
Es común palpar en el presente siglo que toda acción obedece a una previa planeación; sin embargo, toda su efectividad pende de una inminente necesidad: Que el plan esté orientado.

On perçoit communément à notre époque que toute action obéit à un plan préalable, cependant tout son effet dépend d'une nécessité immédiate: Que le plan ait une orientation.

It is a common thought to this century that every action obeys to a previous plan. However, the degree of success of this approach depends upon one thing: The plan orientation.

cómo resolver problemas en la planeación

(segundo de una serie de cuatro artículos)

Ing. Jorge L. Oria y Horcasitas.

Profesor de Planeación y de Filosofía de la Planeación en los Cursos para Graduados del I.P.N.

(Área de Ciencias de la Administración)

II.—Necesidad de que la Planeación esté orientada.

Toda Planeación necesita estar orientada ya que forma parte de un esfuerzo conjunto para forjar el futuro de la humanidad y para lograr ésto, hay que tomar en cuenta, como lo señala

Beaufre, que en las estructuras del porvenir que engloban todo lo por venir, hay:

- a) **una trama de la evolución**, cuyas consecuencias se prestan a cierto grado de previsión, porque es fruto de factores de influencia prolongada,



- b) **eventos** (acontecimientos) que nacen de circunstancias contingentes propicias y, por último,
- c) **efectos de la inteligencia y la voluntad humanas**, que constituyen un factor autónomo, capaz, en alguna medida, de influir tanto sobre la **trama** como sobre los **eventos** de la evolución.

La trama de la evolución y los eventos, conforme van ocurriendo, van estableciendo obstáculos o límites a la función planificadora, y de hecho, van formando **haces de causas**, situados en lo por venir y más o menos fantasmales por cierto tiempo; cauces que gradualmente se van mostrando a nuestro examen como vías alternativas para períodos no muy largos y que, en conjunto, parecen que convergen hacia una meta última común, aunque en la nebulosidad del futuro pueden adivinarse muchos cauces aparentes que no son más que falsas vías que seguramente conducen a impases.

En la Planificación se van tomando decisiones y para el desempeño de esta tarea "es muy frecuente la carencia de datos objetivos, cuantificados, que permitan garantizar siquiera de modo relativo, los resultados que habrán de derivarse de cada decisión. Los grandes directores de las empresas no pueden eludir el tomar muchas de sus decisiones con fundamento en opiniones de otras personas". (1)

Analizar opiniones implica manejar el concepto de **probabilidad subjetiva** que difiere de la probabilidad matemática común en el hecho de que la mide la **frecuencia relativa**.

Las opiniones están necesariamente influenciadas "por el fenómeno social llamado RUMOR, que parte del **testimonio** de un observador, de la reproducción de **testimonios en serie** y de muchas **evocaciones** que dependen de la **retención de recuerdos**. La validez de los testimonios se deriva de tres pasos psicológicos: **percibir, recordar e informar**. Pero intervienen

otros elementos subjetivos como la tendencia **constructiva** más bien que **reproductiva** de la mente al querer expresar un recuerdo, y los fenómenos de **nivelación** y **acentuación** que modifican la verdad sin que de ello tengan conciencia los repetidores. (2)

Existen sistemas matemáticos para estimar la probabilidad subjetiva y usarla en vez de la evaluación tradicional ("conventional"), descritos en la revista "Chemical Engineering" (3). Se comienza por formular una función de la distribución de opiniones (con base en las variaciones del inducto de opiniones) que toma la forma de la curva de campana de Gauss y el grado de creencia queda expresado por el área comprendida entre esa curva y el eje de las abscisas, en el que se indica la gama de variación.

La altura de la curva, medida en el eje de las ordenadas, mide el grado de creencia para valores muy próximos.

Todos estos elementos se utilizan para dar orientación a la Planificación.

La índole de los factores orientadores de la Planeación

En una de sus formas la Planeación es un programa y la Planeación Flexible Indicativa se manifiesta como una programación general cuyo fin consiste en "llegar a un cuadro general o a una serie de cifras que sirva de armazón al desarrollo posible de una economía". (4)

Pero se trata de llegar científicamente a formular ese cuadro general y debe tenerse presente que "el objetivo de la ciencia es prever y, no como se ha dicho a menudo, comprender. La ciencia describe con precisión hechos, obje-

(1) ORIA Y H. JORGE L.: "Planificación y Planeación" Edición privada. México 1970. Pág. 219.

(2) ALL PORT, GORDON W. y POSTMAN LEO: "Psicología del Rumor". Pág. 60 y pág. 80. Editorial Psique. Buenos Aires, 1953.

(3) REILLY PARK M. and JOHRI, HARI P.: "Decision making through opinion analysis", Chemical Engineering, April 7, 1969, pages 122 to 129.

(4) J. TINBERGEN. "La Planeación del Desarrollo", pág. 15 Fondo de Cultura Económica, México 1968.

tivos y fenómenos y trata de vincularlos entre sí mediante lo que llamamos leyes, para **poder predecir los acontecimientos** del futuro. (5)

La Planificación usa el instrumental científico para decidir primero **cómo escoger un futuro** y luego **cómo obrar sobre el futuro**.

Con ese propósito doble, la Planificación se apoya en

- A) La tradición
 - B) La acción de los mercados
 - C) La compulsión imperativa
 - D) Los tipos de sistemas económicos (según su mecanismo de operación y según la propiedad de los bienes)
- y debe prever las crisis cuyo origen radica generalmente en contradicciones (6).
- a) la existencia de pobres y ricos puesta de relieve con la cohabitación de grupos sociales de niveles de vida muy distintos.
 - b) La carrera tecnológica que se deriva de la oposición nuclear, por una causa política que no coincide con una razón técnica.
 - c) La oposición de las ideologías de Rusia, China y los Estados Unidos de Norte Amé-

(5) LECOMTE DU NOUY, PIERRE: "El Destino Humano", pág. 34 Santiago Rueda, Editor, Buenos Aires, 1943.

(6) BEAUFRE (GENERAL) "Bâtir L'Avenir". Calmann-Levy, 1967 París, Págs. 162 y sigs.

rica, que crea una psicosis en que cada parte atribuye a la otra designios ofensivos y al protegerse confirma el temor de la contraparte.

- d) El enfrentamiento social o nacionalista
- e) La oposición política
- f) La lucha económica: petróleo, metales raros, minerales fisionables, propiedad de fondos submarinos, que pueden crear graves conflictos de intereses como en el pasado.

Una vez previstas las crisis en función de lo analizado, se procede a **explotarlas con criterio homeopático**, haciéndolas estallar dentro de pequeñas "muestras".

Con este procedimiento existe cierta posibilidad para llegar a la convergencia de todos los planes particulares aislados disminuirán gradualmente los escollos que representan los intereses particulares en conflicto y sin necesidad de caer en una PLANIFICACION centralizada estatal multinacional (pensando en el mercado común latinoamericano) se lograría la participación de todos en los planes y esa acción colectiva a largo plazo con la que según afirma BAUCHET, (7) ya todos creen, aunque de modo confuso, que algo van a ganar.

(7) BAUCHET PIERRE: "La Planification Française, quinze ans d'expérience" Editions du Seuil 1962, París.

