cuestiones menores, la petición y rendición de cuentas (sistema 8) está reducida a la prestación de cuentas financieras con completo abandono de la cobranza de cuentas por desempeño, y la gerencia por operaciones (sistema 9) es mera rutina burocrática centralizada al servicio de la política clientelar.

Debe comprenderse con claridad que nadie puede reformar con éxito los sistemas interiores del triángulo (2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8) sin una verdadera revolución en los sistemas 1, 8 y 9.

La dirección estratégica requiere, al menos, de los diez sistemas que se explican a continuación:

- 1) La conformación de la agenda del dirigente: permite que las importancias del plan compitan con las urgencias inmediatas. Este sistema se preocupa de la asignación del tiempo y el foco de atención del dirigente. Es el primer vértice del triángulo ADG.
- 2) El procesamiento tecnopolítico: cumple el rol de sistematizar el procesamiento tecnopolítico de los problemas y las propuestas para enfrentarlos en el día a día, como paso de última instancia antes de las decisiones. Este sistema lleva el peso principal en la creación de la mediación entre el conocimiento y la acción.
- 3) El manejo de crisis: ofrece métodos especiales para todos los sistemas anteriores en casos de emergencias, en los cuales se crea el riesgo de pérdida de control del tiempo para el dirigente y se gestan climas de tensión situacional que amplifican la ceguera situacional de los actores envueltos en el conflicto. En su modo más sofisticado opera en sala de situaciones.



- 4) Planificación estratégica: concentrada en el procesamiento tecnopolítico de un conjunto seleccionado de problemas a mediano y corto plazo. El marco global del plan lo ofrece el análisis del macroproblema.
- 5) Centros de gran estrategia: cuya función es pensar creativamente el sistema a muy largo plazo y crear opciones direccionales. Es el sistema detector de las grandes encrucijadas que pueden marcar la historia y explorar sus posibilidades para ofrecer opciones críticas de largo alcance.
- 6) El presupuesto por programas: formaliza la asignación de recursos económicos presupuestarios a los módulos de planificación (operaciones, acciones y subacciones) que requieren de ellos y establece la correspondencia entre los módulos presupuestarios y los módulos del plan. Es parte fundamental del apoyo al sistema de rendición de cuentas, sobre todo en lo que se refiere a eficiencia económica (relación recursos-producto). Solo cuando hay gerencia creativa hay demanda efectiva por presupuesto por programas.

- 7) Monitoreo: básico para hacer el seguimiento de la situación, de la marcha de los planes y de los efectos de las acciones de intervención y corrección. Es un sistema que proporciona información muy selectiva de señales en tiempo eficaz.
- 8) Petición y rendición de cuentas por desempeño: exige el cumplimiento de los compromisos asumidos y válidamente declarados. Establece, con anterioridad a la designación de los directivos responsables y al desarrollo de las operaciones que conducirán, los momentos, procedimientos y criterios de evaluación con que se les exigirá y deberán rendir cuenta ante el nivel jerárquico inmediatamente superior o ante la ciudadanía. Es el segundo vértice del triángulo ADG.
- 9) La gerencia por operaciones: asume la ejecución de las propuestas y directivas generales y las transforma en acciones. Es el frente que da la cara ante la población que demanda servicios y obras. Opera bajo reglas y criterios superiores que debe acatar, pero dentro de ese marco, planifica operacionalmente con creatividad y libertad. Su funcionamiento eficaz exige un equilibrio entre gobernabilidad y responsabilidad que, a su vez, depende de las reglas de descentralización del juego macroorganizativo. La gerencia por operaciones convierte los módulos del plan en módulos de gerencia de calidad total. Es el tercer vértice del triángulo ADG.
- 10) Escuela de gobierno: centro de entrenamiento en Alta Dirección para la formación del cuerpo dirigente.

## Los diez sistemas de dirección

### *La agenda del dirigente*

La agenda revela el uso del tiempo y la demarcación del foco de atención del dirigente.

Las posibilidades para regular el foco de atención son muy variadas. Hay que afinar su radio de alcance y decidir sobre opciones de diverso grado de dispersión y concentración entre muchos problemas que compiten por el tiempo y los recursos del dirigente. Todo esto exige decisiones críticas que se manifiestan en la selección de los problemas que el dirigente se compromete a enfrentar.

El tiempo, en cambio, es un recurso rígido, limitado e irreversible. Rígido, porque transcurre sin nuestra voluntad. Limitado, porque el día del dirigente tiene las mismas 24 horas que para un ciudadano común y esa disponibilidad no puede distribuirse de acuerdo con las necesidades de las personas. Irreversible, porque las oportunidades positivas y la acumulación negativa de problemas siguen inexorablemente su curso aunque el dirigente no aproveche el tiempo en que estas se desarrollan.

Las presiones que sufre un dirigente en su gestión cotidiana contradicen la planificación, la regulación racional del foco de atención y el uso inteligente del tiempo.

En efecto, los problemas con menor probabilidad de ingresar en la agenda del dirigente, tienen exactamente las características de los problemas más importantes.

Así, el dirigente, inconscientemente elude tratar los problemas que:

- son muy consumidores de tiempo;
- parecen postergables y no muy urgentes;
- emiten señales débiles para su atención o carecen de la capacidad de emitir señales ruidosas;
- son complejos, fáciles de identificar con el paisaje, y difíciles de valorar en el presente porque parecen inevitables;
- producen incomodidad y desagrado a causa de la baja competencia para enfrentarlos y el bajo valor inmediato que les atribuimos;
- exigen innovación para ser enfrentados y requieren asumir riesgos.

Los problemas más trascendentes tienen estas características típicas muy similares a las ya anotadas:

- a) no se captan en la superficie de la realidad, porque no emiten ruido;
- b) si están en potencia, estado en el cual sería más efectivo enfrentarlos, no muestran su importancia en el presente; su importancia se revela solo cuando proyectamos la realidad hacia el futuro;
- c) son complejos, de difícil comprensión y ataque, por lo cual exigen primero superar la confusión y la superficialidad con que se tiende a explicárselos;
- d) por ser muy antiguos los consideramos parte del paisaje; hay un proceso social de adaptación a sus efectos negativos y de resignación ante sus importantes consecuencias;
- e) no se manifiestan, a veces, como molestias sociales inmediatas y aparecen como postergables para mañana;
- f) producen incomodidad por el costo político o económico para enfrentarlos o el miedo a innovar; son en general problemas-carga por un período significativo y, a veces, la cosecha de sus beneficios madura en tiempo muy distante, más allá del período del gobernante;
- g) no tienen dolientes particulares, aunque afectan de modo notable al conjunto de la sociedad, lo cual hace que la política clientelar los ignore.

Por las causas anteriores, una muy baja proporción del tiempo del dirigente se dedica a las cosas realmente importantes y marcantes de la calidad de su gobierno.

Un promedio del uso del tiempo de presidentes, ministros y gobernadores calculado por la Fundación Altadir en cinco casos diversos de asesoría, muestra los resultados del cuadro siguiente.

Pero, más importante que el uso cuantitativo del tiempo es su uso cualitativo. Por ejemplo, un 10% del tiempo de la agenda dedicado a discutir problemas “crudos”



en estado de “malestar” no vale lo mismo que utilizado en comparar ventajas y desventajas de diversas opciones para enfrentar un problema tecnopolíticamente bien procesado.

Asignación de tiempo en 24 horas	
1) Atención problemas importantes de gobierno	4%
2) Asuntos de orden público	7%
3) Gestión administrativa rutinaria	12%
4) Relaciones políticas	16%
5) Rutinas y protocolos	26%
6) Descanso y necesidades humanas	35%
Total de usos	100%

Para precisar el uso cualitativo del tiempo debemos responder a la siguiente pregunta: ¿Qué proporción de los problemas importantes que llegan a la agenda acceden a ella con un procesamiento tecnopolítico adecuado?

Nuestras investigaciones en cinco centros gubernamentales importantes arrojan los siguientes resultados. Entre el 95 y el 97% de los problemas se incluyen en la agenda diaria del gobernante sin procesamiento tecnopolítico adecuado, de los cuales no menos de un 30% acceden a la agenda como malestares o problemas crudos. Por consiguiente, aproximadamente un 65% de los problemas se discuten en consejo de gabinete o en el despacho del dirigente con procesamiento político o jurídico, pero sin procesamiento técnico, o con procesamiento técnico, pero sin procesamiento político de calidad aceptable. Solo entre un 5 y un 3% de los problemas pasan a la agenda diaria con un procesamiento tecnopolítico adecuado. En algunos casos estudiados, ningún problema ingresa al proceso de toma de decisiones con procesamiento tecnopolítico medianamente aceptable.

Estas cifras son elocuentes y sus consecuencias inevitables son el paso ciego por las encrucijadas, el agravamiento inconsciente de los problemas y la generación de nuevos problemas a causa de desaciertos en las decisiones. Mientras más engolado, parlanchín y pomposo es el político tradicional, distraído en las formalidades de las reglas del tránsito, menos consciente está de las encrucijadas que ignora en su caminata superficial hacia el futuro. La consecuencia inevitable es una democracia enteca y enroñada, incapaz de defenderse por sus resultados.

### *El entorno inmediato del dirigente*

En el uso cuantitativo y cualitativo del tiempo del dirigente tiene una enorme importancia el entorno del gobernante. En este punto conviene hacer las siguientes distinciones:

- a) el soporte cálido que entorna al gobernante, es decir, su familia, sus amigos y sus amigas;
- b) el soporte frío que lo rodea, vale decir, su equipo de asesoría, su secretaría ejecutiva, y el personal que maneja sus relaciones con la comunidad y los actores sociales; y
- c) la formación, prácticas y métodos que usan ambos entornos para sustentar sus consejos y procesar los casos. Aquí es especialmente importante la distinción entre asesoría especializada y departamentalizada versus asesoría tecnopolítica.

En las oficinas presidenciales de la región no existen equipos de procesamiento tecnopolítico y domina la creencia de que un equipo de asesores especialistas puede otorgarle calidad a la toma de decisiones. La experiencia y la teoría indican lo contrario. La relación directa del dirigente político con los especialistas tiende a ser una relación médico-paciente altamente peligrosa.

### *El sistema de procesamiento tecnopolítico*

La práctica de la PES ha popularizado la sigla UPT para denominar la Unidad de Procesamiento Tecnopolítico, que asume las siguientes funciones:

- 1) Constituirse en filtro de calidad del procesamiento de los problemas. El procesamiento tecnopolítico es un freno a los extremos del tecnocratismo y del politicismo. Produce cálculo situacional de síntesis y facilita la interacción entre el dirigente y sus asesores. La interacción tecnopolítica es lo opuesto a la relación de sometimiento que ejemplifica la metáfora del médico y el paciente.
- 2) Cumplir el papel de defensa de las importancias frente a las urgencias en el uso diario del tiempo del dirigente.
- 3) Constituirse en filtro del valor de los problemas que acceden a la agenda, para impedir que las rutinas y los problemas secundarios distraigan el foco de atención del dirigente y compitan en tiempo con los problemas de alto valor en ese nivel. El dirigente debe concentrarse en las decisiones críticas para su nivel de dirección.
- 4) Realizar constantemente la síntesis del monitoreo situacional a fin de mantener siempre una apreciación global de la marcha del gobierno. Es la unidad que debe recordarle con mucha frecuencia al gobernante las características proyectadas del final de su período de gobierno. Alguien tiene que llamar a tierra al dirigente poderoso diciéndole: "¡Tú eres mortal!", como en la institución establecida en el imperio romano.
- 5) Mantener un monitoreo periódico de la agenda del dirigente, para demostrarle objetivamente el uso de su tiempo y la fijación de su foco de atención y facilitar, por este medio, las correcciones adecuadas.
- 6) Colaborar con el dirigente en la preparación rigurosa de la petición y rendición de cuentas por desempeño que debe regir en la relación con su nivel

ejecutivo inmediato, y asistirlo en el momento de la cobranza de cuentas.

- 7) Establecer una mediación con el sistema de planificación central y con el de los diversos ejecutivos inmediatos, para mejorar constantemente la alimentación hacia el procesamiento tecnopolítico y darle coherencia a las directivas que la cabeza emite hacia el proceso de planificación.

La relación entre las oficinas de planificación de los ejecutivos y la UPT es indirecta al través de los mandos de línea, ya que se trata de una unidad asesora. Dicha relación es de doble vía. Por un lado, los productores de planes y decisiones saben que sus propuestas serán examinadas por la UPT antes de que el dirigente las incluya en su agenda para la toma de decisiones. Por el otro, cada vez que un ejecutivo recibe una directiva sabe que fue procesada por la UPT. Sin embargo, la relación entre los ejecutivos y el gobernante es directa. La UPT, en la sombra, es parte indiferenciable de la oficina del dirigente. Esta unidad trabaja con las mismas presiones que el dirigente político; por lo tanto, no puede realizar investigaciones, solo procesa lo que le llega y detecta omisiones en relación con lo que debería llegarle según su evaluación de la marcha del gobierno.

No debe confundirse, por lo tanto, la UPT con la Unidad de Planificación Estratégica, que es un equipo de estado mayor productor de planes. Sin embargo, el esquema adjunto muestra que el procesamiento tecnopolítico es la puerta de entrada a la agenda del dirigente y la puerta de salida de las propuestas de planes. Por eso, el sistema 2, procesamiento tecnopolítico, está repetido en el esquema adjunto.

El PES distingue los siguientes grados de calidad en el procesamiento de los problemas:

#### *Primer grado: malestar*

El problema ha sido detectado sensorialmente, pero no tiene procesamiento sistemático. Solo se listan causas con problemas mal descritos y se proponen políticas sin opciones exploradas de manera sistemática. No hay explicación sistémica de los problemas ni diseño preciso de operaciones en diversas opciones, sopesando sus ventajas y desventajas. Tanto el análisis político como técnico es superficial y departamentalizado, sin contacto eficiente entre ellos.

#### *Segundo grado: procesamiento parcial*

El problema tiene procesamiento sistemático de calidad, pero de carácter departamentalizado y parcial. Es decir, o solo tiene procesamiento jurídico, político o técnico, pero nunca los tres a la vez y en interacción sistémica.

#### *Tercer grado: procesamiento tecnopolítico*

El problema tiene procesamiento sistemático situacional, es decir, ha sido examinado desde todas las perspectivas y dominios pertinentes. Lo fundamental en este grado

de procesamiento es la combinación e interacción del análisis político, jurídico y técnico en un nivel de calidad aceptable. Esto supone rigor y profundidad en el análisis situacional, detección de los centros de acción más apropiados, selección de opciones y operaciones, análisis de ventajas y desventajas de las opciones, escenarios pertinentes, análisis estratégico de las propuestas y examen de la confiabilidad general de las propuestas. La calidad de este procesamiento puede, a su vez, calificarse en categorías a, b y c.

Naturalmente, el tipo y complejidad del procesamiento debe ser proporcional a la complejidad de los problemas, de manera que no puede aplicarse a todos los problemas un mismo rasero de calificación.

La esencia del procesamiento tecnopolítico puede resumirse en la frase de François Rabelais (1494-1553), el famoso monje benedictino, médico y profesor de anatomía, que si bien él la aplicó a la medicina en Francia, viene hoy como anillo al dedo al proceso de gobierno, justamente cuando en los últimos años se nota una marcada tendencia hacia el barbarismo tecnocrático y el menosprecio por las ideologías. “Ciencia, sin conciencia, no es más que ruina del alma” (Gargantúa y Pantagruel).

### *El sistema de manejo de crisis*

El proceso de gobierno puede cambiar bruscamente de ritmo y foco de atención a causa de sorpresas positivas y negativas, tales como desastres naturales, acontecimientos políticos inesperados, actos de terrorismo, asonadas militares, desastres ecológicos, incidentes bélicos internacionales, hechos económicos inusitados, descubrimientos científicos impactantes, etcétera.

La experiencia nos dice que, en general, estamos impreparados para enfrentar las sorpresas. Decenas de veces hemos presenciado erupción de volcanes, terremotos, grandes sequías, grandes inundaciones, golpes militares, triplicación de algunos precios internacionales de materias primas y las consecuencias son siempre las mismas: desaprovechamiento de las posibilidades y alto costo de los eventos negativos.

En capítulos anteriores discutimos un aspecto del problema: el uso de planes de contingencia. Ahora debemos completar ese análisis con el manejo de las crisis, es decir, aquellos casos en que nuestros planes de contingencia resultan deficientes y no pueden impedir la crisis.

En el manejo de crisis confluyen cuatro elementos:

- a) la capacitación especializada en manejo de crisis a fin de disponer de equipos experimentados para tales acontecimientos
- b) los sistemas de información y monitoreo sobre el desarrollo de la crisis
- c) la logística e infraestructura de apoyo al manejo de crisis, y
- d) las técnicas de manejo de crisis.

## *La capacitación especializada*

Una persona no entrenada en manejo de crisis, difícilmente se manejará bien si debe jugar un papel preponderante en ella. Aquí debemos distinguir dos tipos de entrenamiento:

- a) el general, propio del nivel dirigente, que debe enfrentar una enorme variedad de posibilidades de crisis de muy distinta naturaleza; ese entrenamiento busca proporcionar al dirigente los conocimientos y técnicas básicas aplicables, a fin de que pueda interactuar con los especialistas, sepa asesorarse en esas circunstancias con los especialistas apropiados y evite los errores más comunes; y
- b) el entrenamiento especializado, que es muy diversificado según sea la naturaleza de los eventos críticos. Un especialista en el manejo de desastres naturales, por ejemplo, tiene poco en común con el especialista en secuestros y actos terroristas. El enfrentamiento de un golpe militar requiere de conocimientos y destrezas distintas a las del manejo de una crisis política no violenta o el aprovechamiento adecuado de la triplicación del precio del petróleo. Si profundizamos más el problema, nos damos cuenta que existen subespecialidades bien marcadas. Un especialista en el manejo de grandes derrames de petróleo puede estar completamente impreparado para el manejo del peligro de desbordamiento de una presa o del manejo de la erupción de un volcán.

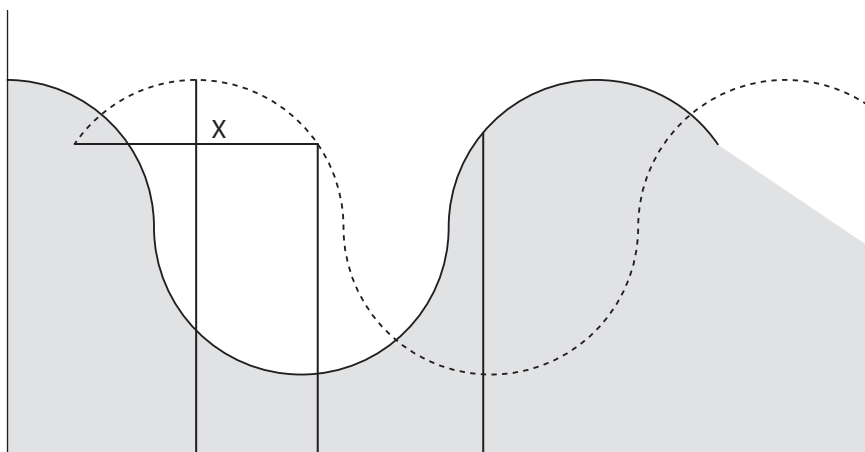
## *Sistemas de información y monitoreo sobre el desarrollo de la crisis*

El problema central en este caso es la velocidad de la información en comparación con la velocidad de los acontecimientos, así como la calidad de la información en relación con la tensión en que esta debe ser producida. Por eso, el monitoreo en momentos de crisis es una especialidad. En la parte correspondiente al monitoreo, que se aborda más adelante, se precisan las características e importancia de dicho sistema. Por el momento, lo que interesa destacar es el principio postulado por el profesor Stafford Beer que dice: "Información atrasada no es simplemente atrasada, es desinformación". Este postulado teórico es de extrema importancia en el proceso normal de gobierno, pero llega a ser de vida o muerte en las situaciones de crisis.

Para explicar este postulado analicemos dos conceptos: información en tiempo real e información en tiempo eficaz. El primer concepto es común a la cibernética y ha sido muy bien desarrollado y aplicado por el profesor Beer (1975). El segundo concepto se lo sugirió el autor al mismo profesor Beer.

Información en tiempo real es aquella que accede al actor o controlador de un sistema sin atraso alguno respecto a los hechos que denuncia. En rigor, cero segundos de atraso entre hechos e información es la condición para hablar de información en tiempo real.

En cambio, llamamos información en tiempo eficaz, aprovechando justamente el gráfico de Beer que se explica a continuación, a aquella que accede al actor con un atraso menor al máximo que le permite informar y evitar la desinformación. En este sentido, la información en tiempo real es el extremo de la información en tiempo eficaz, es un caso particular de ella. Esta distinción es importante, porque en la práctica real de gobierno la información en tiempo eficaz requiere, a veces, un atraso de cero segundos y coincide con el tiempo real o, en otros casos, puede ser de minutos, horas, días, semanas, etc., y expresa un concepto distinto.



En este gráfico la línea continua representa la evolución real de los hechos, mientras la línea punteada, que reproduce fielmente los hechos con un atraso "x" de tiempo, es la información que recibe el actor.

El lector puede notar que en el período  $t_0$   $t_1$  los hechos muestran una tendencia declinante, mientras la información dice lo contrario, que la variable monitoreada tiene inauun movimiento ascendente. Lo mismo ocurre en el período  $t_2$   $t_3$ . En el período  $t_1$   $t_2$ , los hechos ya muestran una tendencia a la sima de su evolución descendente y comienzan una etapa ascendente, pero la información revela que ellos están en plena etapa descendente.

El gráfico es claro. La información con "x" atraso de tiempo desinforma. Pero si reducimos gradualmente el tiempo "x" de atraso, podemos llegar quizá a un tiempo "z" máximo de atraso en que la información, a pesar de tener un atraso mayor que cero, informa razonablemente bien al actor. A ese atraso máximo de "z" es el que sugerimos llamar información en tiempo eficaz.

En una crisis, el requisito fundamental es la información en tiempo eficaz, a fin de disponer de información veraz y accesible dentro del espacio límite de oportunidad que permiten las posibilidades de corrección.

## *La logística e infraestructura de apoyo al manejo de crisis*

Manejar una crisis requiere dos condiciones aparentemente contradictorias: aislamiento del calor y la tensión de la crisis, e información en tiempo eficaz sobre los hechos y actores relevantes para seguir su evolución y enfrentarla. Esta supuesta contradicción se presentó en la historia desde las primeras luchas bélicas entre los hombres, y por eso surgió en la teoría y práctica de la guerra el concepto de “sala de guerra”. Más tarde, y a partir de dicho concepto, surgió la idea de la “sala de situaciones” para el manejo de crisis. Varios países practican hoy este concepto, limitado al manejo de crisis, tales como Alemania, los Estados Unidos de Norteamérica y otros. Emparentada con las ideas anteriores surgió también la propuesta de “salas de gestión” de empresas y conglomerados de empresas, de la cual el profesor Stafford Beer es un especialista destacado. Hoy se habla, por extensión, y superando el uso restringido de las salas de situaciones, de “sala de gobierno”. No se conoce ningún país que practique ahora esta idea, pero hacia allá vamos con la modernización de las oficinas de los dirigentes. Las funciones de estas salas son las siguientes:

- a) Crear un centro, si se trata de crisis, donde la situación se enfría apartando a sus analistas del contacto directo e inmediato con los acontecimientos y hechos que la connotan. Se trata, por ese medio, de evitar la ceguera situacional y el peligro de las decisiones emocionales. Esta primera función alude a la necesidad de un recinto físico, con una estructura arquitectónica adecuada, donde un equipo de personas puede pensar sobre la crisis sin estar en contacto directo con las tensiones que ella genera. La idea de una sala viene justamente de este requisito físico de aislamiento.
- b) Crear un sistema de informaciones capaz de operar en tiempo eficaz, tiempo que se reduce notablemente en una crisis si lo comparamos con lo aceptable en situaciones de normalidad.
- c) Concentrar la atención de un grupo de expertos una vez activada la sala de situaciones en el manejo de la crisis, esto es, en un solo problema que debe analizarse a alta velocidad desde múltiples perspectivas situacionales y con un soporte complejo de informaciones, y
- d) Crear un sistema de emergencia para la trasmisión de las decisiones y directivas a los actores responsables y, mediante el monitoreo de las acciones, evaluar oportunamente su efecto gradual para introducir los correctivos necesarios.

Una sala de situaciones es un sistema procesador terminal, y la calidad y oportunidad de ese procesamiento depende totalmente de la calidad de su alimentación externa. Un país que solo dispone de un sistema de planificación tradicional, que no planifica con escenarios, que no trabaja con planes de contingencia, que no analiza la confiabilidad de sus planes, que no tiene sistema de procesamiento tecnopolítico, que no dispone de sistemas de monitoreo adecuados y que opera al margen de la cobranza de cuentas por desempeño con responsabilidades bien definidas, no puede pensar en crear una sala de situaciones sin primero crear las condiciones para su

funcionamiento. Esta advertencia es importante, porque muchos de los aspectos superficiales, arquitectónicos y computacionales de la sala de situaciones la convierten en un juguete atractivo para algunos políticos y despiertan el apetito de consultores superficiales.

La última vez que el autor de este libro visitó la sala de situaciones del gobierno de Alemania, su personal nos informó que hacía más de un año y medio que estaba sin uso, exactamente desde la emergencia del secuestro de un avión de pasajeros. Y así ocurre con la mayoría de estos sistemas. Felizmente, las crisis no ocurren todos los días, pero la sala de situaciones debe estar preparada para activarse en cualquier momento.

La subutilización de las salas de situaciones, diseñadas para el manejo de crisis, abrió el paso a la discusión académica de las “salas de gobierno”. La idea es muy simple, pero requiere de una oficina del dirigente que está muy lejos de la realidad latinoamericana: darle un uso estable a la sala de situaciones haciendo que ella opere en dos modalidades; a) en tiempo normal, y b) en tiempo de crisis. La ventaja sería enorme para elevar la capacidad de gobierno.

### *Las técnicas de manejo de crisis*

Es poco lo que en una obra de divulgación como esta podemos decir sobre las técnicas de manejo de crisis. No es una especialidad. Son varias especialidades que responden a los principios ya enunciados: evitar la ceguera situacional, simular lo mejor posible los planes y acciones de los oponentes, recibir la información en tiempo eficaz, analizar siempre varias opciones considerando sus ventajas y desventajas para el actor central y los otros actores, actuar a tiempo aunque no se disponga de toda la información, calcular, decidir y monitorear los resultados para rectificar o reforzar a tiempo las acciones, etc. Pero la aplicación de estos principios generales a una crisis es como un traje a medida hecho por un buen sastre. Un derrame de petróleo no es lo mismo que enfrentar el secuestro de un avión, una amenaza terrorista o un golpe militar.

### *El sistema de planificación estratégica*

El sistema de planificación estratégica es una cadena de varios eslabones. El procesamiento tecnopolítico es el eslabón de salida. El sistema de gran estrategia es el eslabón de entrada. Pero ambos se relacionan como un perro que intenta morder su cola. No es una cosa fácil. En el medio está la tarea de formular planes estratégicos realistas e imaginativos. Estos eslabones son:

Eslabón 0: Agenda y Menú Diario de Decisiones (MDD).

Eslabón 1: Unidad de Procesamiento Tecnopolítico (UPT de entrada al nivel de la oficina del dirigente).

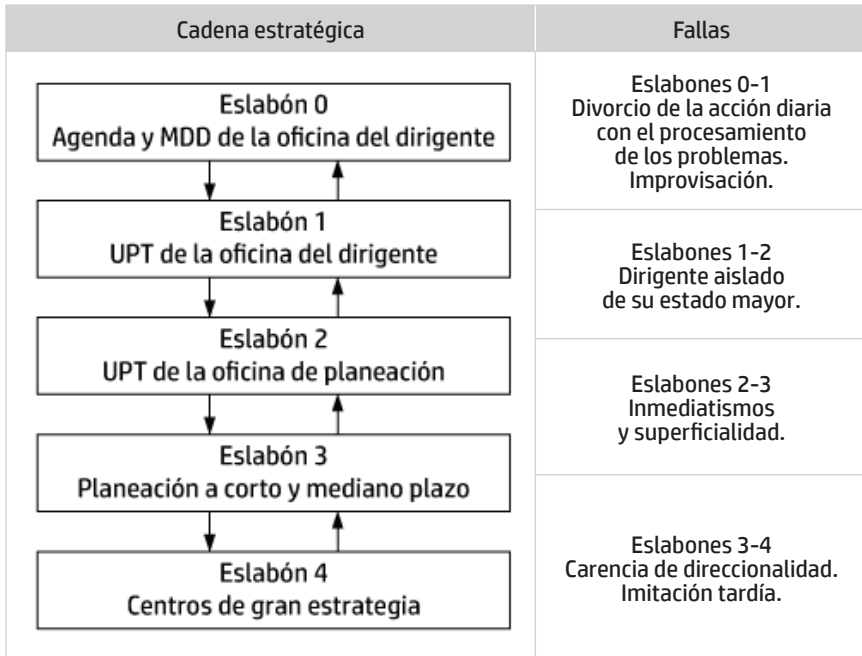


Eslabón 2: UPT de salida de la oficina de planificación estratégica (corto y mediano plazo).

Eslabón 3: Oficina de Planificación (corto y mediano plazo).

Eslabón 4: Centros de Gran Estrategia (muy largo plazo).

La relación entre estos eslabones es la clave para el funcionamiento del sistema. La falla de algunos de ellos deteriora la calidad y fortaleza de la cadena sistémica, tal como lo explica el gráfico adjunto.



Si la cadena está rota, las deficiencias son claras. Se produce desconexión entre el estado mayor y la agenda del dirigente, se cae en el inmediatismo y la superficialidad y la planificación de corto y mediano plazo no tiene direccionalidad estratégica que la fundamente.

Estos sistemas componentes de la cadena graficada deben entenderse como unidades que no están necesariamente concentradas en la cúspide, sino como sistemas descentralizados cuya justificación en cada nivel jerárquico debe fundamentarse en el valor de los problemas que allí se enfrentan.

### *Centros de gran estrategia*

Son los faros direccionales del sistema y se componen de equipos hacedores de caminos. Su función es explorar el futuro más allá de la curva y más allá de donde

hay camino conocido. Por su naturaleza, requieren de científicos y políticos de alto vuelo y, por las características de su trabajo, no requieren de lealtad política a un jefe de gobierno. Su trabajo se mueve más en el plano de la búsqueda de los grandes consensos intentando arrancarle al futuro sus incógnitas. Es preferible que no sean entidades gubernamentales, sino de carácter mixto, con una representatividad amplia para garantizar su continuidad. En algunos casos, como es el de los centros muy especializados, pueden ser prolongaciones de grandes empresas privadas capaces de financiar su costo.

Estos centros de pensamiento, en la práctica, hacen la diferencia entre países líderes y países seguidores. País que no tiene centros de gran estrategia está condenado irremediablemente a ser un país seguidor, con todas las consecuencias que ello implica.

Los métodos de análisis de la gran estrategia son muy distintos a los del PES, pues el concepto de juego y valoración de los oponentes pierde mucho sentido en el gran largo plazo. En realidad, en la gran estrategia, los oponentes somos nosotros mismos, nuestros defectos, nuestro atraso en las ciencias, nuestras incapacidades organizativas, nuestra falta de personalidad, originalidad y voluntad de cambio, nuestra falta de imaginación y visión sobre el futuro, nuestra cultura engringada y nuestra pasión superficial por las modas. No hay gran estrategia posible sin liberación del complejo de PhD amaestrado, de la dependencia y del oportunismo hacia el poderoso de hoy. No hay gran estrategia sin un gran esfuerzo de inversión en capital humano. Recuérdense el principio japonés: “copiamos para imitar, imitamos para crear”. Solo los países con fuerte identidad cultural son capaces de desarrollar estrategias de liderazgo. Los países seguidores de teorías son seguidores en la política mundial. Su límite máximo es la etapa de imitación.

En la gran estrategia se requiere mucha imaginación, poco respeto por las restricciones presentes, buen dominio de lo que ocurre en la frontera de las ciencias en el mundo y voluntad y capacidad de ser líder en algún campo.

### *El sistema de presupuesto económico y por programas*

Es una forma de asignar recursos económicos en relación a nuestros propósitos. Tiene dos funciones principales:

- a) la de presupuesto económico, cuya función es la macroasignación de recursos del sector público de manera coherente con el plan macroeconómico, y
- b) la de presupuesto por programas, cuya función es gerencial y se refiere a la asignación y control de recursos por problemas y operaciones, velando por los productos y resultados alcanzables con dichas asignaciones.

Aquí conviene hacer una distinción clara entre el presupuesto tradicional y el presupuesto por programas. El presupuesto tradicional es un presupuesto institucional que descuida los objetivos y se concentra en lo que la organización compra con los recursos asignados. En cambio, el presupuesto por programas es un presupuesto por

objetivos donde los recursos se asignan para cumplir acciones concretas. En este tipo de presupuesto hay una relación entre recursos asignados y resultados perseguidos.

En la parte de ingresos, no hay diferencias significativas entre ambos tipos de presupuestos. En cambio, en el lado de los gastos el contraste es total.

Un presupuesto tradicional toma la siguiente estructura:

Presupuesto dirección de prisiones		
Partida	Denominación	Montos
01	Sueldos y salarios	30.000
02	Sobresueldos	8.000
03	Adquisición de bienes y servicios	12.000
04	Transferencias	-
05	Equipos y maquinarias	10.000
06	Construcciones	8.000
07	Inmuebles	-
08	Amortización deudas	-
09	Compra de valores	-
10	Imprevistos	2.000
Total		70.000

Por consiguiente, el presupuesto tradicional no permite conocer a cuáles objetivos y propósitos se aplican los salarios, los bienes y servicios que se compran o las construcciones que se contratan. Simplemente, son rubros de gastos en los que no es posible el análisis de eficiencia y eficacia, que exige precisar la relación: recursos-producto-resultados.

Por ello, la referencia natural de estas cifras debe ser el año anterior, y ello consagra la rutina en la asignación de recursos.

Por contraste, un presupuesto por programas es el siguiente:

Programas	Recursos	Producto	Resultados	Organismo ejecutor
1. Vigilancia y protección a los reclusos	28.000	10.000 reclusos vigilados	a) Convivencia pacífica b) 25 reclusos por vigilante	Unidad de vigilancia
2. Alimentación reclusos	15.000	30.000 raciones día	Cumplimiento de las normas dietéticas y de calidad	Unidad de cocina
3. Mantenimiento	8.000	Baños y dormitorios reparados	Cumplimiento de las normas sanitarias y de calidad	Unidad de mantenimiento
4. Trabajo y entrenamiento de reclusos	9.000	2.000 reclusos entrenados	1.200 reclusos con capacidad de autofinanciamiento	Unidad de talleres
5. Construcción de recintos de reclusión	10.000	Construcción de un centro de 4.000 m2	Descongestión de la cárcel de Rodeo	Secretaría de Obras Públicas
Total	70.000			

Si el presupuesto toma esta estructura por programas, con metas de productos y resultados, entonces la gestión presupuestaria llega a ser una herramienta vital de la Gerencia por Objetivos y de la Gerencia de Calidad Total. Sin embargo, es obvio que ante la inexistencia de gerencia por objetivos, el presupuesto por programas solo puede cumplir una función ritual.

### *El sistema de monitoreo*

El monitoreo es esencial para que el gobernante conozca la evolución de la situación que enfrenta y aprecie los resultados de su acción para modificarla a tiempo. La información estadística tradicional es muy lenta para cumplir esa función con propiedad. Como el monitoreo visual y directo es muy limitado desde la oficina del dirigente, su información debe descansar en el monitoreo indirecto de la realidad mediante indicadores.

Pero el monitoreo es una herramienta radicalmente distinta que los sistemas tradicionales de información a que estamos acostumbrados. Por ello, vale la pena hacer un contraste entre ambos, teniendo como ejemplo de monitoreo el sistema de informaciones de un cirujano en la sala de cirugía y como ejemplo de información estadística, el boletín mensual de información que recibe el director del Hospital.

### *Contraste entre monitoreo e información estadística*

#### *a) Usuario*

- *Indefinido.* En la información estadística el usuario es indefinido y, por esa razón, muy variado y hasta potencial, pues se trata de proporcionar información útil para muy distintos intereses y propósitos actuales y futuros.
- *Bien definido.* En el monitoreo el usuario es un actor concreto y actual muy bien definido que demanda información para alimentar la acción que realiza ahora, conocer su impacto, y comparar ese impacto con lo esperado o planificado.

#### *b) Masa de información*

- *Diversificada.* La información estadística es necesariamente extensiva o diversificada, para atender a una gran variedad de usuarios potenciales con muy distintos intereses.
- *Ultraselectiva.* El monitoreo es ultraselectivo, porque está diseñado para un usuario concreto.

#### *c) Atraso aceptado*

- *Alto.* El atraso permitido es muy amplio, pues la información estadística no está comprometida para retroalimentar un proceso en marcha.
- *Información en tiempo eficaz.* El monitoreo debe actuar en tiempo eficaz o en el extremo de tiempo real, pues se usa para corregir oportunamente la acción

en marcha. La información fuera del tiempo eficaz, desinforma. Por ejemplo, el presidente de nuestra escena cinco se rinde, justamente cuando ha ganado, porque la información le llega atrasada.

#### d) *Percibilidad*

- *No perecible*. La información estadística no tiene demanda perentoria y perecible. Su valor es más bien histórico, no se degrada con el tiempo. Su función es registrar lo que pasó y no alimentar de inmediato lo que sigue.
- *Perecible*. El monitoreo, en cambio, retroalimenta la acción y, por ende, la información que produce es perecible. Si llega a destiempo vale tanto como el diario de ayer.

#### e) *Producción y uso*

- *Producción centralizada y uso generalizado*. La información estadística tiende a ser muy centralizada mediante un flujo vertical de producción. En cambio, su uso es generalizado en todos los niveles.
- *Producción descentralizada y uso específico*. El monitoreo es totalmente descentralizado, para permitir la corrección oportuna en cada nivel. En cambio, su uso es muy particular, según las necesidades de un usuario.

#### f) *Tipo de información*

- *Primaria*. La información estadística es en esencia información primaria, no procesada, justamente para satisfacer demandas muy variadas de procesamiento de muy diversos usuarios.
- *Indicadores y señales*. El monitoreo trabaja con indicadores y señales significativas para un usuario específico.

El montaje de un buen sistema de monitoreo es simple en teoría, pero muy complicado en la práctica a causa del alto grado de responsabilidad que se requiere en cada eslabón de las cadenas de su producción. Un funcionario irresponsable puede quebrar toda una cadena de monitoreo, sea por atraso o por falta de control de la calidad de la información.

La PES trabaja con monitoreo de diversos elementos componentes de un problema (descripción, nudos críticos, indicadores de ambos, etc.), de las operaciones para enfrentarlos (oportunidad, eficiencia, eficacia, etc.), de los actos de habla gerenciales que los mueven (decisiones, directivas, aprobaciones legales, etc.) y de los actores relevantes (interés, valor, vector de peso, etcétera).

Si el sistema de monitoreo, no es posible que opere el sistema de petición y presentación de cuentas por desempeño. Por ello, el cambio de calidad en la reforma de un sistema de dirección tiene un paso crítico en el establecimiento de los sistemas pertinentes de monitoreo. Cuando el monitoreo opera regularmente, la cobranza de cuentas por desempeño se hace posible y todo el sistema eleva su grado de responsabilidad, eficiencia y eficacia. De esta manera, el éxito en el monitoreo y la cobranza

de cuentas marca el cruce de la frontera entre la fase de inversión en organización y la de cosecha en calidad de dirección.

### *El sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño*

La cobranza de cuentas por desempeño es la clave del triángulo de hierro ADG ya mencionado, porque determina si el sistema organizativo es de baja o alta responsabilidad.

El propósito de este sistema es definir y hacer efectiva la responsabilidad del gobernante, sus ministros, sus directivos y de todo funcionario a cargo de un problema o una operación, cualquiera sea el nivel jerárquico, sobre sus compromisos declarados o formalizados en planes. Es el sistema que sustenta la credibilidad de la palabra del político o del funcionario, bajo el principio de que todo compromiso debe ser validado con su cumplimiento o con el examen transparente y riguroso de las causas de su incumplimiento y de las responsabilidades personales e institucionales correspondientes, haciendo debida consideración de las variables fuera de control de los actores comprometidos.

La eficacia de este sistema depende de que:

- a) la cuenta sea pública, si se trata del nivel político, o difundida hacia los afectados si se trata de niveles gerenciales, para que los mandantes, es decir, la población que se beneficia o perjudica con los resultados, haga efectivo su sistema de premios y castigos;
- b) la cuenta sea sistemática, o sea, que la información considerada relevante y los criterios para su evaluación estén establecidos y sean conocidos por todos antes de la rendición y cobranza de cuentas. Por ejemplo, la calificación de los servicios públicos en diversas categorías de calidad sobre el mínimo exigido, para declarar fuera de norma a los servicios que no alcanzan ese mínimo;
- c) la cuenta se refiera a compromisos concretos de precisión evaluable, tales como resultados sobre problemas, realización de operaciones, eficiencia, eficacia, oportunidad, calidad, contenido del cambio en las reglas legales o factuales, sujeción a principios obligantes, etc. La palabra *compromiso*, en el lenguaje político administrativo de un sistema de alta responsabilidad significa: usted puede y debe cobrarme cuentas por él;
- d) la cuenta sea verificable o refutable, para lo cual debe estar sustentada en un buen sistema de monitoreo que combina variables lingüísticas con variables numéricas;
- e) la cuenta se constituya en un método de evaluación personal e institucional;
- f) la evaluación implique premios y penalizaciones legitimadas por la sociedad o la organización. Esos premios y castigos pueden ser de una gran variedad, desde los morales y relativos al prestigio y los honores hasta los estímulos y castigos económicos;
- g) todos los sujetos que piden cuentas por desempeño estén, al mismo tiempo,

- sometidos a rendir cuentas de igual rigor. Nadie debe estar al margen de las responsabilidades; y
- h) la cuenta sea completa, cubra el desempeño sobre la responsabilidad asumida, y no se limite al uso de fondos presupuestarios.

### *El sistema de gerencia por operaciones*

En la gerencia domina la acción sujeta a directivas, pero ellas dejan un amplio campo a la creatividad, la iniciativa y la innovación. El sistema de gerencia por operaciones es el tercer vértice del triángulo ADG.

La idea fundamental de la gerencia moderna es creatividad total. Nadie debe operar rutinariamente. Esto supone ciclos de creatividad y rutina, que impone la selectividad inevitable del foco limitado de atención. Concentramos la creatividad en los procesos y problemas de mayor valor y, mediante la inversión en capital humano y en organización, transformamos esa aplicación de recursos en rutinas de calidad, para desplazar nuestro esfuerzo hacia otros espacios de reforma. Pero las rutinas mejoradas volverán, en su momento, a sufrir el impacto de nuevos esfuerzos creativos. Por otra parte, al interior de cada rutina gerencial hay espacios estables y permanentes para el esfuerzo creativo.

Toda la literatura de buena calidad sobre gerencia por objetivos, gerencia por operaciones y gerencia de calidad total es pertinente para comprender la importancia de este sistema.

No debe olvidarse, sin embargo, para no caer en la ingenuidad y las réplicas mecánicas de las modas, que no hay espacio para la gerencia por objetivos ni menos para la gerencia de calidad total en un juego organizativo de baja responsabilidad.

Sin descentralización, tampoco es posible la gerencia creativa.

### *La escuela de gobierno*

Es la herramienta básica para elevar la capacidad de gobierno mediante entrenamiento moderno en Alta Dirección. Esta debería ser una función de las universidades, pero en América Latina estos centros están muy lejos de cumplir esa función. Mientras las universidades se actualizan en un campo en que tienen 20 a 30 años de atraso, no hay otra solución que acompañar los procesos de reforma de los sistemas de dirección superior con la creación de centros de excelencia para entrenar el personal directivo.

Lamentablemente, en este aspecto, tampoco los organismos de cooperación técnica internacional han podido comprender el problema, pues ellos mismos están, en general, dominados todavía por preconceptos viejos sobre la planificación y las ciencias y técnicas de gobierno.

# Un gobierno no puede ser mejor que la organización que comanda

## *Las reglas del sistema organizativo*

Un gobierno no puede ser mejor que su selección de problemas. La selección de problemas y su procesamiento tecnopolítico no pueden ser mejor que el sistema de planificación que los genera y alimenta. El sistema de planificación no puede ser mejor que el permitido por las reglas de gobernabilidad y de responsabilidad del juego organizativo. Estas dos reglas determinan el grado de descentralización y de responsabilidad de una organización.

Cuando predomina el centralismo extremo y la irresponsabilidad en el aparato burocrático del Estado es necesario reformar y quizá revolucionar las reglas de responsabilidad y gobernabilidad del juego organizativo del aparato público para elevar la calidad de la gestión de gobierno. La mayoría de los países latinoamericanos requieren una revolución organizativa, y nada menos que una revolución.

Un sistema organizativo de baja responsabilidad desarrolla gran capacidad de resistencia al cambio y solo puede ser reformado o revolucionado bajo dos condiciones: a) una relación clara y precisa entre el propósito de la modernización organizativa y el proyecto sustantivo de gobierno que supere los formalismos típicos de las reformas administrativas y ofrezca bases sólidas para definir las reglas de direccionalidad y departamentalización del juego organizativo, y b) una estrategia de reforma capaz de vencer la sólida inercia de los sistemas centralizados de baja responsabilidad, es decir la resistencia para cambiar las reglas de gobernabilidad y responsabilidad del juego organizativo. Si no se cumplen estos dos requisitos, todos los intentos por modernizar el aparato público fracasarán, como ya ha ocurrido en el pasado y, como consecuencia de ese fracaso, no habrá demanda real por planificación ni fuerza capaz de elevar la capacidad institucional de gobierno.

Podemos concebir tres opciones estratégicas para revolucionar un juego organizativo centralizado y de baja responsabilidad:

- Opción 1: reformar simultáneamente un sistema de todos los departamentos u organismos del juego, graduando el cambio sistema por sistema del juego macroorganizativo (ejemplo: reformar el sistema de planificación de un país y después gradualmente otros sistemas, uno a la vez).
- Opción 2: reformar simultáneamente todos los sistemas de un departamento, graduando el cambio departamento por departamento del juego (ejemplo: modernizar la Gobernación del Estado Zulia y después otras instituciones, una o un grupo cada vez), y
- Opción 3: reformar todo a la vez, es decir todos los sistemas de todos los organismos del sistema organizativo.



Nuestra experiencia nos dice que la tercera opción está más allá de nuestras capacidades, y debemos elegir entre las dos primeras. Si se sigue la primera opción de reforma horizontal, sistema por sistema, chocamos contra una resistencia muy fuerte al cambio que derrota el gradualismo. Pero, si elegimos la segunda opción de reforma vertical, institución por institución, la resistencia es significativamente menor y derrotable. La razón de la diferencia entre la primera y la segunda opción reside en la manera en que operan las reglas del juego macroorganizativo en cada estrategia. Por ello es fundamental estudiarlas para diseñar estrategias de revolución o reforma organizativa.

Un sistema organizativo o macroorganización se caracteriza por las reglas y elementos siguientes:

- 1) Misión, reconocida en las reglas de direccionalidad (¿cuántas y cuáles misiones definen las reglas?).
- 2) Estructura organizativa, formalizada en las reglas de departamentalización (¿cuántas y cuáles organizaciones para cumplir las misiones?).
- 3) Capacidades o competencias, reconocidas en las reglas de gobernabilidad (¿qué poder y competencias se asigna a cada departamento?), y
- 4) Responsabilidad, reconocida en las reglas de responsabilidad o de rendición y cobranza de cuentas por desempeño (¿sometidas a qué tipo de rendición de cuentas por desempeño?).

Estas cuatro reglas cumplen las siguientes funciones:

### *1) Direccionalidad*

Las reglas de direccionalidad seleccionan las misiones o funciones que deben ser cumplidas como respuesta a alguna demanda o necesidad social actual o potencial. Si se trata de demandas actuales, la misión es reactiva, pues responde a problemas ya creados. En cambio, la misión es proactiva si se refiere a necesidades potenciales. En consecuencia, estas reglas precisan la correspondencia formal entre compromisos de oferta de acción institucional y las necesidades y demandas del sistema social en una situación concreta.

### *2) Departamentalización*

Las reglas de direccionalidad no generan por sí mismas las unidades organizativas o departamentos que deben cumplir las misiones y dejan abiertas las posibles formas organizativas, las cuales solo se encarnan en departamentos o estructuras organizativas diferenciadas y concretas mediante las reglas de departamentalización. Las reglas de departamentalización establecen una correspondencia entre la diferenciación de misiones y la diferenciación de organizaciones.

### 3) *Gobernabilidad*

Las reglas de gobernabilidad se expresan en el control de las capacidades de decisión relevantes para la gestión departamental. El carácter de estas reglas establece el equilibrio entre las misiones asumidas y las competencias para cumplirlas. Las reglas de gobernabilidad definen el grado de centralización y descentralización del sistema organizativo. Los sistemas de dirección y gerencia son la expresión de las reglas de gobernabilidad, condicionadas por las reglas de direccionalidad y responsabilidad.

El poder de decisión concentrado mata la creatividad y la capacidad de respuesta oportuna del sistema ante los cambios de la realidad y las oportunidades, y enfatiza las relaciones jerárquicas de dependencia, mientras que la distribución del poder enfatiza las relaciones de coordinación. La gobernabilidad concentrada acumula en la cúspide innumerables problemas de bajo valor en ese nivel, pero de alto valor en la base.

En cambio, el poder bien distribuido permite que, en cada nivel organizativo, solo se trabaje con problemas de alto valor. La importancia de esto es obvia, pues la velocidad y la creatividad en el enfrentamiento de los problemas dependen del valor que representan para quien tiene el poder de resolverlos.

### 4) *Responsabilidad*

Las reglas de responsabilidad establecen la exigibilidad de los compromisos y se manifiestan en las características del sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño que rige en la evaluación del cumplimiento de las misiones y funciones asumidas.

La dinámica y la calidad de la gestión organizativa dependen, en última instancia, de estas reglas. Las características de estas reglas permiten distinguir dos tipos de sistemas organizativos: de alta y de baja responsabilidad.

En una organización, la calidad de estas cuatro reglas determina la eficiencia y eficacia de la gestión institucional, porque ellas definen:

- a) El dominio en el sistema macroorganizativo de departamentos en el estadio de liderazgo innovativo o de declinio.
- b) El dominio de las misiones reactivas o proactivas.
- c) El grado de resistencia a la centralización inoperante.
- d) La existencia o ausencia de sistemas claves de dirección y gerencia.
- e) La calidad de gestión con que operan dichos sistemas.
- f) La división de roles entre sistemas con funciones operacionales y rituales en la organización.
- g) La estabilidad o ultraestabilidad del sistema organizativo a un nivel dado de mediocridad o calidad, y
- h) El modo en que el juego microorganizativo resiste los intentos de reforma positiva o negativa.

## *El desempeño de una organización*

En cada departamento del sistema macroorganizativo se establece una relación muy precisa entre:

- a) estructuras mentales (cultura organizativa)
- b) prácticas de trabajo, y
- c) formas organizativas

Una organización se realiza en sus prácticas de trabajo y se justifica por los resultados de ellas. La calidad de la gestión pública guarda una relación directa con las prácticas de trabajo arraigadas en la organización. Es decir, lo relevante de una organización es la propiedad, eficiencia y eficacia de sus procedimientos de trabajo, porque definen la cantidad y calidad de su producción y sus resultados sobre los problemas con los cuales está comprometida y ha asumido misiones específicas.



Las formas organizativas (leyes, reglas, normas, organigramas, manuales, etc.) constituyen la base estructural que condiciona las prácticas de trabajo, pero estas últimas son mucho más sólidas que las formas organizativas y se independizan de ellas. Un manual de procedimientos no crea prácticas de trabajo; estas son moldeadas por la cultura institucional.

Por consiguiente, una organización puede:

- 1) cambiar sus prácticas de trabajo sin alterar las formas organizativas, o
- 2) cambiar sus formas organizativas manteniendo inalteradas sus antiguas prácticas de trabajo.

Este último caso es típico de los numerosos intentos fracasados de reforma organizativa en Latinoamérica que ponen énfasis en las formas organizativas.

Las estructuras mentales o la cultura organizativa definen las prácticas de trabajo. El individuo, en una organización, hace sus prácticas de trabajo solo muy débilmente condicionado por las formas organizativas y muy fuertemente condicionado por la cultura institucional.

De lo anterior se deduce que la clave para comprender y evaluar una organización consiste en precisar la cultura institucional en su relación con las prácticas de trabajo vigentes.

### *¿Qué es una macroorganización?*

Una macroorganización es un conjunto de sistemas microorganizativos que operan en un espacio político-institucional según las reglas de direccionalidad, departamentalización, gobernabilidad y responsabilidad que establece el juego macroorganizativo. La macroorganización es un juego donde cada organización participante es un jugador con un grado relevante de autonomía. Entre jugadores no hay relaciones de jerarquía.

La característica básica de una macroorganización reside en que nadie tiene el mando máximo sobre todas las organizaciones que la integran. Por el contrario, se trata de un juego que encuentra su equilibrio en la legitimidad de los campos operacionales y las relaciones de fuerzas entre las organizaciones componentes. Es un juego donde coexisten varias organizaciones, existen varios tipos de poderes y operan varios gobiernos. La coordinación se logra por el equilibrio y adecuación de sus reglas.

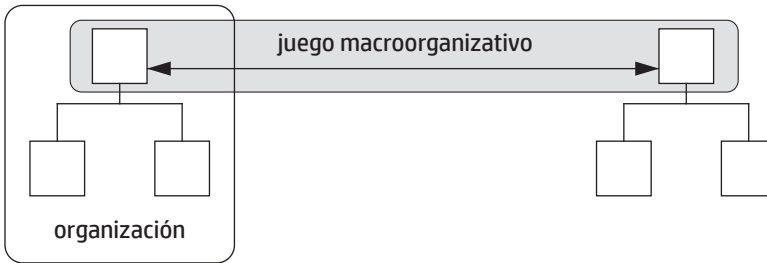
Las microorganizaciones o departamentos participantes en el juego macroorganizativo producen resultados proporcionales a la calidad de las reglas que rigen el juego. Ese condicionamiento genoestructural es más fuerte que la voluntad y la calidad del dirigente. Por lo tanto, buenos y calificados dirigentes pueden fracasar en un juego con reglas de baja responsabilidad. En cambio, dirigentes mediocres pueden tener éxito relativo en un juego macroorganizativo de alta responsabilidad. Por eso, el estadista comienza por cuestionar las reglas del juego organizativo en que debe actuar.

El concepto de macroorganización es, naturalmente, convencional y aplicable a cualquier frontera espacial o político-institucional que cumpla con el requisito de que exista más de una autoridad sobre las organizaciones componentes. Solo en ese caso el sistema tiene las características de un juego macroorganizativo.

¿Es precisa la frontera de ese juego? ¿El juego macroorganizativo de un país se agota en sus fronteras geográficas, el de una gobernación, en las fronteras de la provincia, el estado o el departamento? ¿Dónde comienzan otros juegos macroorganizativos? La respuesta reside en el alcance de las reglas del juego macroorganizativo y la delimitación convencional del análisis.

La institucionalidad de un país constituye un juego macroorganizativo, porque todas las organizaciones comprendidas en sus fronteras políticas responden a distintos mandos, pero a unas mismas reglas generales. Pero, en el análisis de un proceso de integración económica el juego macroorganizativo se extiende más allá de las fronteras nacionales. En cambio, una microorganización tiene una jefatura jerárquica que, en última instancia, la comanda porque tiene alta gobernabilidad sobre sus unidades componentes y ese espacio de control precisa las fronteras de la microorganización.

Gráficamente, podemos oponer una microorganización a una macroorganización de la manera que lo indica el siguiente esquema.



### *Relaciones paralelas y relaciones de jerarquía*

Llamamos relaciones de jerarquía a aquellas que se producen entre dos o más organizaciones bajo relaciones de dependencia que exigen obediencia.

Llamamos relaciones paralelas o de interacción a aquellas por las cuales los jugadores coexisten y compiten en un juego sometido a reglas. Las relaciones paralelas pueden ser relaciones de igualdad o desigualdad, pero nunca relaciones de dependencia jerárquica. En las relaciones paralelas solo se exige obediencia a las reglas del juego.

Las fronteras de la macroorganización se delimitan por el dominio o alcance de las relaciones paralelas y el agotamiento de las relaciones de jerarquía.

A la macroorganización no se ingresa acatando formalidades de membresía, sino por la partida de nacimiento de las reglas de departamentalización o por la vía de la lucha y la competencia en el juego macroorganizativo. Un Ministerio ingresa al juego macroorganizativo por la vía de alguna nueva regla de departamentalización emitida por algún jugador con suficiente poder acumulado. En cambio, un partido político ingresa al juego macroorganizativo por la vía de la lucha y la competencia en el juego político y social que le permite acumular poder.

Por su parte, la microorganización se define por: a) fronteras en las que dominan las relaciones de jerarquía, y b) formalidades para ingresar a su membresía y someterse a las relaciones jerárquicas.

Las reglas del juego macroorganizativo son una formalización de las relaciones paralelas entre las organizaciones participantes. En cambio, las reglas del juego microorganizativo son normas de dependencia hacia el interior de cada organización participante del juego.

La coordinación organizativa puede realizarse bajo:

- a) relaciones paralelas
- b) relaciones de dependencia jerárquica
- c) relaciones de alta dirección, y
- d) relaciones de gerencia

La coordinación en un sistema de relaciones paralelas se produce por el respeto a las reglas del juego macroorganizativo y encuentra su estabilidad en las relaciones de fuerzas entre los jugadores que condicionan su convivencia en el juego.

La coordinación en un sistema jerárquico se produce por la capacidad de emitir directivas del jefe y la voluntad de obedecerlas de los subordinados.

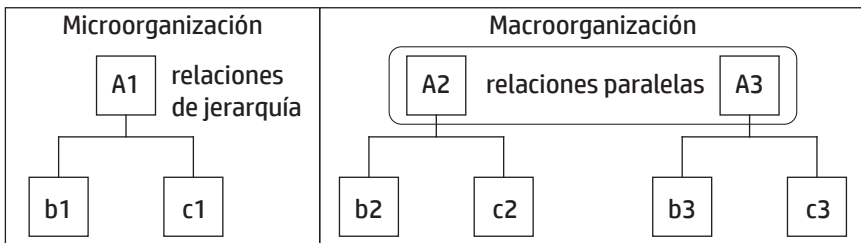
Llamamos coordinación de alta dirección a aquella que se realiza en la cabeza máxima de las organizaciones participantes del juego macroorganizativo, y se caracteriza porque es creadora de directrices hacia el nivel de gerencia, se autoimpone los grandes objetivos y conduce la estrategia de convivencia con las otras organizaciones participantes del juego macroorganizativo. La alta dirección encuentra su tarea más compleja en la cabeza de los organismos que conducen las megaorganizaciones responsables de la convivencia en el juego macroorganizativo. En el juego político, dichas organizaciones son las cabezas del poder público: Ejecutivo, Legislativo, Judicial y contralor, así como las fuerzas políticas y los grupos de presión.

La estrategia de alta dirección solo tiene el límite de las restricciones que imponen las reglas del juego macroorganizativo y el peso de los otros jugadores. Cuando el estrategia de alta dirección no tiene suficiente poder o recursos económicos, o no tiene nivel superior a quien demandárselo, tiene que ganarlo en el juego macroorganizativo.

La coordinación en el nivel de gerencia, en cambio, ejerce su creatividad y estrategia a partir de las directrices emanadas por la alta dirección. El gerente tiene un nivel superior a quien acudir para demandar más poder, competencia o recursos, sin perjuicio de que puede, con su acción, ganarse el derecho a una respuesta positiva. El nivel gerencial es propio de las líneas de mando en las microorganizaciones.

La distinción entre nivel de alta dirección y nivel gerencial no es precisa, sino difusa. En ambos casos hay relaciones paralelas y relaciones jerárquicas. Pero en la alta dirección dominan las relaciones paralelas, así como dominan las relaciones jerárquicas en el nivel gerencial.

En el siguiente gráfico, las líneas de relación A1 b1, A1 c1 son relaciones de gerencia y jerarquía, al igual que las relaciones A2 b2, A2 c2 y A3 c3. En cambio, las líneas de relación A2 A3 son relaciones de alta dirección. Por tanto, en las cabezas A2 y A3 se suman las funciones de alta dirección y gerencia.





Estas reglas del juego macroorganizativo caracterizan el sistema en los extremos siguientes:

- a) las reglas de direccionalidad precisan a la organización como adecuada o inadecuada en relación con los problemas y la situación que atraviesa el juego, ya que las misiones distribuidas pueden o no corresponder con los problemas actuales y potenciales;
- b) las reglas de departamentalización definen el sistema como redundante o antirredundante, cuestión que afecta su capacidad de respuesta ante las demandas del juego y crea el sistema diferenciado de organizaciones;
- c) las reglas de gobernabilidad marcan el sistema como centralizado o descentralizado, según sea la autonomía y libertad de acción de las instituciones; y
- d) las reglas de responsabilidad definen a la organización como de alta o baja responsabilidad según sean las características del sistema de petición y prestación de cuentas por desempeño.

Como puede apreciarse, hay una cierta correspondencia entre las reglas del juego, las acumulaciones y los flujos, tal como lo expresa el cuadro siguiente:

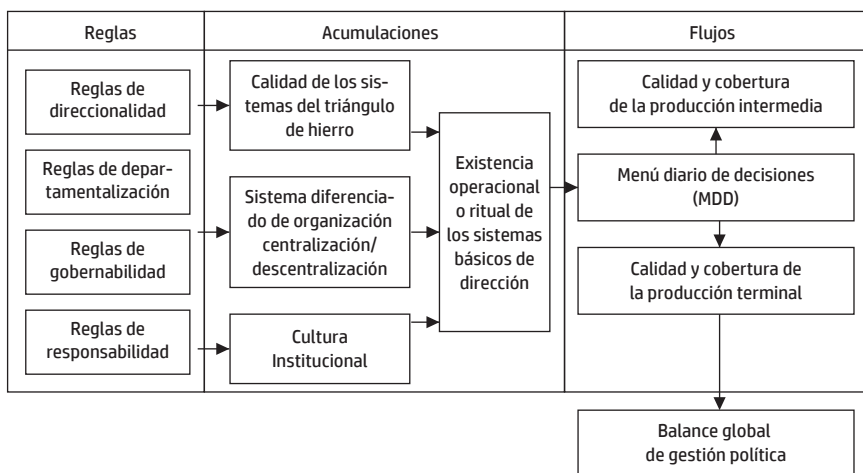
Reglas	Acumulaciones	Flujos
Reglas de direccionalidad	Sistema de agenda	Menú diario de decisiones (MDD)
Reglas de departamentalización	Sistema diferenciado de organizaciones	Gestión departamental
Reglas de gobernabilidad	Sistema de gerencia y de competencias	Acción centralizada o descentralizada
Reglas de responsabilidad	Sistema de petición y presentación de cuentas por desempeño	Creatividad y nivel de responsabilidad de la acción

Las capacidades de producción que acumula toda institución constituyen su fachada más visible como un conjunto coherente de capital, infraestructura y sistemas organizativos que permiten, facilitan y condicionan los flujos de producción institucional.

En esta concepción, reformar una institución, en su dirección o en su sistema de planificación, consiste en repensar sus flujos, apreciar las deficiencias de sus acumulaciones en relación con los nuevos flujos y verificar la necesidad de mudar las reglas vigentes para hacerlas consistentes con las acumulaciones requeridas.

Sin embargo, cualquier reforma organizativa es conflictiva y requiere de una estrategia. La PES se presta bien para pensar estrategias de reforma organizativa. En efecto, el concepto de triángulo de hierro que enmarca el desempeño de un organismo en el juego institucional que propone la PES es especialmente importante para comprender la viabilidad de una reforma institucional, organizativa o de un sistema en particular.





Antes de continuar la exposición, vale la pena profundizar el concepto de triángulo de hierro del juego organizativo ya mencionado en el capítulo anterior.

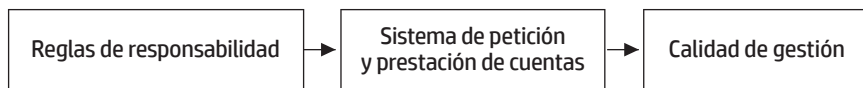
Las cuatro reglas básicas del sistema organizativo conforman, en el plano de las acumulaciones o capacidades de producción institucional un triángulo de hierro compuesto por:

- a) el sistema de formación de la agenda del dirigente
- b) el sistema de petición y prestación de cuentas, y
- c) el sistema de gerencia por operaciones.

Estos tres sistemas dominan la calidad de la gestión de la maquinaria organizativa y definen la existencia y calidad de todos los otros sistemas de dirección y gerencia.

A su vez, el sistema de petición y prestación de cuentas domina el triángulo de hierro con las consecuencias que se apreciarán más adelante.

La conclusión obvia de esta propuesta teórica es la siguiente. Hay una relación muy fuerte entre:



### *El triángulo de hierro del juego macroorganizativo*

Un sistema de dirección opera con la calidad que permiten sus subsistemas componentes. En ese sistema hay componentes operacionales activos y componentes rituales. Los componentes operacionales activos son los necesarios y suficientes para el funcionamiento real (eficaz o ineficaz) de la organización en el juego institucional

de acuerdo con los patrones de responsabilidad que exigen las reglas del juego macroorganizativo. Los otros son superfluos para el funcionamiento real, pero si subsisten formalmente, cumplen alguna función ritual.

Todo juego organizativo tiene reglas que hacen operacionales algunos de los subsistemas formales y rituales los otros. Son las reglas de responsabilidad, que se expresan en el sistema de petición y prestación de cuentas las que definen esa división del trabajo.

En el caso de un sistema de dirección compuesto de dos subsistemas A y B, ambos son operacionales activos si:

- 1) el subsistema A genera una demanda de servicios sobre el sistema B, y este es capaz de responder con una oferta plena que satisface la demanda de A, y
- 2) el sistema B ofrece, como producto, la calidad que el sistema A demanda o acepta como satisfactoria.

El intento de introducir un nuevo componente en el sistema o reformar su calidad solo es viable si el componente nuevo está dentro del espacio operacional que permiten las reglas de responsabilidad del juego organizativo. De otra forma, el “sistema inmunológico” de la organización lo rechazará como un implante extraño, sea impidiendo su incorporación o asignándole la función de rito. Naturalmente, la eficacia de un rito es simbólica.

La reforma de un sistema organizativo rompe el equilibrio operacional intersistémico de una institución o del juego macroorganizativo, el cual puede restablecerse por dos vías:

- a) la degradación operacional del sistema reformado hasta que sus prácticas de trabajo sean coherentes con los sistemas viejos no reformados; en este caso, la organización acepta las nuevas formas del sistema reformado, que pasan a cumplir una función ritual o simbólica, y rechaza las nuevas prácticas de trabajo. El equilibrio se restablece al nivel previo de ultraestabilidad mediocre del juego determinado por el dominio de las reglas de irresponsabilidad y centralismo que no pudieron ser reformadas o revolucionadas;
- b) la reforma simultánea o gradual de los otros sistemas componentes de la organización que ascienden y son arrastrados hasta el nivel de exigencia y calidad que demandan y ofrecen los sistemas líderes reformados inicialmente; en este caso, la organización asimila las nuevas prácticas de trabajo, las cuales pasan a comandar su funcionamiento operacional. De esta manera, las nuevas formas tienen correspondencia con las nuevas prácticas operacionales. El sistema rompe la ultraestabilidad previa y asciende a un nivel superior de prácticas de trabajo hasta encontrar un nuevo nivel de ultraestabilidad, amparado por las nuevas reglas de descentralización y alta responsabilidad.

Si una reforma organizativa sigue uno u otro camino, depende de la estrategia para romper el sistema inmunológico de la organización, es decir, sus reglas previas

de mediocridad ultraestable. No se pueden alterar las prácticas organizativas sin cambiar las reglas que dominan el triángulo de hierro.

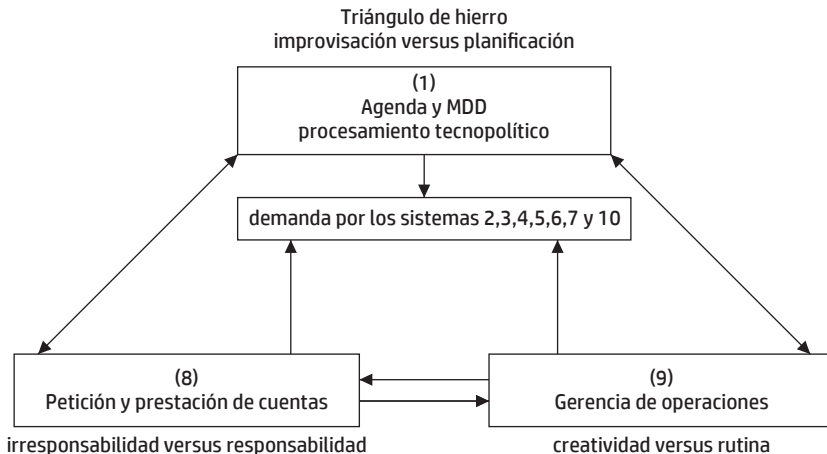
Toda organización ultraestable tiene un sistema inmunológico mediante el cual se defiende de las perturbaciones que afectan sus prácticas operacionales.

En un sistema organizativo real solo operan prácticamente aquellos subsistemas ligados al subsistema rector (petición y prestación de cuentas por desempeño) por una relación de operacionalidad. El resto de los subsistemas no ligados por esa relación cumple funciones simbólicas. Por ejemplo, la planificación tradicional tiende a cumplir una función simbólica en nuestros sistemas organizativos.

Un sistema es de alta o baja responsabilidad según sean las características de su triángulo de hierro. Recordemos que este triángulo se conforma por:

- a) El sistema de conformación de la agenda del dirigente. En este sistema se crea el foco de atención sobre las importancias con el soporte del plan o estas pierden peso frente al dominio de las urgencias. El dominio de la planificación o de la improvisación se decide en la agenda del dirigente, ya que allí se gesta el menú diario de decisiones. La agenda maneja los dos recursos más escasos: tiempo y foco de atención.
- b) El sistema de petición y prestación de cuentas que, como sistema rector, define el juego en dos extremos: alta o baja responsabilidad. Aquí se crea la demanda por planificación. No hay demanda por planificación si no hay demanda por evaluación. Y no hay evaluación en un sistema de baja responsabilidad. En el triángulo de hierro manda el sistema de petición y prestación de cuentas, pues este decide el dominio de la responsabilidad sobre la irresponsabilidad.
- c) El sistema de gerencia por operaciones, que crea las bases para una oferta práctica, creativa y descentralizada de acción y planificación o facilita el manejo rutinario y mediocre de la acción diaria. Aquí se decide la batalla por la eficiencia y la eficacia, o entre gerencia rutinaria y gerencia creativa.

El triángulo de hierro del sistema organizativo se compone de los sistemas 1, 8 y 9, y opera de la siguiente manera:



La petición de cuentas (sistema 8) por problemas y resultados exige que el Congreso Nacional cobre cuentas sistemáticas al presidente de la República, y ello crea la demanda por planificación sistemática en la oficina de ese dirigente (sistemas 3, 4 y 5). Esa cobranza estricta de cuentas por desempeño crea la exigencia de un sistema de conformación de la agenda del dirigente (sistema 1) para darle espacio a los problemas importantes y obliga al presidente a cobrarles cuentas a los ministros. La presión por lo importante y la evaluación en cadena hasta la base crea la demanda de planificación operacional en todos los niveles de los organismos públicos (sistema 4). La planificación operacional genera tensión reflexiva y abre la oportunidad de la gerencia por operaciones, gerencia por objetivos o gerencia de calidad total (sistema 9) como proceso creativo. A su vez, la gerencia por operaciones crea la posibilidad práctica de la planificación descentralizada y desde la base (sistemas 4, 6, 8 y 9). La planificación operacional en la base hace posible rendir cuentas por problemas y resultados (sistema 8). Sin sistema de monitoreo (sistema 7) no es posible cobrar y rendir cuentas, pero el mismo sistema de monitoreo obliga a mejorar la calidad del plan y permite la rectificación oportuna. La práctica de la petición de cuentas por resultados motiva una mejor calidad de la agenda, la planificación, la gerencia, etcétera.

Este circuito se reproduce en todos los niveles (central directivo, central operacional, medio, central operacional de base, descentralizado directivo, medio y operacional) del aparato organizativo.

En un juego organizativo en el que los sistemas (1), (8) y (9) son primarios y asistemáticos, y así es en América Latina, no hay demanda por planificación, solo existe la necesidad de ella.

En realidad, los dirigentes políticos, ante la ausencia de un sistema exigente de responsabilidad, pueden practicar un estilo mediocre y rutinario de hacer política que no los induce a valorar la planificación. Por su parte, los planificadores tradicionales pueden practicar con métodos tecnocráticos, mediocres e impotentes, porque su función es ritual.

## *El dominio de las reglas de responsabilidad*

Las reglas del juego macroorganizativo no son de igual peso en la determinación de las prácticas de trabajo. Las reglas de responsabilidad dominan el juego y determinan las características del triángulo de hierro de una organización.

En efecto, si el juego es de baja o alta responsabilidad, el triángulo de hierro opera de la manera que indica el esquema antes expuesto.

En las circunstancias de baja responsabilidad sobra la planificación, el gobernante es gobernado por las circunstancias y la calidad de la gestión pública es necesariamente mediocre. No importa la inteligencia y la voluntad del gobernante. Si este no comprende las reglas del juego intentará gobernar dentro de ellas o intentará modernizar, pero sin éxito, el aparato organizativo. En ambos casos fracasará a causa de la baja capacidad de gobierno. Infelizmente, en América Latina se combinan la

inteligencia rápida y la buena calidad profesional con la baja capacidad personal e institucional de gobierno.

Sistemas del triángulo	Baja responsabilidad	Alta responsabilidad
Agenda	Dominio de las urgencias y la improvisación	Dominio de las importancias y la planificación
Petición y prestación de cuentas	No hay cobranza ni rendición de cuentas por desempeño	Cobranza y rendición sistemática de cuentas por desempeño
Gerencia operacional	Dominio de la rutina	Dominio de la creatividad

Cuando las reglas de responsabilidad son sistemáticas y exigentes, un sistema organizativo tradicional es presionado para operar con calidad con independencia de sus formas, y adquiere muchas de las prácticas de un sistema moderno. En cambio, cuando las reglas son de baja responsabilidad, un sistema reformado o supuestamente modernizado, no sufre la tensión de la exigencia de calidad y, por consiguiente, se degrada hasta regresar al nivel de las prácticas tradicionales de trabajo.

Naturalmente, el triángulo de hierro del juego de baja responsabilidad, con su fuerza inmunológica, rechaza el contenido de ese trasplante innovador, pero acepta sus ritos.

### *Principios de macroorganización*

La PES destaca siete principios de organización para concebir un sistema de dirección estratégica y elevar el desempeño de una macroorganización:

- a) el principio de responsabilidad y creatividad,
- b) el principio de descentralización,
- c) el principio de centralización,
- d) el principio de normatización,
- e) el principio de modulización,
- f) el principio de planificación,
- g) el principio de subordinación de la forma organizativa a las prácticas de trabajo.

#### *a) El principio de responsabilidad y creatividad*

La práctica de la planificación se hace en organizaciones que necesitan planificación, pero para que haya demanda por planificación en esas organizaciones debe dominar en ellas el principio de responsabilidad. El principio de responsabilidad se encarna en las reglas del juego institucional, y descansa esencialmente en el sistema de petición y prestación de cuentas por desempeño.

Podemos decir que una institución opera sujeta a reglas de alta responsabilidad si en ella nadie está exento de prestar y pedir cuentas en forma sistemática sobre su desempeño real en relación con los compromisos asumidos. Se entiende que una cuenta es sistemática si:

- a) verifica periódica y regularmente el cumplimiento de los compromisos expresados en planes de acción y resultados;
- b) la verificación mencionada tiene reglas conocidas con anterioridad a la petición o prestación de cuentas;
- c) la cuenta se refiere a productos y resultados alcanzados y relacionados con la misión entregada a la organización, información que es previamente conocida por el evaluador y ha sido previamente evaluada por el sujeto que presta cuentas. De esta manera, la cuenta no es una instancia de información factual, sino de examen y explicación de los resultados alcanzados; y
- d) la cuenta constituye una evaluación compleja de calidad, cantidad, legalidad, probidad, etc., que tiene consecuencias sobre la gestión posterior y los actores responsables de la gestión presente.

Si opera el principio de responsabilidad, determina las características del triángulo de hierro del sistema de dirección.

La responsabilidad obliga a la creatividad y la creatividad obliga a la descentralización. Por ello, la otra cara del principio de responsabilidad es la creatividad. Sin responsabilidad no hay planificación y sin planificación no hay disciplina creativa.

### *b) El principio de descentralización*

El principio de descentralización puede enunciarse de la siguiente manera: “Ningún problema cuasiestructurado debe ser procesado en un nivel en que reciba un tratamiento rutinario. Todo problema debe ser procesado creativamente. Si un problema recibe un trato rutinario porque tiene bajo valor en ese nivel, debe *descender* en la estructura macro-organizativa hasta el nivel descentralizado en que tenga alto valor y pueda ser tratado creativamente. Todo problema debe ser enfrentado en aquel nivel en que tiene alto valor. Cada nivel jerárquico organizativo debe tener gobernabilidad sobre los problemas de alto valor que lo afectan, salvo el caso de los problemas que puedan disolverse eficazmente en un espacio mayor”.

El complemento de este principio, respecto de los problemas bien estructurados es el siguiente: “Todo problema bien estructurado debe descentralizarse mediante normalización”.

### *c) El principio de centralización*

El principio de centralización puede enunciarse de la siguiente manera: “Si un problema cuasiestructurado puede disolverse eficazmente en un espacio mayor o más amplio, no debe procesarse en el espacio originario, sino ascender hasta encontrar

el nivel más centralizado que lo puede abordar con mayor creatividad, visión de conjunto, responsabilidad y control de las variables pertinentes”.

Una institución está bien centralizada y descentralizada si se cumplen dos requisitos: a) todos los problemas que enfrenta son de alto valor en el nivel en el que se procesan y toman decisiones, y b) todos los problemas se enfrentan en el espacio de gobernabilidad más eficaz. Por ejemplo, la inflación es un problema de alto valor en las organizaciones de vecinos, pero el espacio de gobernabilidad que es eficaz para su enfrentamiento se concentra en el gobierno nacional. Por lo tanto, ese problema no debe descentralizarse. En cambio, el bacheo de calles, la ornamentación de plazas y jardines y la administración de centros deportivos son problemas de alto valor para las organizaciones de vecinos, de bajo valor para el gobierno nacional y su espacio eficaz de gobernabilidad es descentralizado. En todos esos casos el vecino es más eficiente y eficaz que un ministro o un gobernador.

#### *d) El principio de normatización*

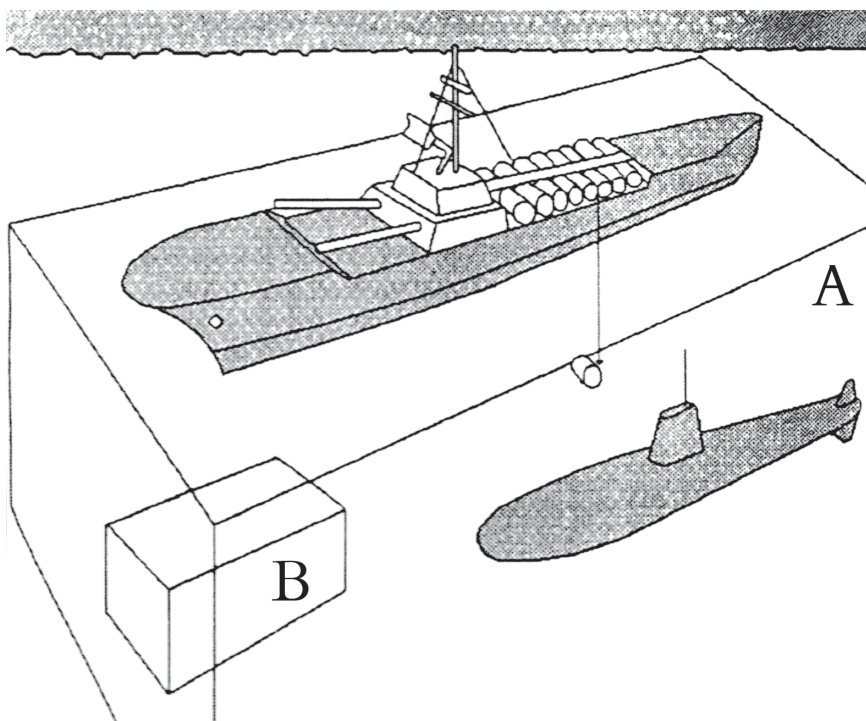
El principio de normatización puede enunciarse de esta manera: Si un problema es bien estructurado debe procesarse en serie, esto es, tener un procesamiento normatizado, mediante un protocolo, un modelo matemático, un manual, un algoritmo o cualquier otro método o procedimiento capaz de establecer una rutina para tratar con problemas bien estructurados, a fin de liberar el tiempo de los dirigentes para tratar los problemas cuasiestructurados. La norma aplicable debe ser conocida en cada nivel pertinente para que se aplique descentralizadamente.

En muchos casos, la normatización se convierte en un sistema de soporte a las decisiones. Vale la pena, en este caso, ilustrar la argumentación teórica con un ejemplo que debo al profesor Dror.

Imaginémonos una fragata de combate antisubmarino con su comandante, en la época previa al desarrollo de las computadoras. Supongamos que esa nave es atacada por un submarino. El comandante de la fragata tiene ante sí dos problemas:

- 1) decidir si conviene huir o combatir para hundir el submarino, decisión que implica tratar con un problema no bien estructurado, y por ello solo podemos preguntarnos: ¿cuál es la decisión correcta?, y no es admisible la pregunta: ¿cuál es la decisión óptima?; y
- 2) decidir, en caso de seguir la decisión de combate, cómo disparar las cargas antisubmarinas a fin de tener la mayor posibilidad de hundir el submarino. Esta segunda decisión tiene las características de un problema estocástico bien estructurado. En efecto, el comandante puede, según la información que reciba de su sonar: a) lanzar sus cargas explosivas con un intervalo de  $x$  segundos ampliamente distribuidas en un cubo extenso situado a una cierta profundidad. En ese caso, la probabilidad de que el submarino esté dentro del cubo es muy alta, pero la probabilidad de que una carga dentro del cubo impacte sobre el submarino es muy baja, o b) en el otro extremo, puede lanzar las cargas estrechamente distribuidas en un cubo pequeño. En este caso, la probabilidad de

que el submarino esté dentro del cubo es muy pequeña, pero la probabilidad de que una carga dentro del cubo impacte al submarino es muy alta. Entonces, podemos preguntarnos: ¿cuál es la decisión óptima?



Es evidente que la decisión sobre la mejor manera de lanzar las cargas puede ser normalizada con ventajas. Antes de la existencia de las computadoras, el capitán tenía que calcular la mejor forma de resolver este problema, con la tensión del combate, con peligro de cometer errores y en desmedro del tiempo de su agenda que podría dedicar a reflexionar mejor sobre la primera decisión: combatir o huir.

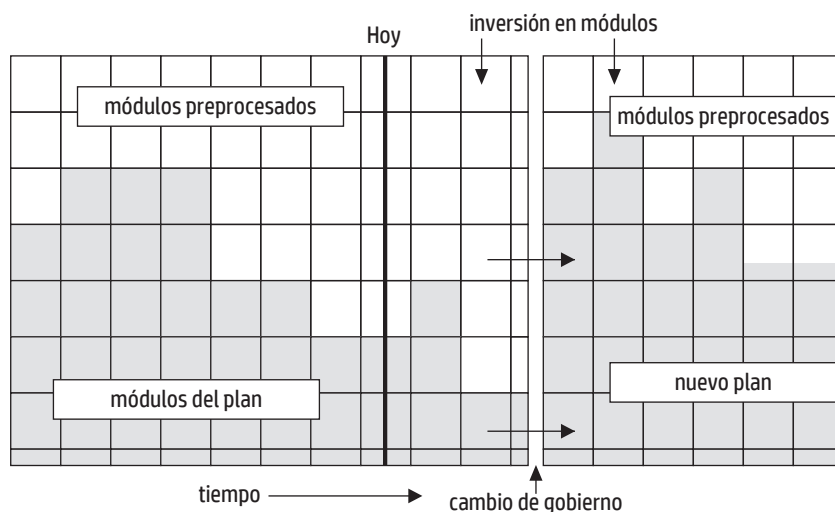
Si ahora colocamos una computadora al servicio del comandante con un software que resuelva la segunda decisión como un problema estocástico bien estructurado, habremos normalizado el segundo problema y hemos creado un sistema de soporte a la primera decisión, para mejorar al menos un aspecto de su efectividad. Habremos ganado en precisión sobre la manera de lanzar las cargas, independizado ese cálculo de la tensión del momento, pues queda resuelto en serie por el diseñador del software, liberando tiempo del comandante para tareas de mayor valor y creado un método válido para cualquier barco atacado por un submarino.



e) *El principio de modularización*

El principio de modularización o inversión en módulos de conocimiento transforma la tecnología de planificación, ya que permite dejar atrás la práctica artesanal de planificación, signada por la lentitud, y sustituirla por el “armado veloz de un plan” basado en combinar y adaptar módulos semiprocesados y mantenidos en reserva. Para ello es necesario invertir en módulos de problemas y operaciones semiprocesadas.

Este principio puede enunciarse de una manera sintética de la siguiente manera: “Las respuestas y planes de una organización a los problemas cuasiestructurados repetitivos que enfrenta deben ser producto de una inversión en módulos de planificación semiprocesados y de una adaptación de ellos a las circunstancias y visión del actor en comando. Este principio da origen al archivo de problemas semiprocesados a fin de transformar la formulación y corrección del plan en un armado de módulos”.



Este principio se fundamenta en la tipología de problemas del siguiente cuadro.

	I. Repetitivos	II. Nuevos
A. Problemas bien estructurados	Aplicación de sistemas normalizados (algoritmos, manuales, modelos, etc.)	Calificación de su repetitividad. Inversión en normatización
B. Problemas cuasiestructurados	Adaptación de módulos semiprocesados	Inversión en nuevos módulos. Juicio humano

El desarrollo futuro de una organización se define por la manera en que resuelve los problemas nuevos, especialmente los cuasiestructurados. La propuesta de la PES es la siguiente:

- a) Para los problemas tipo A-I, use algoritmos, modelos matemáticos, protocolos, manuales, programas de computación y cualquier otro procedimiento que evite el desperdicio del tiempo del dirigente.
- b) Para los problemas A-II, calificables como repetitivos, invierta en el proceso de normatización para ampliar la cobertura de los problemas enfrentados en serie.
- c) Para los problemas B-I, utilice el archivo de problemas semiprocesados y adapte a las circunstancias y la visión del dirigente en comando.
- d) Use el juicio humano costoso en tiempo para tratar con los problemas tipo B-II, pero si ese problema cuasiestructurado nuevo puede ser repetitivo en el futuro, invierta tiempo en él para convertirlo en un módulo adicional del archivo de problemas semiprocesados.

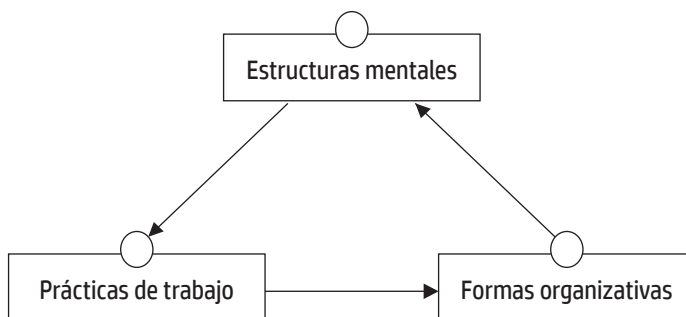
#### *f) El principio de planificación*

Una institución se dirige planificando el procesamiento de los problemas creativos y programando las actividades pertinentes a los problemas normatizados. La planificación es selectiva, mientras la programación es extensiva o totalizante. La selección de problemas creativos debe inspirarse en la gran estrategia. Ningún problema es obvio, todo problema debe ser procesado tecnopolíticamente antes de la toma de decisiones. Para facilitar la planificación invierta en módulos semiprocesados, según aconseja el principio de modulización. En toda organización hay una lucha desigual entre improvisación y planificación. El éxito de esa lucha solo en parte depende de la potencia de los métodos y tecnologías de planificación, porque en un juego de baja responsabilidad no hay demanda por ellos.

#### *g) El principio de subordinación de la forma organizativa a las prácticas de trabajo*

Puede enunciarse así: “La organización real se impone sobre la organización formal, porque la primera se sustenta en prácticas de trabajo arraigadas. Si se quiere reformar una organización, no comience por las consecuencias, ya que en toda organización rige el siguiente proceso causal: estructuras mentales →prácticas de trabajo →formas organizativas.

En esta relación causal, también se producen las relaciones inversas, pero son más débiles en el corto plazo, aunque pueden llegar a ser muy fuertes en el largo plazo. Por eso es más difícil reformar una organización vieja, pero aún así, ello solo puede hacerse cambiando las estructuras mentales para cambiar las prácticas de trabajo”.



Las estructuras mentales se cambian con teorías y entrenamiento. Las prácticas de trabajo se cambian con métodos y sistemas debidamente fundados en entrenamiento. Y las formas organizativas se cambian con decisiones formales. Pero las decisiones formales son generalmente ineficaces para cambiar las estructuras mentales.

Los principios anteriores rigen también para cualquier producto de las organizaciones, y por ende, se aplican a sus planes o sus prácticas alternativas de improvisación. Sus consecuencias son las siguientes:

- a) Si el sistema no opera con un mínimo de responsabilidad, no hay demanda por planificación y dominará la improvisación disfrazada de experiencia práctica. La planificación procesa centralizadamente algunos grandes problemas y descentralizadamente la mayoría de los problemas que declaran los actores sociales. Se preocupa uno a uno de los problemas cuasiestructurados y de normatizar en serie los problemas bien estructurados. Mientras mayor es la normatización de los problemas bien estructurados, mayor es el tiempo creativo dedicado a la planificación. La normatización de problemas es una inversión en organización.
- b) Las reformas organizativas también requieren de planificación y estrategias para ser viables y eficaces; la eficacia de la planificación exige, a su vez, de algunas reformas organizativas. En estas reformas pesan poco las leyes y los organigramas y mucho las prácticas de trabajo. Una reforma organizativa es efectiva en la medida que cambia las prácticas de trabajo. La planificación solo es efectiva si cambia las prácticas de rutina, improvisación y procesamiento incompleto y parcial de problemas.
- c) La improvisación se caracteriza por:
  - el desperdicio de tiempo que se origina en tratar uno a uno los problemas bien estructurados
  - ausencia de una selección sistemática de los problemas que deben ser enfrentados; solo se consideran los problemas que aparecen evidentes (no se tratan los problemas más profundos ni los problemas potenciales)
  - los problemas se procesan rutinaria y parcialmente, solo desde el punto de vista político o solo desde el punto de vista técnico; no hay procesamiento tecnopolítico sistemático (se toman decisiones sobre los problemas crudos), y
  - el cálculo preventivo es mínimo, casi todo el cálculo es reactivo.

## Estrategias de reforma macroorganizativa

A partir de esta concepción teórica, es posible comprender la viabilidad o inviabilidad de las reformas organizativas. Según se explicó al inicio de este capítulo, podemos pensar en dos estrategias polares de reforma:

- a) la estrategia horizontal por sistemas (reformular el sistema de personal, de contabilidad, de planificación, de presupuestos, de compras, etc., de una institución o de todo el sector público) que ha sido la práctica tradicional de los expertos en administración pública; y
- b) la estrategia vertical de reforma radical y selectiva de una organización en todos sus sistemas relevantes.

La historia de las reformas por sistemas en América Latina demuestra que las reformas horizontales se degradan antes del segundo o tercer año y regresan a su nivel operacional primitivo en cuanto a sus prácticas reales. La razón es muy simple. Si reformamos el sistema A con un nivel de exigencia de calidad que los sistemas B y C no demandan ni pueden abastecer, el aparato organizativo se defenderá aceptando formalmente la reforma (leyes, reglamentos, organigramas, etc.), pero rechazando sus prácticas por ser inútiles para el juego organizativo real. Dicha reforma será así calificada de teórica, impráctica o muy compleja. La solución más fácil es aceptar la apariencia de la reforma y relegarla a cumplir funciones rituales o simbólicas. Con este sistema de reformas horizontales los organismos internacionales de cooperación técnica han despilfarrado sumas millonarias en dólares. A título de ejemplo, véase lo que hoy queda de tales reformas en el campo de planificación, presupuestos, carrera administrativa, administración de personal, etcétera.

Sistemas	Organizaciones				
	01	02	03	04	
Sistema de planificación	Estrategia horizontal				Estrategia vertical
Sistema de presupuesto					
Sistema de gerencia					
Sistema...					

La estrategia de reforma vertical tampoco está exenta de dificultades, pero tiene la ventaja de que el triángulo de hierro puede ser reformado integralmente para una institución. En nuestra experiencia con reformas verticales (Gobernación del Zulia en Venezuela, algunos partidos políticos, Departamento de Risaralda en Colombia, etc.) puede apreciarse que todo comienza a cambiar cuando la dirigencia máxima cambia de mentalidad y establece un sistema exigente y sistemático de petición y prestación de cuentas. Sin embargo, la estrategia vertical puede ser aprisionada por

las reglas del macrojuego institucional. En efecto, la institución OI modernizada, puede producir y exigir una calidad de producción que las otras instituciones no demandan ni pueden ofrecer. En ese caso, todo depende del peso de la institución reformada para imponer al resto del sistema que opera con baja responsabilidad, el respeto a la autonomía de su propio triángulo de hierro de alta responsabilidad.

El fundamento teórico de las ventajas de la reforma vertical sobre la horizontal reside en la diferencia de fuerza entre dos tipos de relaciones que operan de distinta manera en ambos tipos de reformas:

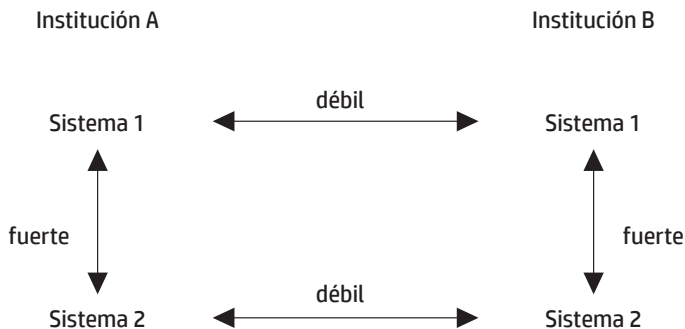
- a) las relaciones intersistémicas (que operan con poderosa fuerza negativa en la reforma horizontal) y
- b) las relaciones interinstitucionales (que son más débiles, pero operan con fuerza negativa en la reforma vertical).

En efecto, las relaciones intersistémicas son relaciones entre demanda y oferta. Así, un sistema modernizado:

- a) genera demandas a los sistemas no reformados que estos no pueden solventar con la oferta correspondiente,
- b) produce ofertas de calidad que los sistemas no modernizados no requieren para su operacionalidad en el triángulo de hierro, y
- c) se crea una presión desigual y conflictiva entre el sistema modernizado y los sistemas viejos, que el triángulo de hierro resuelve por su peso en favor del nivel operacional de mediocridad preexistente dominado por los sistemas no modernizados.

Un ejemplo puede ilustrar la fuerza negativa de las relaciones de oferta y demanda en la reforma horizontal. Supongamos que en un sistema de baja responsabilidad se introduce la técnica de presupuesto por programas. En ese sistema, la gerencia es rutinaria y no requiere de análisis de eficiencia y eficacia por objetivos. ¿Puede sobrevivir la operacionalidad de un presupuesto por programas que el sistema de gerencia no requiere? La respuesta es negativa. El sistema de baja responsabilidad se defiende degradando la reforma sustantiva del presupuesto por programas hasta el nivel de mediocridad preexistente del presupuesto tradicional, pero admite sus formas programáticas y sus conceptos. Es decir, le abre el espacio de una función ritual al sistema modernizado, pero le niega su función operacional.

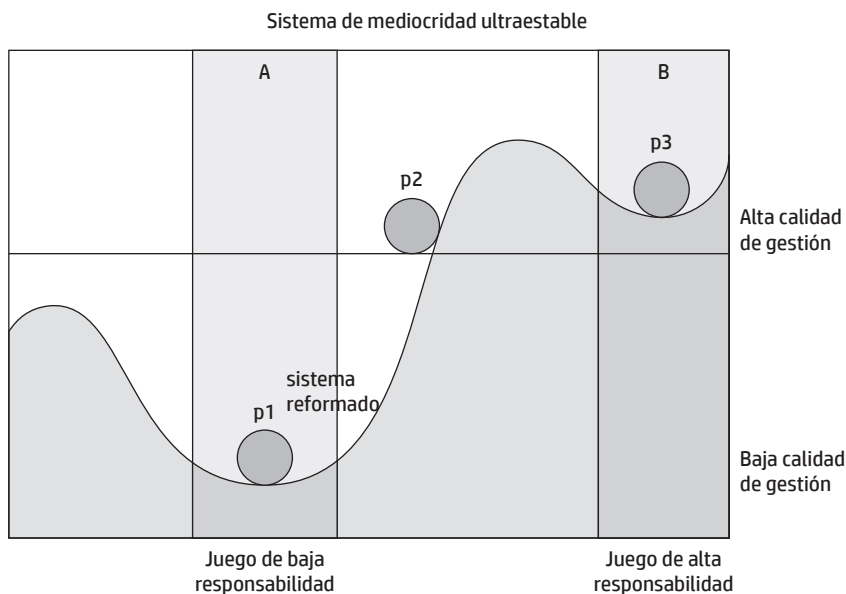
Esto hace que un sistema de baja responsabilidad sea un sistema de mediocridad ultraestable muy difícil de reformar.



En cambio, las relaciones interinstitucionales son relaciones de coexistencia y compatibilidad menos exigentes, que dejan un espacio mayor de libertad a las reformas. Por ejemplo, un buen sistema de presupuestos por programas o de planificación estratégica en la institución A puede coexistir sin conflictos con un sistema de gerencia, presupuestos y planificación tradicional en la institución B.

El enunciado teórico es el siguiente:

- a) las relaciones intersistémicas son mucho más fuertes que las relaciones interinstitucionales
- b) la estrategia de reforma vertical por instituciones seleccionadas puede derrotar la ultraestabilidad mediocre del triángulo de hierro si aprovecha la debilidad de las relaciones interinstitucionales para crear un sistema de alta responsabilidad en un departamento que se constituye en una isla de modernidad.



El gráfico indica la manera en que puede ser derrotado el triángulo de baja responsabilidad con una reforma inteligente.

La zona A define el ámbito de baja responsabilidad en que opera el sistema organizativo, mientras la zona B indica el ámbito de alta responsabilidad.

La bola en la cima del sistema indica el estado de mediocridad ultraestable propio del juego macroorganizativo de baja responsabilidad.

Cualquier intento de reforma horizontal por sistemas implica permanecer en el espacio de baja responsabilidad, y la bola, con mucho esfuerzo, sube a la posición 2, que es inestable. La fuerza del triángulo de hierro hace que el sistema reformado se degrade, al poco tiempo, y regrese a la posición 1, pero revestido de nuevas formalidades.

La reforma horizontal es así incapaz de elevar el grado de responsabilidad del juego organizativo, ya que nunca tiene la posibilidad de acumular una masa crítica de sistemas reformados. La trayectoria de reformas sistema por sistema hace que la velocidad de degradación del último sistema reformado sea mayor que la velocidad demodernización de los sistemas que siguen en la cadena de reformas. Siempre hay un solo sistema en proceso de reforma, con débil peso, en oposición a todos los otros sistemas del juego organizativo, apoyados por el peso del sistema ultraestable de mediocridad. Reformar sistema por sistema es como arar en el mar. Cuando se inicia la reforma del sistema que sigue, ya se degradó el sistema reformado antes.

La reforma vertical, en cambio, muda las reglas de responsabilidad para todo un departamento específico y, por esa vía, hace factible que la bola tome la posición 3, que es estable en un nivel de alta calidad de gestión.

Sin embargo, la reforma vertical no tiene un éxito seguro, solo tiene mayores posibilidades de éxito que la reforma horizontal. Por lo tanto, es importante discutir las condiciones bajo las cuales una reforma vertical puede ser exitosa.

### *Las condiciones para el éxito de la reforma vertical*

Para que una reforma vertical sea exitosa, su dirigente debe autoimponerse reglas de responsabilidad que el juego macroorganizativo no le exige. A partir de este primer requisito deben cumplirse, según la experiencia acumulada por el autor, las siguientes condiciones:

- a) La institución reformada debe tener suficiente peso y autonomía para resistir las presiones interinstitucionales del triángulo de hierro.
- b) La institución reformada debe tener una cabeza estable por el período crítico de la reforma (18 meses). En la época en que los gobernadores y alcaldes eran elegidos a dedo por el presidente de la República, fue imposible modernizar esas instituciones, pues algunas de ellas llegaron al extremo de tener seis o siete autoridades distintas en un mismo año.
- c) La cabeza de la institución debe encabezar la reforma. La modernización no es delegable a un segundo nivel, ya que es muy exigente en ejemplo y autoridad.

- d) La cabeza de la institución debe entrenarse, primero que nadie, en técnicas de alta dirección. Si la cabeza no está bien entrenada no puede dirigir la reforma ni resistir las presiones e intrigas de los castigados o marginados con el proceso de reforma.
- e) Debe haber una estrategia adecuada de reforma. Esto significa:
  - 1) no puede reformarse normativamente; debe elaborarse una estrategia que considere las resistencias.
  - 2) debe respetarse la secuencia: Estructuras mentales (EM) → Prácticas de trabajo (PT) → Formas organizativas (FO)
  - 3) El cambio en las estructuras mentales exige: i) La cabeza muy bien entrenada; ii) El 80% del nivel directivo bien entrenado; iii) un mínimo del 25% del personal operativo bien entrenado; un tercio es preferible, para cruzar la barrera crítica del cambio.
  - 4) Asesoría capaz de diseñar en detalle las nuevas prácticas de trabajo.
  - 5) Cambio en las formas organizativas solo en la medida que las estructuras legales y organigramáticas constituyan un freno a la secuencia EM PT FO.
  - 6) Concentración en la reforma de los siguientes sistemas: i) Agenda de los dirigentes; ii) Creación de unidades de procesamiento tecnopolítico; iii) Reforma del sistema de planificación para introducir la planificación estratégica situacional; iv) Creación de un sistema de petición y prestación de cuentas por desempeño; v) Creación del sistema de monitoreo por problemas; vi) Modernización gradual del sistema de gerencia por operaciones; vii) Inversión en organización hasta la cosecha de la primera cobranza y rendición de cuentas por desempeño. Solo en ese momento se dará un salto cualitativo en la calidad de la dirección y la gestión.

## Conclusiones: ¿quién moderniza a los modernizadores?

En una reforma organizativa hay una relación entre tres variables:

- a) el sujeto reformador
- b) el sistema u organización reformado
- c) la estrategia de modernización

El sujeto reformador tiene una capacidad de reforma determinada por el hecho de que él mismo es producto de un sistema de baja capacidad de gobierno. Esto quiere decir que, salvo excepciones, el reformador latinoamericano tiene una comprensión muy limitada de la teoría de las macroorganizaciones y de la planificación estratégica moderna, por lo cual su capacidad de reforma es muy limitada.



El sistema u organización reformada pertenece a un juego macroorganizativo de baja responsabilidad, cuyas características son: a) la mantención de una mediocridad de equilibrio ultraestable, y b) un fuerte sistema inmunológico de defensa contra la modernización. En consecuencia, el objeto de la reforma tiene una alta capacidad de rechazo frente a un reformador débil.



La estrategia de reforma seguida en la generalidad de los casos tiene dos características: a) se prefiere la reforma horizontal por sistemas, en la que el triángulo de hierro tiene sus mayores fortalezas y defensas inmunológicas, y b) las trayectorias de reformas siguen la secuencia contraria a la sugerida: cambio de las formas organizativas, cambio de las prácticas de trabajo, cambio de las estructuras mentales, y generalmente ellas no superan el primer momento de cambio de las formas. Ya hemos demostrado que esta estrategia es la menos efectiva para lidiar contra el triángulo de hierro, de manera que la estrategia de los reformadores es un espejo de su baja capacidad de gobierno.

Por las razones anotadas, el juego macroorganizativo de baja responsabilidad puede más que el intento ineficiente de los modernizadores. La conclusión inevitable es entonces la siguiente: no habrá reformas organizativas efectivas si no se reforma primero a los reformadores. La cabeza impone un techo a la calidad de la reforma.



Adiós, señor presidente:  
*Escena seis*



## Adiós, señor presidente: Escena seis

El señor presidente descansa. Aún le dicen señor presidente.

Es una tarde soleada de septiembre, adormecedora, con esas brisas que acunan y embriagan con sopor de siesta. El silencio es verde, caluroso y tan completo, que puede escuchar el aleteo de la mariposa; allí, cerca de su silla revolotea con gracia entre los arbustos multicolores. Con los ojos entrecerrados dormita, pero tantas preguntas sin respuesta no le dejan entrar en el sueño. Como una pesadilla vuelve a su cabeza la misma interrogante: ¿Qué falló? Entre sus manos, un pequeño libro hace equilibrios para no caer en la grama.

Hoy se cumplen seis meses desde que el señor presidente se alejó del mando del gobierno. Al principio, algunos amigos fieles lo siguieron visitando; después quedó muy solo. Nunca pensó que recibiría tantos ataques y menos pudo imaginar los blancos íntimos a que apuntan ahora esas críticas.

Tiene mucho tiempo, demasiado tiempo. Antes, con el reloj como tirano vigilante, tenía que hacer muchas cosas sin meditar; ahora, puede meditar sobre ellas, pero ya no puede rehacer lo que hizo.

El peor castigo para un político es la inactividad, el retiro prematuro, el exceso de tiempo. Pero algo le impide reflexionar sistemáticamente sobre lo ocurrido y siempre sus pensamientos vuelan hacia las miserias humanas. Tiene una punzada de ingratitud clavada en el pecho. Las críticas arrecian, su gobierno es culpable de todo, incluso del inmovilismo del nuevo presidente, que no parece tener prisas ni urgencias ante los problemas nacionales. “Hoy es el momento de la táctica, mañana hablaremos de estrategia”, dice el nuevo presidente. La táctica es un rodeo que él convierte en desvío, dicen sus oponentes. Él tampoco se dio cuenta de la velocidad con que transcurrió el primer año de su gobierno sin que abordara ningún gran problema. Desde el gobierno los problemas nacionales parecen montañas que uno intenta remover cada día con un puñado de tierra, con las manos. Hasta que se agota y decide gradualmente que no es posible. Entonces se dedica a lo posible, que es lo que no cuenta a los ojos del pueblo.

¡Qué distintas se ven las cosas desde la Casa de Gobierno y desde el gobierno de una casa! Ahora sufre personalmente el congestionamiento del tránsito. Hoy, temprano, fue a una librería en busca de algo que le ayudara en sus reflexiones y perdió toda la mañana en el trayecto de ida y regreso. Apenas pudo estar media hora hojeando libros, responder a dos o tres saludos e ir al banco. Los días 11 pagaba puntualmente la hipoteca de su casa. ¿Cómo no hacen nada, pensó? ¿A dónde vamos a llegar con este congestionamiento urbano? Pero inmediatamente refrenó sus críticas y recordó que ni su antecesor ni él tampoco prestaron mucha atención a ese

problema. ¡Un presidente nunca está detenido en una cola de trescientos automóviles mientras el vigilante del tránsito toma nota de ello con sus espaldas!

En ese momento recuerda una frase que leyó al azar del libro que tiene entre sus manos. Decía algo como esto: “los problemas viejos, por ser viejos, los convertimos en datos de la realidad; en vez de resolverlos, los incorporamos a nuestro paisaje social”. ¡Cierto!, dijo, eso es verdad con este asunto del tránsito. ¡Ya nadie reclama porque la población ha incorporado las colas de automóviles a su paisaje cotidiano! ¿Y el ministro de Transportes?, bueno, él no está preocupado del paisaje sino de los problemas del transporte.

¿Por qué no pudo hacer nada sobre el tránsito en la capital? Ahora recuerda que tampoco se lo propuso. ¡Él también había sacado varios temas de la bolsa de los problemas y los había colocado en la bolsa de los paisajes! ¡Todo se ve tan simple desde fuera y tan complejo desde dentro! Desde fuera, parece que todo es causado por negligencia, molicie, falta de voluntad y entrega a los intereses de las minorías poderosas. Pero esas son caricaturas deformadas. Hoy, el señor presidente sabe que los problemas no son tan simples. Él intentó honestamente cambiar las cosas pero, al final, las cosas lo cambiaron a él. Intentó aplicar su voluntad y terminó por perderla. Veía tan claros los problemas del país y después todo se nubló en un mar de opiniones encontradas. Nunca hubo consenso sobre nada. Tenía ilimitada confianza en la capacidad de gobierno de sus colaboradores, pero ahora los veía como eran, hombres comunes con debilidades y fortalezas, sobrepasados por la complejidad de las situaciones y dominados por el inmediatez y un realismo pequeño.

Su conciencia no le hacía cargos. Él no eligió el bando de los poderosos que tienen sus propios problemas particulares y, sin embargo, no pudo cumplir sus promesas con las mayorías más desvalidas. ¡Cuando se es presidente uno es prisionero de tantas restricciones! Pero el común de la gente cree en la omnipotencia del señor presidente. Por eso el juicio popular es severo: “¡si no cumplió es porque no quiso y si no quiso es porque no fue sincero en la campaña electoral!”. El pueblo es simple en sus juicios, pero alguien dijo una vez en tono bíblico que el pueblo nunca se equivoca. El libro termina por perder el equilibrio y golpea su pie izquierdo antes de rodar hacia la grama. Por supuesto, no tuvo intención alguna contra ese pie, precisamente. ¿O los libros tienen intenciones? El golpe detiene su reflexión. Con esfuerzo quejumbroso se inclina para recogerlo. Cuando vuelve a mirarlo recuerda que el sueño lo invadió justo en la cuarta página. Al principio pareció interesante; relata un caso similar al suyo y tiene un título motivador: *Adiós, señor presidente*. Pero, después... ya no recuerda después, ...a lo mejor fue la palabra planificación que le hizo perder interés. El señor presidente tiene muy mala opinión sobre la planificación y los planificadores. Para él son ilusos teóricos que ven la realidad bien lejos, pero con gringolas y en su soberbia técnica andan con la cabeza tan erguida que no conocen el suelo que pisan cada minuto. ¿Qué hicieron los planificadores en su gobierno? ¡Escribir imposibles en un lenguaje imposible!

A lo lejos se escucha el golpe de las piezas de dominó sobre la mesa y algunas risas seguidas de comentarios le suenan familiares, aunque amortiguadas por la brisa y

la distancia. ¡Por algo me venció el sueño y el sueño nunca se equivoca! ¡Es prueba irrefutable del fracaso de un escritor!

Mira la carátula del libro con desconfianza: ¡Cómo pueden saber lo que es gobernar! ¡Qué tiene que ver la planificación con el gobierno! No siente fuerzas para leerlo. La motivación cede ante el tedio y la desconfianza. Con el pulgar hace rodar las páginas como quien baraja un naipe. Allí ve el mensaje. Es un sobre de la Presidencia de la República y dice “urgente”. Lo había olvidado por completo. ¡Ya veré su contenido!, seguramente es uno de esos tantos télex de información. Más tarde supo que no era nada rutinario. Hojea de nuevo el libro. Es como una lectura veloz que culmina impaciente con estas preguntas: ¿Cómo termina? ¿Qué propone? ¡Ah!, el mundo de los intelectuales que escriben libros, es un mundo irreal. ¡Qué mundo tan fácil! Yo soy del mundo de la acción. ¡No es posible viajar entre esos dos mundos o estar en ambos a la vez! Hay que elegir. ¡Los hombres se dividen entre los que hacen cosas y los que escriben sobre las cosas! Abre el libro en las páginas finales y lee: Escena cuatro. La primera frase habla de una tarde suave y tibia... sí, suave y tibia como la de hoy, piensa.

La mariposa continúa sus evoluciones y un suave ronroneo de abejorro acompaña el silencio con un llamado a la nada. Vuelve a soñar que es presidente. ¡Buenos días, señor presidente! Son las tres de la tarde.

Los sueños del señor presidente siempre comienzan con su gobierno, nunca con sus promesas en la campaña electoral. Sus manos se aflojan en la paz de la tarde; el libro pierde nuevamente su equilibrio y regresa a la grama; quizá el hijo del jardinero lo encuentre mañana. ¿O su nieto?

A miles de kilómetros de distancia, en el extremo austral, dos mujeres, una vieja y otra muy joven, están con la vista fija en el televisor. Es el único aparato eléctrico en el pequeño rancho. Cada media hora, un locutor lee mensajes informativos de la Junta que derrocó al presidente. Lo llaman “pronunciamiento militar”. Siguen marchas militares. No hay imágenes, solo voces y música marcial.

Acaban de anunciar la muerte del presidente en el Palacio de Gobierno. No quiso rendirse, dicen. Todo es confuso y contradictorio. Unos lloran, otros se abrazan de alegría, algunos izan banderas al tope, muchos guardan las banderas. Cinco o seis valientes la muestran a media asta.

La vieja, sin decir palabra, apaga la televisión. Se levanta con torpeza y camina con dificultad hacia el armario. Allí escudriña en un cajón. El ruido de la búsqueda mata el silencio. La más joven sigue como hipnotizada frente a la pantalla. El reflejo vidrioso y oscuro del televisor es un espejo; el cristal húmedo se forma lentamente en los ojos tristes de la pequeña y después rueda por sus mejillas morenas. Solo se escucha el sorbo de su nariz y los pasos de la vieja que vuelve con un cirio entre sus manos sarmentosas. El tiempo corre muy lento.

La joven toma un cartel con la fotografía en colores del presidente y con todo cuidado lo pega con goma sobre la pantalla. Es un recuerdo de la campaña electoral. Él estuvo allí en persona.

Aún siente en su cara el calor de su mano.

“¡Él está vivo!”, dice la pequeña.

“¡No! —dice la vieja, cuando enciende el cirio— ¡Sus errores y los nuestros lo mataron! ¡Pero fue muy grande, como sus errores!”.

“Abuela, dame la mano —dice la pequeña—; recemos por él”.

Murmuran palabras que solo ellas entienden.

“¡Adiós, señor presidente!” —dice la vieja; su voz se quiebra.

“¡Él está vivo!”, insiste la pequeña.

Ya no pueden llorar más en silencio. El humo del cirio sube hacia el techo junto con sus lamentos. Son las tres de la tarde.

A veces, el miedo a perder los objetivos conduce a perder la democracia; a veces, el miedo a perder la democracia conduce a perder los objetivos. Siempre es el miedo. Es la derrota de la razón.

Marchamos hacia el precipicio en orden o en caos, lenta o aceleradamente. No hay una voz que nos detenga y diga: “piensa, mira más allá, hacia el horizonte”. En el primer caso estamos dominados por la aventura romántica, la revolución sin límites, la nobleza de la solidaridad, el ideal del hombre nuevo, y soltamos por descontrol y a la vez, los tres cinturones del gobierno, aunque las restricciones económicas, culturales y organizativas lo prohíben. En el segundo caso prevalece la pasividad de la cautela, el cinismo de la indiferencia, la anestesia social, la negligencia ante el drama de las mayorías o la frialdad tecnocrática. Sea por negligencia pasiva o por tecnocratismo activo, apretamos los tres cinturones con torpeza.

La consigna de unos es “espera, no te precipites, el mundo es así; la pobreza no nació ayer, es parte del paisaje social”. La de los otros es “avanza, avanza, no te preguntes por lo posible ni por las consecuencias; haz ahora mismo lo que el pueblo reclama”. Unos son, al final, arrastrados por la desesperación de los pueblos. Otros quieren arrastrarlos, hacerles el bien a la fuerza.

Ambos estamos tan comprometidos con nuestros fanatismos que no comprendemos que nuestras herramientas de trabajo son tan pobres que nuestros proyectos fracasan por sus medios, no por sus fines. No hay una sola vía para acabar con la pobreza, pero todas están cerradas si menospreciamos las ciencias y técnicas de gobierno. Vivimos entre el fracaso y la mediocridad. Nuestras capacidades se limitan a señalar caminos y direcciones mientras la realidad nos aleja de ellos. La complejidad del sistema social llegó a ser más fuerte que nosotros. ¿O siempre fue más fuerte?

¿Dónde, entre esos extremos, está la sabiduría del cálculo político? ¿Cuánto valen los métodos y técnicas de gobierno al servicio de ese cálculo?

Debemos pensar de nuevo la política. En ello estamos todos en deuda. Unos deben dudar de su experiencia, otros deben dudar de su ciencia. En ambos casos la soberbia va de la mano con el miedo. Lo primero es reconocer las mutilaciones con que apreciamos la realidad. Las mutilaciones de la experiencia provienen a veces de la superficialidad y el casuismo. Las mutilaciones de la ciencia se gestan en el afán de construir sistemas bien estructurados y unidimensionales. El pensamiento menos complejo es el que domina en el espacio práctico más complejo del hombre. Y justamente en política es vital no equivocarse. El costo de estos errores ha sido y es incommensurable. Como dice Morin: “...el pensamiento mutilado no es inofensivo: tarde o



temprano desemboca en acciones ciegas que ignoran que lo que ellas ignoran actúa y retroactúa sobre la realidad social, y conduce a acciones mutilantes que despedazan, cercenan y suprimen en vivo el tejido social” (Morin, 1981, p. 115).


El pensamiento mutilado genera revoluciones, dictaduras y administradores rutinarios y anestesiados igualmente incapacitados para resolver los problemas del hombre humilde que, sin embargo, cargan en esas espaldas sufridas el costo de los errores.

Unos somos ciegos sentados, anestesiados e indiferentes navegantes del río de los hechos que nos llevan a cualquier parte; otros, igualmente ciegos, hiperkinéticos del cambio social, remamos contra la corriente iluminados por un faro que nos da fe. Pero después de todo somos ciegos y la realidad juega con nosotros sin que podamos, por ahora, entender su juego.



# Bibliografía

- Beer, S. (1975). *Platform for change*. New York: Wiley.
- Berlín, I. (1978). El erizo y el zorro. En: *Pensadores rusos*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 123-124.
- Dror, Y. (1991). Planificación como un modo para el razonamiento de políticas. En: *Taller sobre Análisis de Políticas Públicas, Curso Internacional de Alta Dirección*. Caracas: ILDIS.
- Eco, U. (1984). *Obra abierta*. Barcelona: Planeta Agostini.
- Friedman, M.; Friedman, R. (1980). *Libertad de elegir: Hacia un nuevo liberalismo económico*. Barcelona: Grijalbo.
- Friedman, J. (1978). Innovation, flexible response and social learning: A problem in the theory of meta-planning. En: Burchell, R.; Sternlieb, G. *Planning theory in the 1980's*. New Brunswick, New Jersey: Center for Urban Policy Research, Rutgers University.
- Gadamer, H.G. (1975). *Truth and method*. New York: Seabury Press.
- Gramsci, A. (1970). *Antología*. Barcelona: Siglo Veintiuno Editores.
- Heidegger, M. (1951). *El Ser y el Tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hofstadter, D. (1979). *Gödel, Escher, Bach*. New York: Vintage Books.
- Linstone, H. (1981). The multiple perspective concept. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 20, n. 4, p. 275-325.
- Linstone, H. (1984). *Multiple perspective for decision making*. New York: North Holland.
- Locher, J.L. (ed.) (1984). *The World of M. C. Escher*. New York: Abradale Press Harry N. Abrams, Inc.
- Magge, B. (1982). *Los hombres detrás de las ideas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Matus, C. (1980). *Planificación de situaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- McCarthy, T. (1978). *The critical theory of Jurgen Habermas*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mitroff, I. (1974). *The subjective side of science*. New York: Elsevier.
- Morin, E. (1981). *Para salir del siglo XX*. Barcelona: Kairós.
- Ortega y Gasset, J. (1941). *Historia como sistema*. Madrid: Revista de Occidente.
- Sartre, J.P. (1943). *L'être et le néant: Essai d'ontologie*. Paris: Gallimard.
- Spencer Brown, G. (1972). *Laws of forms*. London: Alien and Unwin.
- Thompson, J.; Held, D. (1982). *Habermas: Critical debates*. Cambridge: MIT Press.
- Tolstoi, L. (1957). *Guerra y Paz*, Tomo I. Madrid: Editorial Aguilar.
- Toynbee, A. J. (1972). *A study of history*. London: Oxford University Press.
- Tuchman, B. (1986). *A marcha da insensatez: Tróia ao Vietnã*. Rio de Janeiro: Jose Olympio.
- Varela, F. (1979). *Principles of biological autonomy*. New York: North Holland.
- Von Clausewitz, C. (1972). *De la guerra*. Barcelona: Mateu.



*Adiós, señor presidente* es una obra que desarrolla el pensamiento sobre técnicas y métodos de gobierno, a partir de la propuesta de la planificación estratégica situacional (PES) como un campo que se ubica en las antípodas de la planificación económica tradicional y la planificación estratégica corporativa. Esta propuesta teórica se combina con un desarrollo novelado que refleja a manera de homenaje la experiencia del autor en el gobierno del presidente chileno Salvador Allende. Esas anécdotas personales aparecen como clara evidencia empírica frente a la propuesta teórica que se intercala en los diferentes capítulos.

Esta obra no fue pensada para “expertos”, y debería ser de lectura sugerida para políticos y para quienes están o piensan estar en funciones de gobierno y de gestión en instancias nacionales, provinciales o municipales de los diferentes países de América Latina, espacio territorial al cual el profesor Carlos Matus dedicó toda su reflexión en su ideal de construir sociedades más justas y solidarias.

La crisis de los partidos políticos que se ha instalado en nuestros países, producto de una clara separación entre los problemas de la política y los problemas de la gente, exige ser saldada para una mejora sustancial de la calidad institucional de las organizaciones públicas. Esto depende, en gran parte, de problematizar el tema del gobierno más allá del proyecto político, para relacionarlo con las capacidades de gobierno y la gobernabilidad.

**Hugo Spinelli**  
Fragmento del Prólogo

ISBN 978-987-4937-68-1



Secretaría de Investigación y Posgrado