

Mapa y territorio

El origen del problema

La planificación estratégica y las técnicas e instrumentos vinculados a ella, como cuerpo de teoría general, puede aplicarse a cualquier actividad humana donde sea necesario un esfuerzo para alcanzar un determinado objetivo. Lo anterior es válido en todos los niveles de dicho quehacer humano, desde el individual, pasando por el grupal y organizacional hasta los macro-procesos de desarrollo económico-social de los países y regiones. Todo ello en un esfuerzo por maximizar los recursos disponibles para llevar a cabo cada una y el conjunto de las tareas necesarias para satisfacer los objetivos propuestos o deseables de lograr.

Carlos Matus¹ se refirió, hace algún tiempo ya, a este esfuerzo y sus dificultades como parecidas a las de tratar de atrapar un pez con las manos en un día nublado y en un río correntoso. Se trata de algo muy complejo, no sólo por el número de variables que condicionan el éxito del propósito, sino además porque tales variables son difíciles de *imaginar, enumerar y analizar*. El pez, “obstinada, inteligente y creativamente”, dificulta la tarea cambiando de velocidad, dirección y profundidad de manera *sorpresiva*. Es más, pareciera que el pez adivina las intenciones del pescador/planificador y efectúa oportunamente las maniobras para impedir su concreción.

Se facilitarían las cosas si en el proceso de crear o decidir sobre el futuro de sujetos, grupos y organizaciones o colectivos sociales se tuviera acceso al control de todas las variables que intervienen en el devenir de los mismos, en todo momento, en cuyo caso el problema de la planificación se vería reducido a su dimensión tecnológica.

De hecho, desde sus inicios como disciplina formal hasta hace un tiempo relativamente reciente, la planificación se enseñó y practicó como si el experto profesional tuviese o dispusiera de los medios para ejercer tal control sobre todos los factores concurrentes a un determinado proceso, con resultados cuyo ejemplo emblemático son los famosos quinquenios de la macro-planificación estatal centralizada, en un extremo y los incontables portafolios conteniendo las incontables páginas de informes que se acumulan, en el mejor de los casos, en los escritorios de los gerentes de incontables organizaciones, públicas y privadas.

Las cosas han cambiado de un tiempo a esta parte, aunque no en la misma proporción deseable que se podría prever a la luz de los avances teóricos y prácticos que han contribuido a la reformulación de las aproximaciones reduccionistas del instrumental acumulado por la planificación.

Entre los mencionados avances, ocupa el primer lugar la incorporación de los aspectos no racionales involucrados en los procesos que incluyen interacciones entre individuos, grupos y/o colectivos sociales. Aspectos que tendieron (y en

¹ Carlos Matus, « Política, Planificación y Gobierno », Ilpes, OPS, Altadir, Caracas, 1987.

muchos casos, todavía tienden) a ser porfiadamente ignorados en las experiencias de planificación conocidas, las que incluían complejos sistemas de simulación y modelos que hoy día no podrían competir con muchos de los juegos virtuales en los que cualquier niño puede llegar a ser un experto estratega a corto andar.

Lo que la incorporación de dichos factores no-rationales/emocionales ha significado tiene que ver con la “humanización” de la planificación, toda vez que ello ha significado asumir la complejidad de los procesos de *desarrollo* objeto de ésta. Más aún, ello ha significado asumir la complejización progresiva de estos procesos, no sólo en una perspectiva integradora con respecto a los factores *humanos* involucrados sino, además, reconociendo que éstos se dan en determinados entornos, naturales, sociales, virtuales, etc., sujetos al mismo proceso de complejización progresiva en una razón de uno a uno. En suma, ha significado asumir que el denominador común a todas las definiciones del *desarrollo*, en cualesquiera de los niveles mencionados, es, precisamente, el que la complejización viene a ser prácticamente sinónimo de éste: cada estadio del desarrollo humano, social, político, o de cualquier tipo y naturaleza, es más complejo que el que le precedió en términos de las variables que se suman en el devenir del proceso. Lo que añade un segundo elemento al anterior, consustancial con el mismo: los sistemas complejos tienden a la entropía negativa, a perder el equilibrio. Es decir, cambian más rápidamente que los sistemas simples y lo hacen de manera constante desvinculándose de lo permanente e identificándose con lo múltiple, temporal y complejo. Al decir de Antonio Escotado², “el orden experimenta por todas partes el embate de la incertidumbre, que ahora ya no se reduce al punto de vista del observador y contagia de raíz a lo observado”.

Este es el problema de la planificación en cuanto disciplina: la acumulación de conocimiento no facilita, dificulta su aplicación.

Sin embargo, la cosa no es tan lineal, por decirlo así. Al fin y al cabo, la planificación estratégica puede ser vista ella misma, en tanto disciplina, como un sistema complejo en desarrollo. Es así que la tendencia ha sido a incorporar la complejidad espacial y la incertidumbre temporal al método.

Dicha tendencia puede observarse en términos prácticos y semánticos y, en ambos sentidos, ella se expresa, entre otras formas, en el concepto de *prospectiva estratégica*, como un complemento de la planificación estratégica, a partir del supuesto observado en cuanto a que, así como el presente tiene su raíz en el pasado, el futuro la tiene en el presente. El *plan estratégico* se convierte de este modo en el punto espacio-temporal, equidistante de ambas direcciones, el presente a partir del cuál se inicia un *método de gestión* de un proceso continuo de complejización y cambio. El plan debe ser sistemática e iterativamente retroalimentado en el curso del proceso y pierde su carácter de *blueprint* o mapa estático evitando así la frecuente confusión de éste con el territorio y convirtiéndolo en un instrumento dinámico que da cuenta de la complejidad y el cambio de la organización o de cualquier otro sistema, en todo momento.

² « Caos y Orden », Espasa Calpe, Madrid, 1999.

Ahora bien, no se trata de más de lo mismo con distinto nombre. Más bien se trata de hacerse cargo de las dificultades, así como de las experiencias, someramente expuestas, buscando incorporar formas de superarlas, independientemente de cómo se designe el nuevo intento. Tampoco se trata, a decir verdad, de algo muy nuevo. Ya Matus definió certeramente, aunque sin mencionarla, la *Prospectiva* (en los términos en que ha sido definida por la literatura al corriente), llamando *Planificación al cálculo situacional sistemático que relaciona el pasado con el presente y éste con el futuro, por una parte y, por la otra, al conocimiento con la acción.*

El futuro del problema

La planificación estratégica requiere de una intervención en los procesos con el propósito de generar un “estado del arte” sobre los mismos a partir del cuál sea posible formular una propuesta que asume la forma de un plan y que consituye el momento “ t_0 ” del esfuerzo, a partir del cual el sujeto de la planificación inicia un recorrido continuo que ha sido dado en llamar *Prospectiva Estratégica*. Se espera que dicho camino sea recorrido por los actores del desarrollo (organizacional, social, individual, etc.), con la guía, por así decirlo, de un equipo de actores a cargo de la ruta y su seguimiento y legitimado en esa función. Este asume la forma de un Comité o Comisión de Prospectiva Estratégica que estudia y analiza las condiciones de la hoja de ruta trazada por la planificación y propone vías alternativas, de acuerdo con los signos y señales del momento, para consideración del colectivo y en función de escenarios y destinos alternativos. También se espera que en ese recorrido, y cada vez que se requiera, el sujeto sea *acompañado* por la mirada externa del o los responsables del trazado del mapa original. Este acompañamiento puede asumir la forma de reuniones periódicas en las que se retroalimenta el plan original en función de los caminos recorridos en tiempos sucesivos (t_1, t_2, \dots, t_n).

En otras palabras, la intervención organizacional con el objeto de proponer un plan estratégico tiene múltiples efectos sobre la organización, pero talvez el más importante lo constituye el abrir una puerta cuyo umbral marca el inicio de un camino que debe ser recorrido por todos y cada uno de los miembros del colectivo humano que constituye la organización. Es un punto y un momento de partida, nunca de llegada porque el futuro, como bien se sabe, nunca llega. Lo importante es, por lo tanto, el camino, no la meta.

Entendido lo anterior, se presenta a continuación un esquema que permite una aproximación a los dos momentos propuestos, el trazado del mapa en función de lo que se conoce (planificación) y el recorrido del territorio por conocer (prospección).³

De la Planificación estratégica a la Prospectiva estratégica	
Planificación estratégica	Prospectiva estratégica
La planificación es necesaria para conocer, evaluar e incorporar las	La prospectiva utiliza elementos emergentes de la “inteligencia colectiva”

³ Adaptado de Alejandro Rada, «Del desarrollo local al renacimiento rural», en Norma L. Carosio (ed.), *Aportes al desarrollo rural sustentable*, INTA, Bs. Aires, 2004

tendencias históricas que prevalecen en el presente	de la organización que no provienen del pasado.
La planificación por sí sola tiende al estancamiento (a confundirse con el <i>plan o mapa</i> y éste con el territorio), porque no está en condiciones de ver los signos del porvenir en el momento presente.	La prospectiva motiva la innovación organizacional y tecnológica porque se sale de los caminos recorridos impulsada por necesidades vividas por los miembros de la organización.
Su objetivo es el análisis de la fuerzas y de las debilidades existentes en el momento del análisis para contar con ellas al establecer orientaciones y directivas	Su objetivo es tener muy claro lo que se desea ser, elaborando una visión compartida del futuro que se quiere construir y del camino nunca acabado para alcanzarlo
Su visión es cuantitativa e impersonal y los agentes del desarrollo organizacional (los miembros de la organización en su conjunto) están presentes de manera indirecta a través de consultas semi-dirigidas y con frecuencia funcionales a determinados intereses.	Su visión emerge del núcleo identitario organizacional a partir de la pertenencia y participación de sus miembros. Lo hace a partir de la intervención inicial e incorpora en todo momento la dimensión cualitativa.
La planificación se hace extrapolando tendencias bien conocidas por los diagnósticos verificados empíricamente.	La prospectiva se hace descubriendo signos de un porvenir visibles en el proceso ya encaminado en el presente
Utiliza la pericia y las técnicas de consultores. Su ejercicio se fundamenta en una base científica y profesional.	A la base está la inteligencia colectiva y la voluntad común motivada por el deseo y las aspiraciones del colectivo.
Tiende a ser, una operación racional, teórica y profesional, secuencial y jerárquica, inductiva y deductiva, sectorial y técnica.	Tiende a ser una operación intuitiva, experiencial, imaginativa, sistémica, ética, y política.
Es producto de un saber insitucionalizado que controla la realización de lo propuesto y fija directivas	Es un proceso abierto fruto del aprendizaje colectivo de “instituciones que aprenden” y acogen con riesgo calculado y flexibilidad las incertidumbres del futuro colectivamente desafiado.

Alejandro Rada hace un comentario epistemológico subyacente al cuadro presentado, preguntándose, ¿es posible incorporar científicamente la voluntad, las aspiraciones, los deseos, las esperanzas de un colectivo humano, todos elementos aparentemente extracientíficos, en una metodología científica rigurosa? Parece que la respuesta sería positiva y considera la creación de nuevas condiciones de producción del conocimiento científico, incorporando en el proceso a la colectividad humana involucrada, independientemente de la escala o nivel que se trate. Por eso es que se hablará de inteligencia colectiva, de inteligencia socio-emocional, de democracia informacional, de socio-aprendizaje, de instituciones que aprenden, de ética de sociedad, etc. todos conceptos y orientaciones en que la producción de conocimientos relativos al sujeto de la planificación (la organización, el territorio, la empresa), desborda las condiciones restrictivas del ambiente académico/profesional convencional y de la concepción lógica racionalizante del desarrollo (organizacional,

territorial, nacional, etc.). No se trata de hacer más investigaciones aplicadas o intervenciones aisladas que se convierten, como los resultados de cualquier encuesta, en una “fotografía” del instante. Se trata más bien de integrarse á un proceso de producción de conocimientos conjuntos científicos-colectividad.

Dada esa conjunción es que conviene insistir en que el saber instituido de científicos y expertos no pierde nada de su valor siendo indispensable como componente del proceso. Pero éste ya no es una simple aplicación distante y/o instantánea porque constituye parte integrante de una nueva metodología, capaz de gestar el nuevo tipo de conocimiento requerido, con inteligencia colectiva. Las metodologías tradicionales conservan la distancia requerida, pero terminan reubicándose en un nuevo contexto de producción del saber que es instituyente más bien que instituido, es decir, que en el momento mismo que emerge ya es asumido como propio y con flexibilidad por la colectividad (real o virtual) constituyendo el nuevo eje y punto de partida del proceso de desarrollo.

*La **prospectiva** es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretudo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.*⁴

*El debate de las ideas sobre el cambio, el papel de los hombres y de las organizaciones, la utilidad de los métodos, resulta obstruido por un apreciable número de cuestiones recurrentes que resurgen a la superficie cualquiera que sean los argumentos que se avancen. Esto ocurre, por ejemplo, cuando hablamos de las diferencias y de las relaciones entre los conceptos de prospectiva, de planificación y de estrategia, del interés que tiene la probabilización de escenarios, de la complicación de lo complejo y de la especificidad de los estudios de prospectiva....*⁵

Por cierto las definiciones son múltiples y en ocasiones contradictorias. Se ha presentado una síntesis y propuesto esquemáticamente un modelo que vincula de manera complementaria dos perspectivas para abordar el esfuerzo por conseguir la eficacia y la eficiencia en el logro de objetivos individuales y colectivos en entornos espaciales complejos y en dinámicas temporales de cambio continuo y acelerado (no sólo veloz), en los que se desenvuelve la mayoría de los individuos, organizaciones y macro-sistemas socio-culturales desde el siglo pasado. Entornos y tiempos que parecen haberse instalado para quedarse.

⁴ A. Rada, op.cit.

⁵ Michel Godet, “La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica”, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, Paris, 2000.