

Planificación Estratégica Sistémico-Situacional (PESS)

Oswaldo Terán^γ, Johanna Alvarez^δ

^γCentro de Microelectrónica y Sistemas Distribuidos (CEMISID), Centro de Simulación y Modelos (CESIMO), Departamento de Investigación de Operaciones, Facultad de Ingeniería, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela. oteran@ula.ve, Teléfono: +58-426-5735303

^δCENDITEL, La Hechicera, Mérida, Venezuela
jalvarez@cenditel.gob.ve, Teléfono: 0426-5735364

Resumen

Se presenta en este artículo, de manera general, una metodología para planificación estratégica situacional con una visión de la organización y de su entorno (incluyendo a la nación y al contexto internacional) amplia, donde se toma en cuenta la cultura. Para describir a la organización y a la nación se toma en cuenta, además de la cultura, a cuatro caras definidas como: organización social, organización productiva, organización política y ente responsable del cuidado de la organización (o estado, para el caso de la nación). Al incluir estos aspectos, considerados como caras, y no como partes, se está tomando en cuenta a la organización y a su entorno de forma holística o sistémica. La planificación se realiza en fases, que constituyen un ciclo, a fin de elaborar los diferentes elementos del plan: narrativa situacional, mapa de la problemática, posicionamiento estratégico (estudio de actores), diseño de operaciones, y elaboración del plan. Al seguirse estas fases y elaborarse cada uno de éstos elementos del plan debe tomarse en cuenta a la organización y a su entorno como un todo, definido de acuerdo a las caras mencionadas, y a la cultura. Se considera a la cultura por separado por tratarse de un aspecto más espiritual que corporal, o físico, pero podría también vérselo como otra cara de la organización. Así, la metodología rompe con la perspectiva tradicionalmente ofrecida por la planificación estratégica situacional y presenta un reto al enfoque de sistemas, al superar la visión fragmentada y reduccionista de la organización.

Palabras clave: Prospectiva, Planificación Estratégico-Situacional, Tecnologías Blandas, Sistemas.

1. Introducción.

La Planificación Estratégica Situacional (Zambrano, 2001; Matus y Zambrano, 1997) y la Prospectiva Tecnológica (Medina, 2001; Aguilar *et al.*, 2006; Godet, 1995; Godet 1999; Instituto de Prospectiva Estratégica, 2008; Instituto Europeo de Prospectiva Tecnológica, 2008; Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organizacional, 2008) son dos herramientas teóricas utilizadas para generar planes y estrategias orientadas a guiar la acción hacia el futuro, para tratar de disminuir incertidumbre e incrementar la potencialidad para controlar lo realizado y el entorno en el que se da el quehacer, en la medida de lo posible. Estos planes y estrategias pretenden un cierto objetivo, y se dan dentro de ciertas restricciones organizacionales, de acuerdo al objetivo de la organización.

Tradicionalmente, la planificación y la prospectiva han sido utilizadas tanto en organizaciones públicas como en organizaciones privadas. Sin embargo, su orientación ha dado más importancia a la organización privada, excepto la planificación estratégica situacional (Zambrano, 2001; Matus y Zambrano, 1997). Esta última da énfasis al entorno organizacional, a la situación de la organización, al incluir elementos como: a) el Flujograma Situacional, donde se hace un mapa de las causas del problema estudiado, tomando en consideración aspectos de la situación como el carácter o el tipo de causa (flujo, acumulación o regla) y el control que exista sobre la causa por parte de los actores relevantes (que puede ser: la organización que ejecutará el plan, otros actores, o ningún actor); y b) se considera a los actores relevantes, tomando en cuenta sus recursos (económicos, cognitivos u organizacionales), y su motivación para las operaciones a ser ejecutadas.

Sin embargo, ninguna de las metodologías de planificación estratégica, planificación en general o prospectiva, enfatiza suficientemente la situación como para lograr incluir aspectos tales como la cultura de la nación y la cultura de la organización, o la visión de los actores del entorno involucrados. Tomar en cuenta estos aspectos implica considerar de manera explícita a la nación como un todo y al contexto internacional, dado que ambos inciden en la cultura, y en cómo se entiende la problemática a estudiar. De esta manera, la metodología sugerida en este trabajo asume un punto de vista sistémico amplio, el cual va más allá del enfoque de sistemas, al incluir aspectos como la cultura, y al considerar que la organización es lo que es en su relación con su entorno, no en sí misma de manera aislada. En enfoque de sistemas, dado su carácter dualista y cartesiano, asume que se puede estudiar a la organización de manera analítica, de manera reduccionista, separada de su entorno. El enfoque sugerido en este artículo considera que la organización y su entorno se retroalimentan de manera recursiva, siendo la organización lo que es, sólo en términos de tal relación recursiva.

Así, el presente trabajo propone un marco metodológico para realizar un estudio de planificación estratégica que tome en cuenta la situación de forma amplia, donde se considera a la cultura de la nación, a la nación misma y su contexto internacional, como parte de la situación. Ello implica una ampliación de la visión de la planificación estratégica situacional tradicional, dándole un carácter sistémico, es decir, logrando una planificación estratégico-situacional sistémica (PESS).

Adicionalmente, consideramos que la aplicación de esta metodología puede realizarse a través de fases, que unidas forman un ciclo del proceso de elaboración del plan estratégico situacional sistémico, tomando ideas de la metodología *Racional Unified Process* (RUP) (Kruchten, 2000). Este proceso es mostrado en el presente artículo, a la vez que se sugieren herramientas útiles para las diferentes fases del proceso.

De esta manera, la metodología combina prácticas que han sido buenas en la planificación estratégica y la prospectiva tecnológica (Zambrano, 2001; Aguilar *et al.*, 2006); con un punto de vista situacional amplio (Fuenmayor, 2007, 2000), que involucre a la cultura y elementos que implican su transformación; así como con una visión del proceso metodológico adoptado de formas de trabajo que han resultado bastante exitosas (por ejemplo, RUP, ver Kruchten, 2000), las cuáles, aunque son aplicadas inicialmente en ámbitos muy técnicos como el desarrollo de software, también han sido probados en la práctica en la elaboración de planes estratégicos (CENDITEL¹). Se entiende que esta visión amplia es apropiada sobre todo para organizaciones públicas, pero también lo es para organizaciones privadas, lo importante que se quiera problematizar suficientemente el entorno nacional e internacional. Sin embargo, la metodología propuesta puede ser demasiado incluyente para una organización cuyo ámbito de acción y de interés sea local y específico.

Por ello, la metodología sugerida en este artículo ha sido pensada, originalmente, para instituciones públicas venezolanas que sean críticas de la situación nacional e internacional, de manera que se deleve el dominio que ha impuesto una manera de ver el mundo de manera individualista, donde la cultura autóctona de los pueblos latinoamericanos ha sido sometida, y sigue siendo sometida, a un proceso de degradación. En esta degradación, la intencionalidad de los individuos latinoamericanos es motorizada por la búsqueda del bienestar individual, donde se ven las cosas, incluyendo al mismo hombre, como instrumentos listos para ser usados. Contrariamente a este proceso, la metodología propuesta pretende contribuir en el develamiento de esta forma de pensar y ver el mundo, y permitir el surgimiento de formas alternativas, autóctonas de generar planes estratégicos, lo cual es potenciado por la consciencia que genera el tener la situación problemática clara. Situación problemática que incluye la descripción de la cultura y otros elementos generalmente dejados de lado, como se explica arriba.

El artículo es organizado como sigue. En la sección dos se describe, de forma general, el ser de la organización en la situación, tanto nacional como internacional. Seguidamente, en la sección tres, se señalan las situaciones que deben ser tomadas en cuenta, es decir, la situación actual y la situación deseada. También se mencionan los escenarios, los cuales son caminos posibles de ir desde la situación actual hacia el logro de la situación deseada, a medida que el entorno tiene cierto comportamiento, al cual debe acoplarse el accionar organizacional a fin de lograr el objetivo, que es la situación deseada. Nótese que el contraste entre las situaciones actual y deseada hace explícita la problemática enfrentada por la organización. A continuación, la sección cuatro presenta la metodología sugerida. Seguidamente, en la sección cinco, se sugiere una forma de considerar la viabilidad del plan. Finalmente, la sección seis presenta algunas conclusiones y recomendaciones.

2. Descripción general de la situación de la organización.

La PESS reconoce: 1) el carácter sistémico del ser de las cosas, entre otras de la organización, y de su entorno; 2) el carácter no dualista, ya sea objetivo, o subjetivo del conocimiento, al considerarlo como creado en la relación recursiva sujeto-objeto; y, 3) Dado 2), la necesidad de incluir en el estudio a la cultura del entorno organizacional, y a la cultura de la misma organización.

Para explicar la forma de estudiar algo, en este caso la forma de establecer un plan estratégico situacional, es necesario aclarar el qué de lo que se está estudiando; en este caso de la organización, considerada como un todo, es decir, considerada en una situación, situación donde la organización se ofrece en un entorno que le da sentido, y donde el comportamiento de los individuos de la organización se explica, *en primer lugar* y de forma más directa, al ser restringida y posibilitada, por una cierta cultura, la cultura de la nación donde se vive, en esta caso, la cultura latinoamericana. Sin embargo, debido a las divisiones político-territoriales de la gran nación Latinoamericana, donde se genera nuestra cultura, no podemos considerar a ésta, en términos de acción institucional, como la nación sino a una parte de ella, a la República Bolivariana de Venezuela. La organización no se da en sí misma, sino que *se da en términos de su relación* con su entorno Nacional, el cual comprende: a) el sector social receptor, b) otros actores importantes del entorno, y c) el entorno natural y las restricciones que este impone. Estos elementos son desplegados en la Figura 1, la cual se presenta y se explica en la sección 2.1.

¹ Para mas información ver: <http://cenditel.gob.ve>

Por otra parte, no debemos olvidar que la sociedad Latinoamericana y Venezolana se ofrece dentro de y afectada por un contexto internacional, dominado, actualmente por la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de acuerdo a cómo son definidas por el mercado, y de forma más general en términos económicos. Esto da lugar a una visión del mundo donde el inmediatismo y lo utilitario son lo importante (o a varias visiones del mundo pero todas con este denominador común). Este modo de ver el mundo es impuesto por actores como los grupos de presión y los grupos de poder, así como por sus instrumentos de poder, tal como se describe en la sección 2.2 (ver Figura 2). Además de estos grupos de poder, existen grupos de resistencia ante el dominio de los grupos de poder y de presión, los cuáles son posibles “aliados” para una organización pública, donde se cuida el bien público (ver Figura 3 en la sección 2.2).

La presente sección presenta una descripción de lo que es la organización y su situación, la cual puede ser útil en cualquier tipo de estudio organizacional. En particular, en este trabajo, en la sección 3 pasamos a revisar la metodología de la planificación estratégica propuesta, a través de las cuáles las descripciones hechas en la presente sección tomarán vida o serán instanciadas por medio de la descripción de la situación actual y de la situación deseada.

2.1. Entorno Nacional de la organización

En la Figura 1, distinguimos, en primer lugar, a la nación, la cual presenta cuatro caras organizacionales, a las cuáles hemos llamada simplemente “caras”, y otro aspecto, uno más espiritual, que hemos identificado como la cultura. Esas tres caras son: 1) la organización de la sociedad, con sus dos aspectos, el humano, que tiene que ver con la tecnología social o blanda, y el físico, o apoyo material a esta organización humana, que tiene que ver con la tecnología física o dura; 2) la organización productiva o para la producción, también con sus dos aspectos, el humano y el material; 3) la organización política, que tiene que ver con la forma de tomar decisiones, la participación de los individuos y grupos en las decisiones de la sociedad, la forma de tomar en cuenta las decisiones de estos individuos y grupos, política internacional, identidad nacional y orientación del crecimiento socio-económico y cultural, propiedad personal con sus garantías y límites, entre otros; y, 4) la organización destinada al *garantizar las condiciones para y ejercer* el cuidado de la sociedad, el Estado. El otro aspecto o cara espiritual, la cultura, las actitudes de los individuos y grupos que conforman la sociedad, es mostrada en la parte superior. La cultura, que influye en todo lo que se da en la nación, incluyendo las formas de organización de cualquier tipo, es presentada en el lado izquierdo de la Figura 1.

En segundo lugar, distinguimos, entonces, a la organización, la cual, al igual que la nación, presenta la cara espiritual más otras cuatro caras: la organización social, la organización productiva, la organización política, y el cuidado organizacional. Estas caras están tradicionalmente incluidas, de forma mecanicista y simplificada según las teorías, modelos y metodologías organizacionales, en la gerencia y/o en la alta dirección, donde se entiende que incluye la gestión de procesos, la gestión de recursos (materiales y “humanos”), la gestión de proyectos y la gestión del negocio (ver, por ejemplo, Competisoft; Oktaba *et al.*, 2005).

A diferencia de esta visión tradicional de las teorías y modelos organizacionales, este trabajo sugiere que el cuidado organizacional está distribuido en la organización y es responsabilidad de todos los miembros de la organización, aunque es conveniente que exista un nivel de sinergia, en un nivel *meta* de la organización responsable de la misma. El nivel meta también incluye otras funciones de acoplamiento y de apoyo de la organización, ver Modelo de Sistema Viable (MSV) (Walker, 2006). El nivel meta incluye la definición de la identidad organizacional, la planificación estratégica, la coordinación de actividades operativas, y el monitoreo de actividades operativas. Tal nivel meta se supone distribuido de tal manera que se replica de manera recursiva en las diferentes unidades operativas, dentro de las componentes de éstas, y así sucesivamente. El cuidado organizacional debe involucrar todo lo que tiene que ver con la búsqueda del fortalecimiento y bienestar de la organización para la realización efectiva de sus fines. Implica, entonces, velar por el fortalecimiento de las capacidades y relaciones humanas, y de tecnología apropiada, para la buena o efectiva realización de las actividades básicas o primarias de la organización.

En el presente trabajo, se supone que las actividades para influir en el sector social receptor en las cuatro caras organizacionales y en la cara espiritual constituyen el plan estratégico, algunas de las cuales se corresponden, hasta cierto punto, con el sistema 4 del MSV. De la misma manera, el cuidado organizacional, que tiene que ver con el ejercicio de actividades orientadas al cuidado de la organización, en las cuatro caras organizacionales y en la cara espiritual, se relacionan, en cierta medida, con el sistema tres del MSV.

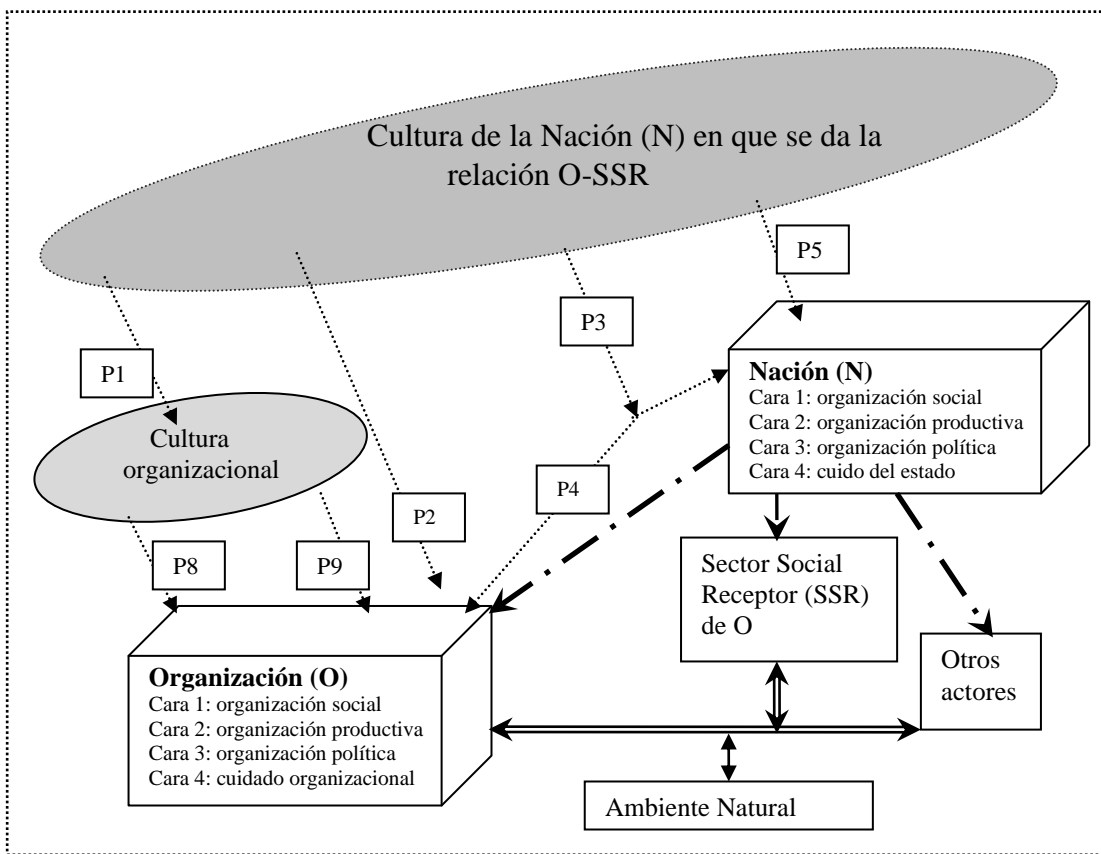


Figura 1. Contexto o situación *Nacional* donde la Organización se ofrece.

En tercer lugar, vemos en la Figura 1 que forman parte de la nación, además de la organización, el sector social receptor de la organización, y otros actores. Estos actores son los individuos o grupos cuya acción actual o potencial es importante para la buena realización de los fines de la organización. Dichos actores podrían tener actualmente o potencialmente un comportamiento favorable (siendo aliados) o desfavorable.

Finalmente, es sumamente importante; si pensamos en el hombre como especie que busca el bienestar a largo plazo y no como un ser inmediatista, miope, que busca su bien individual a cada instante, aunque eso signifique la eliminación de sus posibilidades de supervivencia a largo plazo; tomar en cuenta de forma sincera, con la importancia merecida, al ambiente natural.

Debemos no olvidar una premisa de nuestra posición en el presente artículo: la organización es lo que es en términos de su relación con su entorno. En nuestras consideraciones, la relación organización-entorno {entorno que incluye: sector social receptor, otros actores, Ambiente Natural}, es *primaria* a la existencia de la misma organización (y del mismo entorno).

2.2. Entorno de la Nación, o entorno Internacional indirecto de la organización.

La Figura 2 muestra el entorno internacional de la organización. Tal entorno ofrece, cómo decíamos arriba, una forma de ver el mundo y unos actores, entre ellos grupos de poder y de presión que incluye gobiernos, empresas transnacionales, y grupos religiosos, que usan instrumentos como el Consenso de Washington (CW), los medios de comunicación social (MCS), Hollywood, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Mundial (BM), la Organización Mundial del Comercio (OMC), y el Fondo Monetario Internacional (FMI), para imponer esta forma de ver el mundo, a fin de lograr sus objetivos e intereses. Esta forma de ver el mundo, además de pretender imponer como criterios de direccionalidad, de racionalidad, la eficacia y la eficiencia economicistas, pretende convertir a los pueblos del mundo en comunidades consumidoras de los instrumentos fabricados por las naciones auto-llamadas desarrolladas, y en proveedores de materia prima barata para tales naciones. Dichos instrumentos podrían ser buenos para estas naciones “desarrolladas”, al ser elaborados de acuerdo a su cultura, pero generalmente no lo son para las naciones de la periferia de tales naciones desarrolladas, culturalmente diferentes, aunque con una tendencia en las últimas décadas a estar, lamentablemente, cada vez más empobrecidas culturalmente, a medida que los instrumentos y políticas de los grupos de poder y los grupos de presión rinden efecto.

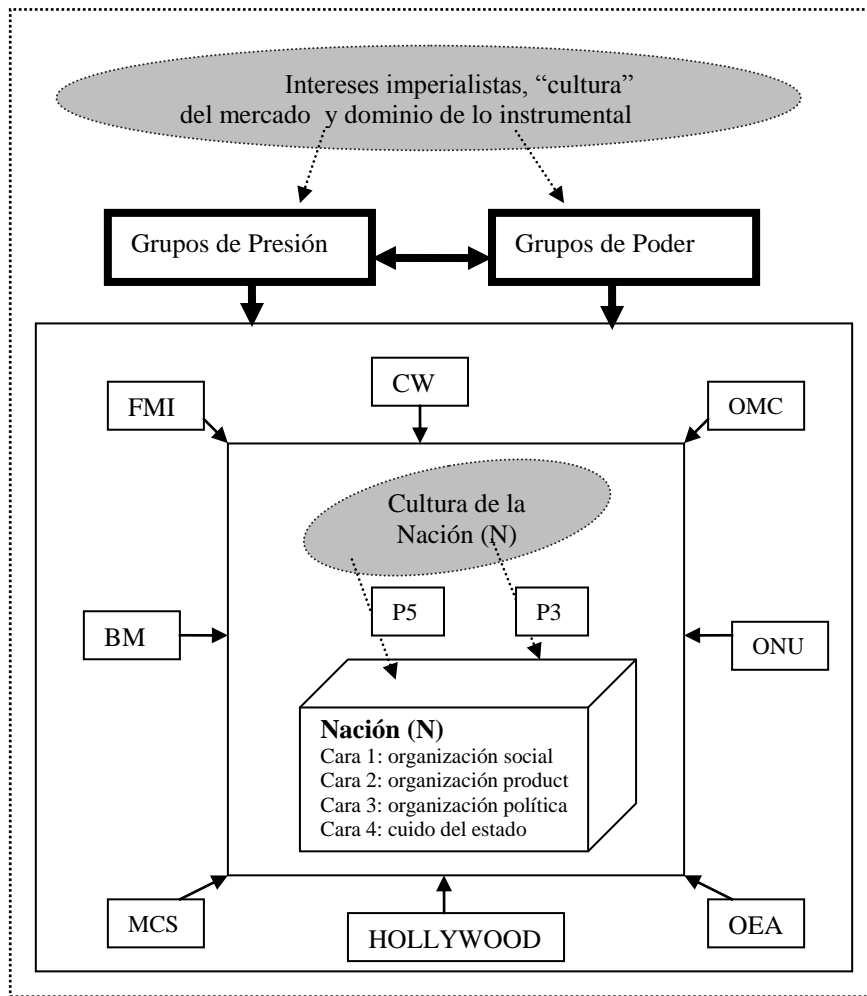


Figura 2. Contexto o situación *Internacional* donde la Nación y la Organización se ofrecen.

Sin embargo, no todo en este entorno internacional es negativo, existen ciertos grupos que son una esperanza en la lucha contra el dominio descrito arriba, y contra esa forma de ver el mundo, tal como se muestra en la Figura 3. Tales grupos, aunque permeados e influenciados por las políticas y estrategias de los grupos de poder y los grupos de presión, constituyen aliados potenciales para una nación que pretenda una realización alternativa, de acuerdo a su propia cultura. Por ello, estos grupos son una esperanza y un aliado potencial, por un lado, pero son un potencial peligro, sino se está alerta considerando que nada escapa al entrampamiento cultural (Heidegger, 1977b), resultado de la influencia de los medios de los grupos de poder y grupos de presión. Ello exige un estudio de tales actores mas profundo de lo tradicional, y una profundización de la consciencia de quienes intentan un quehacer, una cultura, diferente a la que imponen los grupos de poder y de presión mencionados. Ambos, tanto los actores de la organización como los actores internacionales deben tener gran claridad de la situación internacional, la cual surge de una práctica muy crítica y del enriquecimiento intelectual a través de la orientación ofrecida por grandes filósofos y pensadores como Martin Heidegger (1977a, 1977b), Ramsés Fuenmayor (2000, 2007), Oscar Varsavsky (2006) o Feenberg (1999).

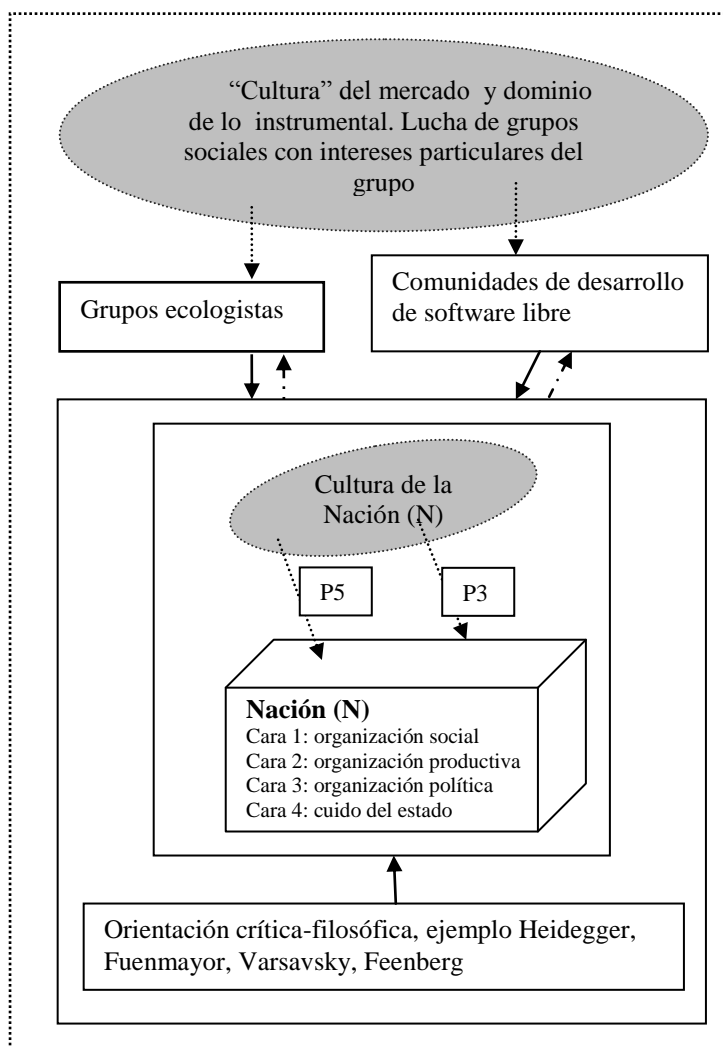


Figura 3. La cara alternativa del Contexto o situación Internacional (potenciales aliados).

3. Las situaciones a tomar en cuenta: estado actual y estado deseado

La planificación estratégica debe derivarse de las descripciones de la situación actual y de la situación deseada de la organización, considerando el contexto nacional e internacional de la misma. Es decir, se debe describir la situación actual completa, y luego la situación deseada con los cambios pretendidos, en un segundo momento. El plan consiste en las operaciones necesarias que se espera conducirán a la organización desde la situación actual hasta la situación deseada. Podría haber varios escenarios posibles del acontecer futuro, donde cada uno es asociado a un plan diferente de acción para lograr la situación deseada. Cada escenario posible se puede entender como un juego, donde los actores son la organización, por un lado, y su entorno, por el otro. Cada escenario sería un desarrollo del juego posible. Los factores que generan escenarios alternativos incluye a los actores del entorno (de acuerdo a cómo apoyen el plan), así como a futuros desarrollos tecnológicos (paradigmas exitosos) o comportamiento de ciertos ambientes, como por ejemplo el mercado internacional del petróleo. Cada plan necesariamente debe ir acompañado de actividades que permitan conscientizar a los actores organizacionales de las situaciones actual y deseada, así como de los posibles escenarios, a través de, por ejemplo, seminarios y discusiones de situaciones reales y/o de lecturas como las mencionadas arriba (Fuenmayor, 2000, 2007; entre otros).

Entonces, debe describirse para la situación actual, y para la situación deseada, los siguientes aspectos, tomando en cuenta las figuras 1-3:

- a) Generalidades de la situación
- b) Tipificar de acuerdo a la Figura 1:

- i) Nación
- ii) Organización
- iii) Relación Organización-Nación
- iv) Ambiente Natural

c) Describir de acuerdo a las Figuras 2 y 3 el entorno internacional

4.- Proceso metodológico: ciclo, fases, e hitos.

Esta sección sugiere seguir el ciclo metodológico mostrado en la Tabla 1, con cinco fases, a fin de lograr el producto: Plan Estratégico, y los subproductos parciales o de apoyo al mismo, listados en el siguiente párrafo. El producto final y los subproductos, aunque se logran totalmente al final del ciclo, se van elaborando durante las diferentes fases. Unas fases hacen énfasis en cierto subproducto y otras en otros, tal como muestran las Tablas 1 y 2. Ciertas metas de logro de estos subproductos (lo que implica su estabilización) son llamadas hitos, y definen la culminación de las fases (ver Tabla 2). Se supone que en cada fase se pueden realizar iteraciones hasta tener el hito de la fase culminada. Al final de la Tabla 2 también se muestran algunas herramientas útiles para la ejecución de cada fase.

Los subproductos a ser obtenidos son:

P1: Narrativa de la problemática.

P2: Descripción de la problemática, con causas (conjunto de subproblemas que se realimentan entre sí), y relaciones entre estas causas. De entre estas causas se seleccionan los nodos críticos o causas críticas, de acuerdo a ciertos criterios, algunos relacionados con la búsqueda de la situación deseada.

P3: Descripción estratégica de los actores involucrados.

P4: Definición de operaciones, demandas de operaciones y operaciones de apoyo estratégico. Las operaciones de apoyo estratégico, las llamadas operaciones K por Zambrano (2001), son operaciones que no inciden directamente en el problema, pero sí en actores que pueden entorpecer (o no favorecer) la ejecución del plan. Las operaciones K facilitan las operaciones, al mejorar la actitud de los actores.

P5: Plan Estratégico, dado por las operaciones dispuestas en el tiempo de acuerdo al orden en que serán implementadas.

P6: Plan de evaluación y seguimiento. Indica cómo se hará seguimiento a las operaciones en el tiempo. Se evalúa el logro de las metas y el uso de los recursos. Es la base para la actualización del plan.

P7: Estrategia de revisión y actualización del plan.

Esta metodología, como se dijo arriba, guarda semejanzas con la metodología RUP (Kruchten, 2000). En este sentido, en las columnas de la Tabla 1 se describe el logro de los aspectos a) – c) mencionados en la sección 3, y descritos en detalle en la sección 2. Aparte del logro de los hitos, en cada fase se van logrando parcialmente los aspectos a) – c), de forma incremental mientras se va avanzando en el trabajo de fase en fase. Sin embargo, cada fase potencialmente contribuye más al logro de la descripción de algunos aspectos que de otros. Por ejemplo, la fase de iniciación, donde se debe tener como hito la narrativa de la situación actual y la narrativa de la situación deseada, debe aportar mucho en cuanto a la descripción de la organización y de la nación, como un todo, incluyendo el estado de la cultura (ver Tabla 1). Se muestra en la tabla la importancia que tiene cada aspecto (en la fila) a ser descrito en cada una de las fases (columnas), a través de un número (mientras más grande sea el número, mayor será la importancia del aspecto descrito para la fase).

Tabla 1. Un ciclo, y sus fases, en la aplicación de la metodología PESS

<i>Fases:</i> <i>Logros,</i> <i>subobjetivos:</i>	Involucrarse Entender la situación, arranque: INICIACION	Hacer explícita la problemática: PROBLEMATIZACION	Entendiendo el entorno para actuar: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Estrategia de acción: DISEÑO DE OPERACIONES	ELABORACION DEL PLAN
Generalidades de la situación	5	1	1	1	1
Situación nacional (Cultura, caras)	5	5	2	1	1
Relación organización- entorno (→ misión, visión,	5	5	4	2	1

objetivos))(acople de la organización al entorno) (Cultura organizacional)					
Situación de la organización (caras de la organización)	5	5	3	5	2
Ambiente Natural	5	5	3	2	1
Situación internacional general, de acuerdo a la Figura 2	3	3	5	1	1
Situación internacional, aliados, de acuerdo a la Figura 3	3	3	5	2	1

Tabla 2. Hitos y herramientas sugeridas en las diferentes fases de la PESS.

Fases: Logros, subobjetivos:	INICIACION	PROBLEMATIZACION	POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DISEÑO DE OPERACIONES	ELABORACION DEL PLAN
Hitos:	<p>P1: Narrativa Situación actual vs. situación deseada</p> <p>Identidad de lo requerido al expresarse la situación deseada: criterios y restricciones de la toma de decisión.</p> <p>Es importante profundizar en el estudio de la cultura de la nación y de la organización.</p> <p>Criterios de toma de decisión</p>	<p>P2: Problemática general (con causas), Mapa o red de problemas</p> <p>Parte del contexto del problema: ejemplo, contexto de la Nación Venezolana y de la organización en caso de un plan de una organización venezolana.</p> <p>Nodos críticos.</p> <p>Relaciones causales o problemáticas.</p> <p>Criterios de toma de decisión actualizados</p> <p>Priorización de problemas utilizando diversos criterios.</p> <p>Brecha entre la situación actual y la situación deseada.</p>	<p>P3: Estudio de actores (uso de la idea de agencia).</p> <p>Manejo de recursos por parte de los actores, motivación de actores, relaciones problemas-actores (cómo le afecta el problema a los actores)</p> <p>Contexto dado por actores, cultura de los actores, etc.</p> <p>Comportamiento actual vs. deseado de los actores</p>	<p>P4: Diseño estratégico de operaciones, demandas de operaciones, y operaciones K</p> <p>Incluye el estudio de viabilidad de las operaciones.</p> <p>Diseño y estudio de escenarios.</p>	<p>P5: Plan Estratégico</p> <p>Diseño de planes alternativos de acuerdo a los escenarios.</p> <p>P6: Plan de evaluación y seguimiento.</p> <p>P7: Estrategia de revisión y evaluación del plan.</p>
Herramientas ²	<p>Revisión bibliográfica, entrevista con involucrados-interesados, FODA, flujograma situacional general, árbol de competencias.</p> <p>Entrevistas con conocedores de la cultura y de la problemática venezolana general y organizacional</p>	<p>Flujograma situacional para algunos problemas, entrevistas, Análisis FODA, etc.</p> <p>Diagramas de grafos de las relaciones entre los problemas.</p> <p>Entrevistas con conocedores</p>	<p>Matriz de actores vs. manejo de recursos.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Estudio de la cultura de los actores.</p>	<p>Matrices: - operaciones vs. recursos requeridos. - actores vs. manejo de recursos (actualización). - actores vs. motivación por cada operación. -actores vs. interés por operación.</p>	<p>Diagrama de Gantt, otros diagramas utilizados en Ingeniería Civil.</p> <p>Herramientas de análisis de alternativas en escenarios futuros</p>

² La mayoría de estas herramientas son conocidas en el ámbito de la planificación estratégica, ver por ejemplo Zambrano (2001).

5. Viabilidad del Plan

5.1 Viabilidad hacia lo interno

Tiene que ver con la viabilidad de la organización necesaria para implementar el plan, es decir, de la forma organizacional, en todos sus aspectos.

Varsavsky (2006, pp. 81-91) en su propuesta de un Plan Nacional, donde trata ámbitos como los cubiertos por el plan estratégico acá sugerido (cultural, político, productivo, social), nos habla de la necesidad de tener un horizonte de al menos 25-30 años para la ejecución de dicho Plan Nacional. Oscar Varsavsky también nos habla de la viabilidad de los aspectos: físico, social, y político, de donde tomaremos algunas recomendaciones. En nuestro caso también incluiremos la viabilidad cultural del plan. A continuación nos referiremos a estos aspectos en más detalle.

5.1.1 Viabilidad física

Se refiere a las posibilidades de organizarse para producir, comprar u obtener de cualquier otra manera los bienes y servicios a ser utilizados para generar o producir lo que la organización se propone, que a su vez está dirigido a satisfacer necesidades de la sociedad. Esta viabilidad debe verse tomando en cuenta la organización y la nación donde ella se ubica, así como la relación entre ambas.

Entre las necesidades físicas se tiene la posibilidad de contar con los bienes tecnológicos duros necesarios para implementar el plan, tales como bases de datos y sistemas de información (computacionales o no), equipos para desarrollar los proyectos, medios de comunicación entre la organización y el sector social receptor, así como con la organización y otros entes de la nación, en relación a la buena realización y puesta en práctica de lo generado por la organización, en correspondencia con sus fines. Esto implica una buena comunicación para conocer las necesidades del sector social receptor, así como para el desarrollo e implementación o despliegue apropiado de lo generado por la organización, ante el sector social receptor.

Debe incluir, además, la disponibilidad monetaria para obtener tales bienes materiales.

5.1.2 Viabilidad social

La viabilidad social tiene que ver con las posibilidades de tener la capacidad para organizarse de manera que se generen los productos, bienes o servicios, requeridos de acuerdo a los fines de la organización. Tiene que ver con la disponibilidad de metodologías, métodos y modelos de organización para el trabajo, así como con la posibilidad de evaluar de forma apropiada el buen estado del bien, en calidad y cantidad, entre otros.

Además, tiene que ver con la disponibilidad de recursos para cubrir el pago necesario al recursos humano en términos de sueldos, prestaciones sociales, entre otros.

5.1.3 Viabilidad política

La viabilidad política tiene que ver con la viabilidad en la forma de tomar decisiones, de la manera cómo se espera que se dé la participación de los individuos y grupos en las decisiones organizacionales, de la forma de tomar en cuenta las decisiones de estos individuos y grupos, de lograr la identidad organizacional deseada, entre otros. Estos aspectos deben ser viables de lograr en la práctica, y su viabilidad debe ser garantía del logro de los objetivos organizacionales.

En las organizaciones tradicionales venezolanas, esta viabilidad está relacionada con el juego de poder dentro de la organización, y en su entorno. En específico, tiene que ver con las posibilidades de hacer los arreglos o cambios organizacionales necesarios para cumplir el plan estratégico dentro de la configuración política dada por tal juego de poder. Puede ser necesario elaborar estrategias de acción, como, por ejemplo, implementar cambios organizacionales drásticos, o participar en el juego de poder de manera conveniente, a fin de lograr los cambios necesarios para llevar a cabo el plan estratégico.

5.1.4 Viabilidad cultural

Se refiere a las actitudes necesarias para comprender e implementar el plan estratégico. Puede ocurrir que la cultura de la nación esté deteriorada o en mal estado, por lo que se requeriría llevar a cabo, antes y durante la implementación del plan, algunas actividades de formación cultural de los grupos que conforman la organización, a través de, por ejemplo, seminarios, para avanzar

hacia la creación de una visión común acerca de la organización, la nación y el plan estratégico. Podría ocurrir que la cultura organizacional existente haga imposible o inviable la ejecución del plan, al menos, en el plazo deseado originalmente.

5.2. Viabilidad de la relación Organización-sector social receptor

Dado el carácter sistémico de la metodología es necesario considerar la relación de la organización con el entorno, y sobre todo con el sector social receptor. La organización deseada sólo se puede hacer en su relación con el entorno. Es decir, el proceso de generación de cambios, o de impacto real de la organización, sólo se da mediante un proceso donde vaya ocurriendo ese cambio deseado en el sector social receptor, para lo cual se requiere que se dé una relación apropiada entre el sector social receptor y la organización. Por ello, el desenvolvimiento deseado de la organización debe ser evaluado ante la caracterización del entorno ofrecido en las secciones previas, a fin de determinar su factibilidad. La viabilidad de la organización deseada podría depender del quehacer y de la cultura del sector social receptor, aunque esta cultura y tal quehacer pueden ser influenciados desde la organización. Sin embargo, tal influencia podría ser muy limitada si es realizada por un solo ente (la organización), aunque puede ser incrementada si la organización está aliada de forma efectiva con actores pertinentes para generar tal influencia. Una forma de influencia directa es a través de la discusión y el diálogo, pero ello requiere la voluntad del sector social receptor para entrar de manera sincera en tal diálogo. Si esta viabilidad no se da, la organización podría estar “arando en el mar”.

Por ejemplo, CENDITEL podría pretender cierta relación con la industria petrolera venezolana a fin de promover el uso de las tecnologías libres por parte de dicha industria, pero esta tarea podría ser inviable si, por ejemplo, la industria petrolera tuviera otros intereses más inmediatistas y la cultura de uso de tecnologías es la de comprar tecnología “lista para ser usada”, no existiendo voluntad para salir de tal estado por parte de quienes toman decisiones en ésta empresa. En este caso, CENDITEL podría terminar no teniendo relación alguna con la industria petrolera, o convertirse en un ente que no cumple su objetivo sino otro que surge en su relación con la industria petrolera. Es decir, en ambos casos la acción de CENDITEL se hace en su relación con la industria petrolera, o sea, con su sector social receptor.

Así, se debe hacer una evaluación de la posibilidad de cambiar el comportamiento o al menos la voluntad de cambio del sector social receptor de manera que entre en un proceso que haga posible la relación deseada con la organización. Como se dijo arriba, entre los mecanismos a tomar en cuenta están: a) el diálogo directo orientado a cambiar actitudes en el sector social receptor, b) la acción junto a otros actores reconocidos y que tienen influencia en el sector social receptor.

6. Conclusiones

El presente trabajo ha mostrado una metodología para elaborar planes estratégicos de manera sistémica, tomando en cuenta a la organización y a su entorno como un todo, sin fragmentarlos, y sin reducirlos, como se hace al seguir el enfoque de sistemas. En este sentido, se considera, por ejemplo, que la organización es un todo constituido por caras, las cuales son aspectos del todo que se observan en momentos diferentes debido al interés del observador. Estas caras en ningún momento son consideradas partes, que al juntarse forman la organización, como lo hace el enfoque de sistemas. Adicionalmente, dentro de los aspectos observados en la organización, y en la nación, se incluye la cultura. De tal forma, esta metodología también difiere a la planificación estratégica tradicional (Zambrano, 2001; Matus y Zambrano, 1997), al considerar a la organización de manera sistémica y que ésta se da en su relación con el entorno, y no de forma aislada, reducida. Sin embargo, se proponen como útiles para analizar aspectos de la organización muchas de las herramientas de la planificación estratégica.

Finalmente, debemos indicar que esta metodología está siendo aplicada actualmente en la Fundación Centro Nacional de Tecnologías Libres (CENDITEL), en Mérida. El plan estratégico realizado en esta institución puede ser observado en www.cenditel.gob.ve y será objeto de un próximo artículo. La metodología es orientada a organizaciones como CENDITEL, públicas, críticas, que pretendan una visión del mundo más allá de la visión instrumental común en la ciencia y en las artes administrativas actuales. Las ciencias y artes organizacionales-administrativas, de moda en la actualidad, generalmente se quedan enmarcadas o son guiadas por el afán de buscar eficiencia y eficacia definidas en términos de los intereses del mercado, o en términos economicistas. Por ello, apenas logran ver según el beneficio económico de quien la aplica, o del mercado – visión miope que no considera a la sociedad en su conjunto –. Tales ciencias y artes no son totalmente aceptables en organizaciones públicas que aspiren al bien común de la nación, como se pretende en las organizaciones venezolanas actualmente, de acuerdo a las declaraciones oficiales y a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada en el año 1999.

7. Referencias

Aguilar Jose, Oswaldo Terán, William Morantes (2006), *Prospectiva Tecnológica*, Editado por FUNDACITE-Mérida, Mérida, Venezuela.

CENDITEL, www.cenditel.gob.ve

COMPETISOFT, *Mejora de Procesos de Software para Pequeñas Empresas*, <http://alarcos.inf-cr.uclm.es/Competisoft/>

Feenberg Andrew *Questioning Technology*, Routledge, 1999.

Fuenmayor Ramses (2000), *Sentido y Sinsentido del Desarrollo*, Coeditado por el Consejo de Publicaciones y Consejo de Estudios de Postgrado de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

Fuenmayor Ramsés (2007), *El Estado Venezolano y la posibilidad de la ciencia*, Universidad de Los Andes (patrocinado por FUNDACITE-Mérida), Enero.

Godet M (1995), *Prospectiva y Planificación Estratégica*, SG Editores

Godet, M. (1999), *De la Anticipación a la Acción: Manual de Prospectiva y Estrategia*, Alfaomega.

Heidegger, Martin (1977a), “The Question Concerning Technology”, In Heidegger, M. (1977), *The Question Concerning Technology and Other Essays*, Harper and Row, New York. R.

Heidegger, Martin (1977b), “The Age of the World Picture”, In Heidegger, M. (1977), *The Question Concerning Technology and Other Essays*, Harper and Row, New York. R, 115-154.

Instituto de Prospectiva Estratégica (2008): <http://www.prospecti.es>

Instituto Europeo de Prospectiva Tecnológica (2008): <http://www.jrc.es>

Kruchten Philippe (2000), *The Rational Unified Process – An Introduction*, Second Edition, Addison-Wesley.

Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organizacional (2008) <http://www/cnam.fr/spa>

Medina Misael (2001), *Futura: prospectiva en acción*, UNESCO.

Oktaba Hanna et al. (2005), *Modelo de Procesos para la Industria de Software (MoProSoft, Versión 1.3)* (<http://www.software.net.mx>).

Matus Carlos y Adalberto Zambrano (1997), *Gobierno y Planificación*, Guía de Análisis Teórico, IESA Centro Zulia.

Varsavsky Oscar (2006), *Hacia una Política Científica Nacional*, Monte Avila Editores Latinoamericana, Caracas, Venezuela.

Walker (2006 Version 6), *Model Viable System*, http://www.esrad.org.uk/resources/vsmg_3/screen.php?page=home

Zambrano Barrios Adalberto (2001). *Gerencia Estratégica y Gobierno*. Ediciones IESA.