



## FICHA N° 13:

### LOS CUATRO MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

(Fuentes: Matus, C.: "Política, Planificación y Gobierno"; "Entrevista a Matus")

---

El concepto de **momento** indica instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo o "en cadena" que no tiene comienzo ni término definido. El paso del proceso de planificación por un **momento** determinado es así solo el **dominio transitorio** de dicho momento sobre los otros que siempre están presentes. En el caso del proceso de planificación, los momentos se encadenan y cierran **circuitos repetitivos** para ayudarse mutuamente y culminar cada vez en uno distinto de ellos. Ningún momento es necesariamente primero que otros. Ningún momento cierra o termina el proceso encadenado. Ningún momento comienza y termina en un tiempo preciso. Ningún momento queda atrás definitivamente y se agota en una sola instancia, sino que vuelve a repetirse para dominar transitoriamente varias veces más en el futuro.

Estos momentos son:

- a) el momento **explicativo** (fue, es, tiende a ser)
- b) el momento **normativo** (debe ser)
- c) el momento **estratégico** (puede ser)
- d) el momento **táctico-operacional** (hacer)

Estos cuatro momentos están encadenados en una variedad de secuencias cambiantes y constituyen un proceso continuo. Cada problema del plan y el plan en su conjunto se desarrolla pasando por estos momentos.

El momento 1 es el momento explicativo. Trata de comprender la realidad identificando los problemas que declaran los actores sociales. Trabaja en los tiempos verbales fue, es y tiende a ser. Su propósito es explicar la realidad del juego social y para ello usa el análisis situacional. Comienza con la enumeración y selección de problemas, el análisis del macroproblema, la identificación de los actores relevantes y termina con la explicación sistémica de cada problema mediante la técnica del flujograma situacional. A partir de ese análisis, construye el árbol explicativo y selecciona los nudos críticos de cada problema. Esta es la primera forma de acumulación de conocimientos.

El momento 2 es el momento normativo-prescriptivo. Trata del modo en que se formula el plan y trabaja bajo la forma verbal del debe ser. Su propósito es producir las propuestas de acción en un contexto de incertidumbre y sorpresas. Aquí es donde se fundamenta la gran apuesta del plan y todas las apuestas parciales por problemas y por nudos críticos o subproblemas. Comienza con el prediseño de operaciones y la preevaluación de las mismas, la identificación de las variantes, invariantes y sorpresas propias del plan global y de cada problema, la formulación de escenarios y planes de contingencia y la presupuestación de las operaciones exigentes en recursos económicos. Todo esto se sintetiza en árboles de apuestas para cada problema y el árbol de la gran apuesta del plan. En apoyo de este proceso, se trabaja con un Banco de Operaciones, que incluye dos tipos de módulos : las operaciones del plan y las operaciones en

etapa de pre-procesamiento que están como reservas para alimentar cualquier ajuste o cambio del plan. En la dinámica del PES el plan no es artesanal, es modular y se formula y reformula constantemente armando módulos procesados a partir de los módulos en reserva pre-procesados. Esta es la segunda forma de acumulación de conocimientos.

El momento 3 es el momento estratégico. Trata del modo de examinar la viabilidad política del plan y del proceso de construcción de viabilidad política para las operaciones no viables en la situación inicial. Su propósito es formular propuestas estratégicas para tratar las operaciones como un proceso de producción política en parte cooperativo y en parte conflictivo. Comienza con el análisis de la matriz de motivaciones para precisar la alineación de los actores respecto de las operaciones e identificar las operaciones y actores conflictivos, sigue con la enumeración del VRC del juego pertinente a cada problema, la construcción de la matriz de vectores de peso y culmina con el análisis de trayectorias de construcción de viabilidad. Esta es la tercera forma de acumulación de conocimientos.

Cuando un problema ha cruzado por estos tres momentos, sólo ha cambiado el conocimiento que el equipo de gobierno tiene sobre el mismo, pero la realidad sigue a la espera de la acción. De aquí la importancia de la mediación entre el conocimiento que se acumula en los tres momentos mencionados y el cuarto momento de la acción.

El momento 4 es el momento táctico-operacional. Trata de la acción con el soporte del plan. Su propósito es crear un proceso continuo, sin rupturas, entre los tres momentos anteriores y la acción diaria. Trata también del recálculo del plan y su afinamiento a las circunstancias del momento de la acción y al detalle operacional que la práctica exige.

En la planificación tradicional se habla de la ejecución del plan. Eso es un simplismo, porque sólo se ejecuta aquello que los gerentes estiman que puede ser ejecutado. Las ideas del plan no se ejecutan hasta que alguien complete su procesamiento tecnopolítico con el detalle operacional que exige el sistema administrativo.