

Fundação Empreender

em Parceria com a

Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera
Handwerkskammer für München und Oberbayern



Rainer Müller-Glodde

Joinville, 01.08.97

¿Cómo planificar lo que no se puede pensar?

“¿Pero cómo planifican ustedes? ¡No tienen metodología alguna! ... Y bueno, los resultados hablan por sí mismos; entonces, que sigan así.” – Palabras de un colega levemente frustrado de la GTZ durante el “I Seminario Internacional sobre Desarrollo de Organizaciones en Asociaciones Empresariales” realizado en abril de 1996, en el marco del proyecto conjunto de la Fundación Empreender (orig. Fundação Empreender (FE) / Stiftung Unternehmer) y sus asociaciones comerciales e industriales afiliadas (orig. Associações Comerciais e Industriais (ACI) / Handels- und Industrieverbände) de Santa Catarina, Brasil, y la Cámara de Artes y Oficios (HWK) de Munich y Alta Baviera.

La respuesta de un gerente de la ACI: “Si nos hubieran dicho en 1991, en qué estaríamos en 1996, no habiéramos iniciado el proyecto. Era imposible de prever.”

“¿Cómo se planifica lo que no se puede pensar?”, va la pregunta a un moderador ZOPP, “parece que me quieres tomar el pelo. Esto es imposible.” “Por el contrario, la pregunta es en serio.” “Hmm...”

He aquí un primer intento:

Los llamados proyectos se componen de una fase de planificación y de otra de realización o implementación. Dice el diccionario respecto a la planificación: secuencia hipotética de hechos construida con la finalidad de aclarar relaciones causales. A modo de ejemplo, el proyecto “construcción de un puente” se realiza a través de su planificación – fijación de requisitos, cálculos estáticos y diseño de la construcción, cálculo de insumos y definición de una secuencia lógica de etapas de construcción, etc. – y la subsiguiente implementación de acuerdo a la planificación. Este procedimiento resulta tranquilizador para quienes se encuentren en el puente mirando hacia abajo. Si a pesar de todo el puente se derrumba, los planificadores y los constructores se responsabilizan mutuamente, tal como sucedió en Blumenau hace poco.

También la cooperación técnica emplea este tipo de proyecto. Se destaca la integración de representantes de las entidades financiadoras, receptoras y ejecutoras así como los destinatarios en la ZOPP. El proceso de planificación “se inicia con la especificación de las necesidades y objetivos de los grupos destinatarios para formular el proyecto en base a los

Sede: ACI de Joinville, C.P. 137, 89201-901 Joinville / SC, Brasil

Tel 0055-(0)47-433-4077 Fax 433-7370 Email: acihwk@netville.com.br e mueglo@internet.de

Internet homepage: <http://www.gtz.de/english/fachabt/oe4050/country/31235.htm>

Sócios: as Associações Comerciais e Industriais de Brusque, Blumenau, Campo Alegre, Canoinhas, Corupá, Guaramirim, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Mafra, Massaranduba, Pomerode, Porto União, Rio Negrinho, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Schroeder, em Santa Catarina

mismos.”¹ “Planificación significa ... desarrollar un entendimiento compartido acerca de los objetivos de la cooperación: ¿A dónde queremos llegar?”² – Por ahora, ninguna novedad.

Sin embargo, planificaciones de este tipo se realizan bajo un supuesto tan evidente que jamás se le explicita: los participantes pueden imaginarse el objetivo acordado del proyecto, por ejemplo, el puente. Lo pueden pensar.

Para la mayoría de la gente se trata de un proceso de visualización – se imaginan el puente –, otros piensan en números. Se orientan en experiencias propias. – No es nada fácil imaginarse el transporte de 6.000 toneladas de cereales por tierra: ¿cuánto es? El asunto se torna más palpable, si se distribuye esta cantidad en 200 camiones grandes. El colega de Haití no tenía problemas en imaginarse el transporte “alternativo” con burros cargando sacos de 50 kgs., pero no logró pensar en números, dado que para este sistema de transporte se necesitarían casi todos los burros de Haití ...

La imaginación del objetivo del proyecto no está relacionada con su realismo. No constituye problema alguno imaginarse los médanos del desierto alrededor de la ciudad de Walfish Bay, Namibia, cubiertos de bosques. Sin embargo, resulta poco realista a la luz de las condiciones naturales existentes.

¿Qué pasa en los casos de proyectos que procuran cambiar organizaciones?

¿Será posible pensar organizaciones con cometidos, estructuras y organizaciones de trabajo diferentes y con nuevos perfiles de exigencias para los involucrados? ¿Estos serán capaces de imaginarse las consecuencias para sí mismos? ¿La participación en la ZOPP y la documentación de la PPÜ (Matriz de Planificación de Proyecto) son base suficiente para ello? ¿Y en el caso contrario, qué consecuencias conlleva para la planificación y la implementación del proyecto?

La ZOPP del proyecto conjunto de la FE y la HWK realizada a finales de la fase de orientación de seis meses desembocó en una pequeña revolución: al principio el grupo destinatario se componía de pequeños empresarios, mientras las asociaciones no se consideraron aludidas. Ahora ellas mismas se convirtieron en el tema del proyecto, su propio cambio se constituyó en objetivo. Asociaciones empresariales ineficientes y corruptas, con características de un club y cerradas a los pequeños empresarios se debieron transformar en organizaciones de servicio abiertas, profesionalizadas, y orientadas hacia los socios.

Entusiasmo generalizado, una ZOPP óptima con un excelente plan de proyecto. Y sin embargo, se sintió claramente que los participantes no habían comprendido el significado de la planificación y sobre todo las consecuencias que resultarían de las medidas a implementar. No hubo oposición, sino todo lo contrario; pero la comisión directiva, los empleados y los afiliados asumieron una posición de observador del tipo: vamos a ver que hace el equipo del proyecto ahora. Había quedado fuera de la imaginación la visión del proyecto como un conjunto de medidas cuya introducción provocaría cambios profundos al interior de las asociaciones, en el relacionamiento entre las mismas y para los actores de la organización.

¿Por qué? ¿Por qué los participantes alemanes del proyecto podían imaginarse el objetivo

¹ Véase Helming, Stefan / Göbel, Michael: *Ziel Orientierte Projekt Planung, ZOPP* {Planificación de proyectos orientada en los objetivos}. Borrador sin publicar de un texto para la STABSSTELLE 04, s.l., s.f., pág. 13.

² Ibid., pág. 4.

del proyecto sin problemas, mientras los brasileños no lo lograban, a pesar de que todo se había presentado tan bien por escrito?

La primera y más sencilla respuesta: Brasil es campeón mundial no sólo en los campos del fútbol y de la concentración de los ingresos y de la riqueza, sino también en él de la planificación. Continuamente se elaboran planes ambiciosos. Sin embargo, todos ya hicieron la experiencia, de que después no pasaba nada. Por consiguiente, la confianza en la realización de planes tiende a cero, ya no se cree en ellos. Esto no quiere decir que el proceso de planificación se realice sin entusiasmo y que no se celebre como un éxito, sobre todo, porque durante el mismo se valora más la comunicación armoniosa que los contenidos; pero los resultados no implican compromiso alguno. Los participantes no se ven en la obligación de asumir las responsabilidades que les fueron asignadas por el plan, lo cual lleva a una *self fulfilling prophecy*: la planificación fracasa porque nadie cree en su realización. Recién a los 18 meses de la ZOPP, al emprender el equipo del proyecto una autoevaluación, los ACIs empezaron a sentir una identificación más profunda con el proyecto. El resultado obtenido no fue lo más importante para los participantes, sino el descubrimiento sensacional que la ZOPP era un método que permitía no sólo una planificación operacional y realista, sino también una evaluación del cumplimiento de los objetivos.³

Por otra parte, quien durante toda su vida ha percibido y experimentado las asociaciones solamente como clubes en vez de organizaciones de servicio no puede imaginarse su incidencia y funcionamiento. Las cosas se quedan en la abstracción. Para decirlo de forma drástica: quien solamente conoce el color blanco, no puede pensar los colores negro, rojo etc. Este hecho se torna dramático en aquellos casos en que la transformación organizativa exige que los actores cambien de enfoque y de actitud si quieren llegar a ser eficientes de acuerdo a la nueva lógica de organización. El gerente de la asociación a quien el presidente había tratado como el secretario de un club y al cual nunca se había exigido una iniciativa propia, un pensamiento independiente, la competencia de decisión ni la capacidad de actuación se enfrenta a exigencias de transformación para él inimaginables. Y seguramente es incapaz de anticipar que gran parte de lo que hasta el momento ha sido apropiado en su vida laboral ya no tiene validez y que junto con un proyecto exitoso tendrá que crecer en lo personal y en sus calificaciones – o sucumbir.

En otras palabras: las contrapartes piensan dentro de los parámetros de un paradigma existente para la organización. En el transcurso de la planificación del proyecto llegan a imaginarse el arreglo o la mejora cualitativa y cuantitativa de ciertos elementos sistémicos, pero no pueden pensar un paradigma completamente nuevo.

Otro ejemplo: una reunión de los proyectos brasileños de apoyo a las PYMEs. Casi todos los representantes se quejan de que no llegan adecuadamente a su grupo destinatario PYME. Comenta un experto de largo plazo de la GTZ: “Y eso a pesar de que los empresarios necesitan muchísimos servicios y apoyo.” A lo que dos colegas intervienen con el grito: “¡¡¡No, éste no es el tema!!! Al no conocer alternativas, en muchos casos las PYME no se pueden imaginar qué es lo que podrían hacer en y con sus empresas ni qué podrían exigir de las asociaciones y otras organizaciones.” Es decir, las necesidades / los objetivos de los empresarios no están definidos al comenzar la comunicación – durante la ZOPP – sino que son el resultado de un largo proceso de comunicación. Se desarrollan durante el proyecto.

³ En Brasil el instrumento de la planificación, la imaginación de una secuencia de pasos en el futuro, forma por lo menos parte de la cultura. En cambio, en África la percepción diferente del tiempo hace que sea mucho menos pronunciado.

“Pero”, dice un colega, “¿por qué no haces ‘Sinfonía’? Obliga a las contrapartes a desarrollar visiones.” Observación: si no hay nada en la cabeza, uno la puede sacudir cuantas veces quiere – no saldrá nada. Por el lado alemán, el mayor grado de elaboración de los métodos de planificación parece aumentar las ilusiones acerca de la confiabilidad de la planificación ...

¿Y ahora, qué?

Quizás hay dos caminos para que los actores puedan llegar a compenetrarse, paso a paso, con el objetivo del proyecto, un nuevo paradigma y sus implicaciones:

- a través de la confrontación con alternativas: por ejemplo, se podría demostrar a los brasileños, como funcionan las asociaciones en Alemania, la forma en que los afiliados exigen la prestación de servicios, como las asociaciones defienden sus intereses e influyen el Estado, etc. En este contexto será importante transmitir que no se trata de copiar un modelo diferente de organización, sino de reflexionar acerca del cómo y por qué de la forma en que uno mismo actúa, así como en torno al cómo y por qué los otros proceden de determinada manera y con qué resultados, para identificar aquellas ideas y elementos que podrían ser transferidos. – Esta aproximación puede, pero no necesariamente tiene que dar buenos resultados.⁴
- a través de la vivencia inmediata y la experiencia de cambios que podrían aumentar la disposición y la confianza para decidirse a emprender un proceso de transformación más profundo. Paso a paso el objetivo del proyecto y sus consecuencias se van perfilando. – Como consecuencia de la mencionada autoevaluación se pidió al equipo del proyecto la realización de una especie de ZOPP para toda la asociación incluyendo el área de la representación de los intereses (*lobby*). Este había sido un tabú para el equipo del proyecto y en ningún momento los ACIs habían pensado en incluirlo en el proyecto conjunto.

¿Sigue teniendo sentido la secuencia planificación – implementación en aquellos casos, en que la planificación del proyecto no implica ningún compromiso para las partes y el objetivo del proyecto no se puede pensar?

Obviamente no lo tiene en la forma tradicional, con características de “ingeniería”, con fases de planificación e implementación separadas que transcurren una tras otra. Podría tenerlo si la planificación y la implementación se diseñasen como un proceso permanente y abierto, entretelado y de estimulación mutua. En el caso extremo el proceso de transformación en sí se convierte en el objetivo del proyecto, siendo de interés secundario el resultado de la misma. En los casos de proyectos referidos al desarrollo organizativo esto puede tener las siguientes consecuencias, entre otras:

- el análisis del proyecto debe concentrarse menos en la situación ACTUAL y enfatizar el potencial de transformación de la organización. ¿Existe alguna presión para el cambio a raíz de los problemas? ¿Se encuentran personas o constelaciones de personas interesantes para eventualmente iniciar procesos, para embarcarse en una aventura? ¿Existen lógicas de razonamiento en la sociedad con las que se podría confrontar a los socios?

⁴ Se sabe de étnias de África Occidental que desde hace siglos se ven confrontadas a diario con técnicas agrarias diferentes de etnias vecinas, sin incorporar ningún elemento de las mismas. Pero no hay que ir tan lejos: cuando el carnicero de {el Estado federal alemán de} Baden-Württemberg demostró a sus colegas de Schleswig-Holstein su forma de descuartizar un vacuno, recibió aplausos de todos lados: “Muy bien. Pero nosotros acá hacemos las cosas diferente.”

- durante la ZOPP el objetivo del proyecto debe ser definido de forma amplia, más abstracta, sin una definición detallada punto por punto. Los resultados y las actividades reflejan sino una parte de las medidas posibles para alcanzar el objetivo; otros imposibles de imaginar y discutir por el momento se perfilarán a lo largo de un proceso de aprendizaje de los participantes. Entonces la ZOPP y la PPÜ no constarán de instrucciones mecánicas de acción para el futuro; reflejarán el estado de discusión de los participantes en un momento determinado de un proceso. El objetivo del proyecto define un marco general o corredor, que también será sujeto de transformaciones.
- durante la fase de implementación se debe revisar repetidamente, si existen experiencias, ideas y constelaciones nuevas que se ubican dentro del corredor o si éste debería ser ampliado razonablemente. Será determinante para la acción no tanto lo fijado en el papel, sino la calidad y la conciencia de los actores en cada situación. En el quehacer cotidiano la acción, la evaluación de los resultados y la reflexión se condicionan mutuamente. La planificación de las actividades no se realiza anualmente, sino como planificación permanente de acuerdo a las necesidades.

Rolf Sülzer me sorprendió al preguntarme que porcentaje de mi tiempo como asesor de proyecto dedicaba a la reflexión: por principio reflexiono siempre, de mañana bajo la ducha, durante la reunión, en el avión ... sin que existan fases separadas de acción, evaluación y reflexión.

Mi hermana opinó: “Como asesor tú ya piensas el objetivo del proyecto. Solamente quieres dejar algún tiempo a las contrapartes para que lleguen también al punto avisado. Por lo tanto, las estás manipulando.” No es así. Como asesor yo necesito una idea orientadora inicial, una visión con lógica propia. Después espero mantener la apertura y capacidad de aprender para poder reaccionar frente a nuevos desarrollos que no puedo pensar de antemano. Mi trabajo consiste en intervenir cuando determinadas tendencias van en detrimento del aumento del nivel de eficiencia – independiente de como ésta sea definida – de la organización o contra la sustentabilidad de los resultados del proyecto.

¿Que viva la planificación imprecisa?

En los años sesenta Thomas S. Kuhn explicó detalladamente el origen de las revoluciones científicas y los nuevos paradigmas: de repente una persona abandona los carriles conocidos, no se adapta más a la presión a la asimilación de su entorno. Por consiguiente, muy raras veces grupos con estructuras democráticas – como por ejemplo durante la ZOPP- producen soluciones geniales; la mayoría se orienta en lo existente y conocido.

Un investigador del Instituto Alemán de Desarrollo (DIE) sentenció acerca del proyecto conjunto de FE / HWK: “En resumen, al transcurrir el tiempo varios factores favorables incidieron de dos maneras: las tareas auto-fijadas se transforman en la dirección correcta, y las áreas de acción de los diferentes actores se definen en términos suficientemente imprecisos para permitir que nuevos áreas de trabajo sean alcanzables.” – La falta de precisión de la planificación produce inseguridad, por lo que por otra parte permite desarrollar procesos abiertos, que posibiliten experimentar y pensar paso a paso una organización en transformación, y quizás un nuevo paradigma.

Stefan Helming y Michael Göbel defienden la opción de la actualización de un plan⁵, citando afirmaciones como la siguiente: “Un plan siempre se equivoca. Sobre todo cuando uno lo mira en la retrospectiva.” Quiere decir, la desviación del plan y del objetivo enfocado se vive como algo negativo capaz de provocar resistencias y frustraciones entre los participantes. ¿Pero qué pasaría, si se enfocara conscientemente al objetivo y al plan del proyecto como variables que no sólo deben cambiar sino desarrollarse a lo largo del proyecto?

Traducción: Dieter Schonebohm, Uruguay

Publicado en: Drehscheibe, GTZ OE 403, Asesoría de Organización, Comunicación y Gestión, Nro. 9 (octubre de 1997), págs. 3-6.

⁵Véase Helming, Stefan / Göbel, Michael, op. cit., pág. 6.