

## PARTE IV.- CONCLUSIONES Y GLOSARIO DE CONCEPTOS

### 1. - CONCLUSIONES FINALES.

Quién gobierna, lo hace dentro de las capacidades de su **capital intelectual**. Ese capital es en parte experiencia y en parte **formación teórica, filosófica e ideológica**. Ambos aspectos del capital intelectual no son independientes. La riqueza de la experiencia que se acumula es dependiente de la formación teórica del dirigente. Si esa formación es pobre el hombre acumula mucha experiencia pobre. Por consiguiente, la experiencia se devalúa si se congela la formación intelectual. Los políticos y los técnicos envejecen cuando pasan a vivir sólo de su experiencia.

La formación intelectual del dirigente sólo está en parte asociada con su entrenamiento académico formal. La formación intelectual también se adquiere acumulando capacidad para superar lo anecdótico y navegar en el mundo de las abstracciones. Es una capacidad para generalizar, para superar la realidad como situación concreta y crear sobre nuevas posibilidades proyectando hacia otros ámbitos y otros tiempos el conocimiento adquirido en la práctica, en los libros y en las discusiones. El hombre que encuentra en la realidad sólo un espacio repetitivo para aplicar sus experiencias deja de ampliar su frontera intelectual y llega a ser un buen administrador de directivas ajenas. El verdadero conductor, en cambio, encuentra en cada aridez de su práctica un estímulo para interrogarse sobre sus convicciones. Ese dirigente no envejece.

Un dirigente es una fenoestructura como cualquier otra; es decir es una acumulación de capacidades de producción. ¿Qué produce el dirigente?: conducción de organizaciones, de partidos políticos, de empresas, de países, etc. ¿Cómo produce?: **utilizando** su capital acumulado y **acumulando** más capital.

El capital del dirigente es una combinación del **capital político** y **capital intelectual**. De **poder** y de capacidad para saber usar el poder en la conducción del cambio situacional.

Su capital político define su espacio de **capacidades de acción**.

Su **capital intelectual** delimita el espacio de sus **intenciones y necesidades**, junto con la **eficacia de uso** de sus capacidades.

El capital político es capacidad de crecer frente a sus competidores, mientras el capital intelectual es capacidad de orientar y direccionar el uso de sus capacidades, reconocer necesidades aparentes y desarrollar sus nuevas capacidades.

El concepto de lo necesario y de lo qué debe hacerse para atenderlo puede configurarse a niveles muy distintos de superficialidad o profundidad en la mente del dirigente.

Ello depende justamente de su capital intelectual. Ese capital intelectual es el que le impone un **techo** para pensar y consiguientemente para utilizar sus capacidades políticas en proporción y dirección adecuadas. Hay pues dirigentes con distintos techo intelectual. Naturalmente, todo líder está ciego a sus limitaciones, especialmente si se trata de su capital intelectual. Una característica común a todos los dirigentes es

una alta autoestima. Su techo le parece siempre el máximo de lo posible y adecuado a las circunstancias.

La acumulación de capital político es muy consumidora de tiempo, muy absorbente y agotadora, de manera que muchas veces el capital político se acumula en desmedro del capital intelectual. La destreza y perseverancia para acumular capital político es un recurso muy escaso y su posesión es también altamente gratificante. El poder llama a más poder.

Así, la dinámica de desarrollo del dirigente exitoso produce un cambio de peso en la relación entre capital político y capital intelectual. Tiende a perder peso el capital intelectual. Si éste último era inicialmente escaso, el desarrollo del dirigente genera un desequilibrio peligroso: conduce a la cima a dirigentes capaces de ganar elecciones y escalar en las estructuras de poder, pero pobremente dotados para conducir y solucionar los problemas terminales del sistema social. Aún más, la descapitalización intelectual del dirigente no puede tomar conciencia de esa necesidad y reconocerla como una demanda de la realidad. Los dirigentes mediocres tienden a rodearse de quipos mediocres.

La formación intelectual es pues el capital máspreciado de un dirigente. Pero si este no se produce junto al capital político es un capital inutilizable.

Un académico y político práctico que ha dejado sus huellas controversiales en la política internacional de USA en América Latina, pero sin duda un hombre de buena formación en el campo que abarca este libro, dice con mucha certeza:

“Todo estadista es, en parte, prisionero de la necesidad. Se ve enfrentado a un ambiente que él no creó, y está conformado por una historia personal, ya que no puede cambiar. Es una ilusión creer que los dirigentes ganan en profundidad a medida que ganan en experiencia. Como he dicho, las convicciones que los líderes han adquirido antes de llegar a los altos cargos son el capital intelectual que consumirán mientras están en funciones. Los líderes tienen poco tiempo para reflexionar. Se encuentran atrapados en una batalla interminable, en la que lo urgente se impone constantemente a lo importante. La vida pública de toda figura política es una lucha continua para rescatar un elemento de opción de la presión de las circunstancias.”

(Henry Kissinger, Mis Memorias, pág. 51, Editorial Atlántida, 1979)

Hasta ahora nos hemos preocupado con mucha razón por la formación de capital de nuestros países, pero reflexionamos poco sobre la debilidad del capital intelectual de nuestros gobernantes y dirigentes, así como de las organizaciones políticas. Sin embargo, los programas y planes de gobierno de nuestros países suponen que esos dirigentes tienen la capacidad de conducirnos y encontrara los caminos para superar el subdesarrollo. Demos por supuesto que tienen la voluntad de gobernarnos y no sólo de administrar las realidades. Pero no basta con la voluntad. Tampoco basta la simple experiencia en la competencia política.

Es difícil exagerar la importancia de la necesidad de elevar nuestras capacidades de gobierno. Es nuestra principal limitación y nuestra más importante tarea. Es la limitación que

pone techo a todas nuestras posibilidades. La principal resistencia cultural para cambiar el estilo de gobierno reside en las dirigencias políticas tradicionales.

El desarrollo de sistemas de gestión estratégica potentes es una parte del problema. La otra parte es formar cuadros dirigentes con una formación sólida en las ciencias y técnicas de gobierno. Entre esas ciencias y técnicas, la planificación de la acción humana es a más importante. Para ello tenemos que superar los prejuicios y estrecheces de la planificación normativa.

Todo este libro puede sintetizarse en estas cuatro afirmaciones:

**Primera:** Nuestras capacidades de conducción están cada vez más lejos de las necesidades que plantea la complejidad de nuestros sistemas sociales. Nuestras democracias jóvenes y débiles corren el riesgo de naufragar en un mar de promesas fáciles incumplidas y de problemas crecientes y abrumantes.

Debemos tomar en serio la tarea de prepararnos para gobernar. Tenemos que exigirles a los dirigentes políticos capacidades muy superiores. Los políticos deben dudar de su experiencia y nosotros debemos dudar de nuestra ciencia.

Sólo así podremos encontrarnos en un nivel de cooperación y eficacia superior. La planificación puede ser nuestra herramienta de convergencia y superación.

**Segunda:** Las fallas de la planificación tradicional no se deben a su práctica deficiente, sino a sus inadecuados fundamentos teórico-metodológicos para tratar con sistemas complejos

plegados de problemas cuasiestructurados. Tenemos que pensar de nuevo la planificación como el centro de un sistema de gestión estratégica que apoya la conducción del cambio situacional.

**Tercera:** El propósito de la planificación no es el **futuro** sino el **presente**. El cálculo sobre el futuro sólo es un medio para darle racionalidad al cálculo sobre las decisiones presentes. Ambos cálculos se complementan. El cálculo sobre el futuro es dominante en el plano de la eficacia direccional; el cálculo sobre el presente es dominante sobre el plano de la acción concreta que cambia las situaciones. Así podremos rescatar el sentido práctico de la planificación.

**Cuarta:** La planificación económica es inseparable de la planificación política en la teoría y en la práctica; en los escasos casos de buena práctica de la primaria, en que supera en parte y de hecho sus limitaciones, se debe a que la planificación económica es realizada con sentido político y sin atenerse a las restricciones de la teoría normativa.

Pero esas buenas prácticas son ocasionales, muy parciales y con resultados menos que aceptables desde el punto de vista de eficacia de gobierno. Un camino para reformular en teoría y modernizar en la práctica los sistemas de planificación tradicionales, consiste en comenzar por formalizar y enriquecer las buenas prácticas de gobierno.

La crítica a la planificación económica vigente puede referirse a un supuesto básico en que descansa toda la teoría de la planificación normativa. Este supuesto afirma que: “ el actor que planifica está **sobre** o **fuera** de la realidad planificada y,

en consecuencia, no coexiste en esa realidad con otros actores que también planifican”.

A partir de este supuesto, la planificación normativa distingue artificialmente entre **sujeto** que planifica y **objeto** planificado, se restringe a un diagnóstico único como explicación de la realidad, reduce el proceso social a “comportamientos” representables en “modelos analíticos” se autorrestringe a lo económico, identifica planificación con diseño en el plano del **debe ser**, ignora la incertidumbre, monopoliza la planificación para el Estado y produce métodos de **final cerrado**, donde la política económica es autosuficiente para alcanzar los objetivos predeterminados del Plan.

En contraste, si adoptamos el supuesto más realista que sitúa al actor que planifica dentro de la realidad y allí coexiste con otros actores que también planifican, ya no es posible distinguir claramente entre sujeto y objeto de la planificación, porque el sujeto está en el objeto y éste contiene a su vez otros actores que también planifican. Aquí aparece la planificación en situaciones de contradicción, lucha y conflicto, donde el diagnóstico ya no puede ser único y objetivo, sino meramente una **explicación situacional**.

Si reconocemos el conflicto, surge de inmediato un tipo de conducta no rutinaria que se basa en el **juicio estratégico** o el **calculo interactivo**, irreductible a comportamientos sociales. En consecuencia, ya no es posible explicar la realidad conflictiva sólo por medio de **modelos analíticos**.

Se requieren ahora modelos de **simulaciones humanas** que tienen su origen remoto en el ensayo, el entrenamiento y el

**juego de guerra** (kriegspiel). Pero la simulación humana es de aplicación reciente a las ciencias sociales y no es reconocida ampliamente como un método para conocer la realidad. Tampoco es una técnica bien fundada teóricamente.

En este contexto e conflictos es imposible identificar planificación con diseño normativo, porque para ejecutar **su** plan cada actor tiene que vencer la resistencia de los **otros** actores, y en consecuencia, el cálculo del planificador es algo más que el de un diseñador del futuro; tiene que ser **el cálculo de un estratega**.

Aparece así el problema estratégico-táctico de la viabilidad y surge como imprescindible considerar en la teoría del plan que los factores políticos de poder son variables que influyen y son influidas por todos los otros elementos considerados. El plano del **puede ser** se articula así a la normativa del **debe ser**. Pero el problema estratégico-táctico de la viabilidad es tan cambiante con la situación que el plan, para ser eficaz, tiene que extender sus fronteras hasta abarcar **el cálculo inmediato que precede y preside la acción en la coyuntura**. Aquí es donde se rescata el presente y surge el plano operacional de la acción o de la voluntad y oportunidad de hacer.

Naturalmente, en la planificación situacional desaparece la certidumbre y el monopolio del Estado sobre la planificación: **todos los actores sociales planifican en situaciones de poder compartido**.

Si la planificación se confunde con el cálculo totalizante del proceso de **gobierno en la acción concreta**, entonces ésta tiene que resolver cuatro grandes cuestiones:

Un **primer** problema de conocer la realidad desde varias perspectivas situacionales, para poder contestar a las preguntas ¿Cómo es la realidad para mí? ¿Cómo es la realidad para el OTRO? ¿Cuáles son mis motivaciones, capacidades y necesidades en la realidad en que estoy inserto? ¿Cuáles son las motivaciones, capacidades y necesidades del OTRO en la realidad en que EL está inserto? En síntesis: ¿Cuál es mi situación?.

Un **segundo** problema normativo o de diseño de **direccionalidad**, para contestar a las preguntas ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué debo hacer para ello? ¿A qué situación objetivo aspiro?

Un **tercer** problema de **viabilidad**, para responder al desafío de sortear las restricciones de la realidad y los obstáculos que me presenta el OTRO, el oponente a mi plan, y

Un **cuarto** problema de **operacionalidad**, para abordarla interrogante de lo que debo y puedo hacer **hoy** y cada día cuando sea **hoy** con el objeto de avanzar hacia mi **situación-objetivo**.

Sobre la base de estos fundamentos teóricos es posible argumentar la crítica a la planificación tradicional.

Rechazamos, por consiguiente, la idea de identificar planificación con diseño normativo y considerar lo **político** como un mero marco restrictivo de lo económico.

Sostenemos que todo plan tiene oponentes, lo que obliga a hablar de una planificación política que comprende a la

económica; rechazamos, en consecuencia, la idea que la planificación es técnica y neutra; rechazamos también el prejuicio de considerar a la teoría económica como la ciencia base de la planificación. Sostenemos que existen muchos recursos escasos que no son económicos, como el poder, la información y las capacidades organizativas.

Afirmamos que existen múltiples criterios de eficacia. Por consiguiente, la eficacia económica compite en la realidad con otros criterios de eficacia en la toma de decisiones de los diversos actores sociales.

No existe una asociación biunívoca entre Estado y Planificación. En realidad el Estado es sólo el principal **locus** desde el cual se planifica, pero no es el único.

La planificación tradicional es importante para servir a los propósitos del cambio social, porque no tiene teoría ni categorías para tratar el problema del surgimiento, cambio y efectos de las estructuras más profundas, es decir las genoestructuras. Tampoco puede lidiar con los problemas típicos de los sistemas complejos.

Por último, es posible acusar a la planificación normativa de insincera, porque frente a la pregunta ¿Si se hace todo lo que anuncia el plan-libro, se alcanzarán los objetivos?, el plan tradicional oculta la ambigüedad inconsistente de su respuesta.

Aún más, la principal causa del incumplimiento de los objetivos no está en el incumplimiento de los planes, sino en que ellos no conducen a los objetivos que declaran.

Para fundamentar rigurosamente estas afirmaciones podemos contrastar los conceptos, categorías y criterios de la planificación situacional con los de la planificación normativa.

En **primer** lugar, podemos contrastar el **cálculo interactivo** o el **juicio estratégico** en el contexto conflictivo que asume la planificación situacional con el **cálculo unilateral** y **conductista** de la planificación normativa por el cual un sujeto intenta controlar un objeto planificado.

En **segundo** lugar, podemos oponer el cálculo que precede y preside la acción a la coyuntura que caracteriza la planificación de situaciones con el cálculo de mediano y largo plazo de la planificación normativa, cuya utilidad es adjetiva al primero, y

En **tercer** lugar podemos enfrentar el **cálculo situacional** y la **teoría de situaciones** referidas a la totalidad social relevante para la acción, con el **cálculo económico-social** que incide sólo en una parte de dicha totalidad.

Este examen de contrastes nos conduce a problemas de la mayor trascendencia para la teoría social en general y la ciencia económica en particular. En este sentido hemos identificado las siguientes demandas:

**Primera:** Necesitamos una teoría e la totalidad social que aborde las interacciones entre la economía, la ciencia política, la sociología y las otras ciencias sociales, porque ninguna de ellas se preocupa de las implicaciones de unas sobre las otras; por ejemplo, de los efectos políticos de las acciones

económicas o de las consecuencias económicas de los eventos políticos.

**Segunda:** Necesitamos reconsiderar todas las teorías y métodos que suponen la primacía inevitable del criterio de eficacia económica; esto implica tanto un cuestionamiento de los fundamentos clásicos de la ciencia económica como de los de la planificación económica y de las técnicas económicas de evaluación de proyectos.

**Tercera:** Necesitamos una teoría de la producción social y del cambio situacional que permita analizar el problema del conflicto de criterios de eficacia en un mundo donde existen múltiples recursos escasos y múltiples dimensiones del concepto de producción. Así, la producción económica de bienes y servicios tiene una dimensión política, cognitiva, ecológica, etc., y requiere para su materialización de recursos de poder, recursos económicos, conocimientos, valores, espacio, tiempo, etc.

La conclusión práctica que emerge de este libro apunta a la necesidad de abandonar las prácticas normativas y economicistas de planificación a fin de revalorizar la idea de la planificación como herramienta de gobierno. La tarea es compleja. Requiere tanto redefinir la planificación como extender su ámbito a todo el proceso de Gobierno.

A la planificación económica normativa debemos oponer la planificación situacional de la acción gubernamental. La planificación normativa es demasiado simple para servir en el proceso de gobierno de una realidad compleja.

Una vez planteadas las relaciones ente plan y acción concreta en el presente resulta imprescindible explorar el problema de la práctica de la planificación situacional.

¿Qué proponemos en vez del plan-libro? ¿Cómo es posible la planificación en la coyuntura? ¿Cómo puede ser más práctica una planificación más compleja?.

Nuestras propuestas son las siguientes:

Reemplazar los diagnósticos sectoriales por explicaciones situacionales por problemas y el diagnóstico general por una explicación situacional de síntesis;

Crear la instancia de “análisis por problemas”, además de los niveles global, sectorial y regional;

Reemplazar el plan-libro por una estructura modular del plan basada en identificación de las “operaciones” que deben ser realizadas para enfrentar los “problemas”; la matriz problemas –operacionales resulta así meollo normativo del plan situacional;

Transformar el plan en un instrumento de organización para la acción, mediante la asignación de responsabilidades precisas de los organismos públicos respecto a los problemas y las operaciones;

Complementar los instrumentos macroeconómicos del plan con instrumentos capaces de dar cuenta del análisis macropolítico a fin de que a nivel global interacciones la planificación política con la planificación económica;

Adoptar un sistema de “gerencia por operaciones” en los organismos públicos que permita darle vida práctica sustantiva al sistema de presupuesto por programas y al sistema de planificación modular por problemas y operaciones;

adoptar tecnologías de planificación compatibles con la velocidad de cambio de las situaciones reales, a fin de rescatar el valor de la planificación como cálculo de anticipación; en este sentido la planificación situacional debe preocuparse espacialmente de los sistemas de soporte a las decisiones (SSD) y los sistemas de petición y rendición de cuentas (SPRC)

Abordar racionalmente el problema de la incertidumbre mediante la técnica escenarios, la velocidad de respuesta, al aprendizaje y el reemplazo de la predicción por la previsión.

Montar un sistema de emergencia para situaciones tensas de desarrollo rápido donde es esencial el control del tiempo.

Ese es el sistema de sala de situaciones. La Sala de Situaciones puede constituirse en otra modalidad, tecnológicamente más avanzada, del funcionamiento de los Consejos de Ministros para problemas espaciales y situaciones de emergencia.

Para que las decisiones en el día a día no constituyan “otro plan” empujado sólo por las restricciones inmediatistas, proponemos un sistema de “prealimentación” con el futuro que rescate los planes anuales, de mediano plazo y de largo plazo y cree la instancia de planificación en la coyuntura.

Igualmente, proponemos un sistema de “retroalimentación” con el pasado reciente, a fin de que la planificación n el día a

día afirme su cálculo por medio del aprendizaje del pasado reciente. Pero, ambas instancias de cálculo sólo tienen significado si se apoyan en el “momento táctico-operacional”, vale decir el cálculo que precede y preside la acción en la coyuntura.

El Gobierno y la planificación no dan tiempo para escribir libros. Sólo un sistema afinado de información y decisiones puede preceder y presidir los hechos en la coyuntura. Nuestra propuesta constituye un cambio radical en las concepciones sobre la planificación y el planificador, y en alguna medida, ella se abrirá paso cuando una nueva generación de planificadores con mayor formación política acceda a la práctica de las oficinas de planificación del futuro.

Las nuevas concepciones sobre planificación situacional o estratégica resuelven muchos problemas viejos, pero generan otros nuevos. Por ejemplo, ¿Con qué ciencia social podemos abordar el problema de planificar una totalidad social expresada como situación?. ¿Es posible y es además un buen camino desarrollar una teoría de la producción social que precise a la producción económica como un aspecto parcial de un proceso más amplio? ¿Cómo perseguir el avance en la construcción de una teoría de las situaciones? ¿Cómo hacer más riguroso el análisis de viabilidad política? ¿Qué destino tienen los modelos políticos? ¿Cómo hacer de la simulación humana y de la técnica de juegos en particular una herramienta más rigurosa de experimentación social? ¿Cómo articular el debate libre y sistemático de un equipo de estrategias con las técnicas formales y parciales, tales como juicio de expertos, tormenta de ideas método DELFI, etc..?

Sin embargo, a nadie debe asombrar que el avance del pensamiento cree tantos problemas como resuelve. De otra manera la ciencia se agotaría en su objeto.

## 2. - GLOSARIO DE CONCEPTOS

- 1.- ACCIÓN. Es la unidad inmediata de desagregación de las operaciones en la estructura modular del plan.
- 2.- ACCIÓN DE COMPORTAMIENTO. Es una acción predecible con certeza o sólo probabilísticamente porque responde a una **función de comportamiento** de un individuo, un agregado social o una institución.
- 3.- ACCIÓN ESTRATÉGICA. Es una acción alimentada por un juicio estratégico en un contexto de cálculo interactivo; el estratega no hace planes en base a comportamientos, aunque quizás es posible descubrir el código operacional en que se basa su juicio estratégico.
- 4.- ACTO DE HABLA. Es el módulo básico de las significaciones de un discurso. Se pueden distinguir dos tipos de actos de habla, los actos **ilocutivos** y los actos **perlocutivos**.
  - **Los actos ilocutivos** como actos de habla en el sentido estrecho de la palabra, se refieren aserciones, expresiones, declaraciones, directivas y compromisos; combinando estos actos de habla explicamos, calificamos, advertimos, nos disculpamos, ordenamos a otros hacer algo, nos comprometemos a hacer algo, etc.. Conversamos y escribimos combinando actos de habla.
  - **Los actos perlocutivos**, que son los efectos de nuestros actos elocutivos producen en nuestros interlocutores, tales como convencer, persuadir, divertir, molestar, entristecer, animar, dar seguridad, mover a la acción o a la pasividad, etc..
- 5.- ACTOR SOCIAL. Es una personalidad, una organización o una agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, desarrollar intereses y necesidades y actuar produciendo hechos en la situación.
- 6.- AGENDA DEL DIRIGENTE. Ordena el uso del tiempo del dirigente en cada día y expresa la selección de problemas que atiende y su encadenamiento en el tiempo.
- 7.- ARCO DIRECCIONAL. Es el camino imaginario que une la situación inicial con la situación-objetivo. Es una referencia básica para mantener el curso de los acontecimientos en la dirección de la situación-objetivo.
- 8.- ARCO DE COYUNTURA. Es el camino que se construye entre la situación inicial y una situación inmediata siguiente. Expresa un movimiento táctico.
- 9.- ARCO DE LA UTOPIÍA. Es el camino imaginario que traza la direccionalidad entre la situación inicial y la imagen-objetivo.
- 10.- ARCHIVO DE PROBLEMAS. Es el conjunto de problemas seleccionados por un actor para enfrentarlos con un plan.
- 11.- ARCHIVO DE OPERACIONES. Es el conjunto de operaciones que enfrentan los nudos críticos de los problemas.
- 12.- ASERCIÓN. Acto de habla que afirma como son las cosas, sea mediante descripciones, enunciados, etc.. Su criterio de verificación es verdadero o falso.

- 13.- AUTORREFERENCIA. Perspectiva explicativa de un actor que indica la situación desde la cual explica.
- 14.- CÁLCULO INTERACTIVO. Es el cálculo estratégico o táctico de **previsión** donde la eficacia de la acción de cada actor depende de la acción que el OTRO haya hecho antes o haga después. En este cálculo las eficacias son interdependientes según sean las acciones recíprocas.
- 15.- CAPACIDAD DE GOBIERNO. Es el conjunto de destrezas, experiencias, habilidades, teorías y métodos de dirección que posee un equipo de gobierno.
- 16.- CÓDIGO OPERACIONAL DE UN ACTOR. Es el enunciado tentativo de sus acciones más probables ante distintas situaciones contingentes. El código toma la siguiente forma: si ocurre tal circunstancia sus movimientos más probables serán A1, A2 y A3. el código sistematiza “n” situaciones contingentes y un número variable “x” de acciones posibles en cada contingencia.
- 17.- COMPROMISO. Acto de habla por el cual el declarante asume la obligación de hacer cosas, como en los programas, las promesas, votos y juramentos. El programa direccional de un actor es un compromiso; el compromiso se verifica por su cumplimiento o incumplimiento.
- 18.- CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD. Proceso de cambio situacional por el cual un actor, mediante un encadenamiento de arcos de coyuntura, logra una relación favorable de intereses y fuerza para hacer posible una operación que en la situación inicial era inviable.
- 19.- CURSO DE ACCIÓN. Es la trayectoria seleccionada como central para la articulación táctico-estratégica; el curso de acción puede cambiar según sean las características reales siguientes del cambio situacional.
- 20.- DECLARACIÓN. Acto de habla que produce el efecto de cambiar la realidad declarando que es cambiada, como es el caso de despedir un empleado, abrir una sesión de trabajo, nombrar un Ministro o inaugurar las sesiones del Congreso Nacional.
- 21.- DEFINICIÓN DE UN PROBLEMA (vector de). Es la caracterización del problema en el plano de la fenoproducción mediante la enumeración de los resultados o eventos terminales que sean necesarios y suficientes para su distinción de otro problema.
- 22.- DESVÍO ESTRATÉGICO. Extralimitación del espacio de “rodeo” que conduce hacia una direccionalidad distinta.
- 23.- DISOLVER UN PROBLEMA. Tomar el problema analizado A como una consecuencia de un problema B distinto y más amplio y enfrentarlo allí en el espacio superior de ese otro problema B.
- 24.- EFICACIA DIRECCIONAL. Es el efecto o impacto de un evento en la alteración de la realidad en la dirección escogida y expresada en la situación-objetivo.
- 25.- EFICACIA POLÍTICA. Impacto del producto de una operación en el logro de los objetivos políticos de la situación-objetivo.

- 26.- EFICACIA ECONÓMICA. Impacto del producto de una operación en el logro de los objetivos económicos de la situación-objetivo.
- 27.- EFICIENCIA ECONÓMICA. Se expresa por la relación recursos ⇨ producto; una operación es más eficiente mientras menores son los recursos insumidos por unidad de producto.
- 28.- EFICIENCIA POLÍTICA. En el texto se usa también como “eficacia procesal” de una operación. Se expresa por la relación poder aplicado por un actor para producir un evento y poder acumulado o desacumulado por ese actor a consecuencia de los efectos políticos del evento.
- 29.- EXPRESIÓN. Acto de habla que hace visibles sentimientos, actitudes y calificaciones como agradecer, pedir excusas y elogiar. Su criterio de validación puede ser la sinceridad del que emite la expresión.
- 30.-EVENTO DEL AZAR. Es aquel evento fuera del espacio de la imaginación o fuera de toda probabilidad considerada por los afectados, que es producido por un actor al margen de un cálculo de planificación o sin que exista un actor social a quien pueda atribuírsele su producción.
- 31.- EXPLICACIÓN DE UN PROBLEMA. Es la postulación de una red sistémico causal que, en su sincronía y diacronía genera o crea el problema; esto es verificable por la coherencia entre el explicando y el vector de definición del problema explicado. La explicación es siempre una hipótesis sujeta a validación en la práctica. La hipótesis explicativa es preverificada mediante juicio de expertos o modelos matemáticos.
- 32.- EXPLICACIÓN SITUACIONAL. La explicación situacional es aquella que se hace conciente de la situación desde la cual se explica y del rol que en la explicación propia juegan las explicaciones de los OTROS en sus propias autorreferencias.
- 33.- ESPACIO DE UN PROBLEMA. Es el ámbito explicativo pertinente a un problema tanto desde el punto de vista de su definición y explicación como de la capacidad de acción del organismo o actor que explica el problema. Prácticamente, se expresa en una “indicación” de las fronteras del flujograma situacional que comprende una explicación suficiente del problema.
- 34.- ESPACIO DIRECCIONAL. Es el espacio que define lo ideológico o culturalmente admisible para un actor, trátase de problemas, operaciones o valores.
- 35.- ESPACIO DE INTENCIONES. Es el espacio que define las aspiraciones y motivaciones que caracterizan a un actor situado. Permite conocer o postular hipótesis sobre las intenciones que tiene o no tiene un actor.
- 36.- ESPACIO DE CAPACIDADES. Es el espacio que comprende lo que puede **hacer** o **producir** un actor, con independencia de sus intenciones y necesidades.
- 37.- ESPACIO DE NECESIDADES. Es el espacio que comprende las carencias que un actor necesita satisfacer.

- 38.- ESPACIO SITUACIONAL. Es el ámbito dentro de cuyas fronteras se hace la explicación situacional. El texto distingue en orden jerárquico el **espacio general**, el **espacio particular** y el **espacio singular**. El espacio situacional puede coincidir con en el espacio situacional.
- 38.- ESPACIO INSTITUCIONAL. Es el espacio dentro del cual se realiza el proceso de producción de una institución. Dentro de ese espacio coordina y combina factores de producción. Fuera de ese espacio compra insumos y vende su producción terminal o demanda y ofrece bienes, servicios y hechos en el proceso de intercambio social. El espacio institucional está normalmente formalizado por normas jurídicas.
- 40.- ESCENARIO DE CÁLCULO. Es una articulación selectiva de opciones y variantes centrales, que se definen para evitar el efecto de multiplicación de las combinaciones posibles de las opciones y variantes que se consideran en cada problema.
- 41.- ESCENARIO DE LA SITUACIÓN. Es el contexto con el cual interactúa la situación. Para una situación determinada, el escenario de la situación es el contexto externo en el cual se inscribe y con el cual interactúa con diversos tipos de relaciones. Los límites entre la situación y su escenario son relativos a la situación y propósitos del actor.
- 42.- ESTRATEGIA. Es el uso encadenado de los arcos de coyuntura en el recorrido real del arco direccional que conduce a la situación-objetivo.
- 43.- ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN. Es una estrategia donde se busca el consenso entre las partes mediante la negociación; cada parte cede algo y en conjunto logran una situación mejor para cada parte.
- 44.- ESTRATEGIA DE COOPTACIÓN. Es una estrategia donde el actor A por algún medio que no es el conflicto, logra que el actor B se sume a la propuesta de A sin modificarla.
- 45.- ESTRATEGIA DE CONFLICTO. Es una estrategia que se dirige por las relaciones de fuerzas.
- 46.- FLUJOGRAMA SITUACIONAL. Es la graficación metódica y sinóptica del conjunto de relaciones sistémico-causales más significativas para la explicación de un problema o de una situación.
- 47.- FENOPRODUCCIÓN. Es el plano o nivel de la situación al que corresponden los flujos de eventos o los flujos de producción social como resultados de la utilización de la capacidad de producción social.
- En la explicación de la situación, la fenoproducción es el plano de la realidad en que los eventos o flujos de producción social aparecen como resultados constatables y constatados de determinada capacidad de producción social.
- 48.- FENOESTRUCTURA. Es el plano de la situación donde las acumulaciones sociales (humanas, físicas, valores fenoménicos, etc.) condicionan la cantidad y calidad de los flujos de producción social.

La fenoestructura es una instancia de represamiento o acumulación de capacidades de muy diverso tipo.

- 40.- GENOESTRUCTURA. Es el nivel de última instancia de la explicación situacional, donde por acumulación social, se conforman las reglas básicas del sistema que determinan las características de toda situación. Divide el espacio de posibilidades del sistema entre lo permitido y lo prohibido.
- 50.- GOBERNABILIDAD DEL SISTEMA. La gobernabilidad del sistema para un actor es la relación de peso entre las variables que controla y no controla en relación a su plan.
- 51.- IMAGEN - OBJETIVO. Es la situación general escogida como un objetivo de referencia que está más allá del horizonte de tiempo del plan.
- 52.- INCERTIDUMBRE. Es la imposibilidad de decidir o calcular con certeza.
- 53.- INCERTIDUMBRE MAL DEFINIDA. Es una incertidumbre donde el universo de posibilidades está mal definido, no todos los eventos posibles son definibles y sólo se puede asignar probabilidades a algunos o ningún evento. En su extremo, sólo una posibilidad es identificable: la continuación del presente, pero la probabilidad de esa continuidad es desconocida.
- 54.- INSTRUCCIÓN O DIRECTIVA. Acto de habla que ordena a otras personas que hagan cosas, como en las órdenes, dictámenes, disposiciones y sentencias.
- 55.- INTERCAMBIO DE PROBLEMAS. Es el proceso por el cual se generan nuevos problemas como consecuencia del enfrentamiento de los actuales. Ese intercambio puede ser favorable o desfavorable en un horizonte de tiempo determinado.
- 56.- INTERÉS DE UN ACTOR POR. Es el signo con el que un actor aplica sus capacidades y dirige sus intenciones; se expresa como apoyo, indiferencia o rechazo.
- 57.- JUEGOS, TÉCNICA DE. Simulación humana sujeta a reglas basada en el desempeño de roles por jugadores que deben resolver un problema análogo a un problema real o un problema imaginario. El más conocido y tradicional es el kriegspiel o juego de guerra.
- 58.- JUEGOS, TEORÍA DE. Rama de las matemáticas que se refiere al cálculo interactivo de procesos estructurados. Fue elaborada por von Neumann y Morgenstern.
- 59.- JUICIO DE. Razón que fundamenta una apreciación situacional. En el texto se habla de juicio de necesidad, juicio de posibilidad, juicio de oportunidad, etc..
- 60.- MODO DE DIRECCIÓN. Forma particular en que se combinan los subsistemas de dirección para conducir o gobernar según se trate de procesos estructurados o cuasiestructurados, en tiempo normal o en tiempo acelerado.

- 61.- MOMENTO. Instancia repetitiva por la que pasa un proceso encadenado y continuo que no tiene principio ni término bien definido.
- 62.- MOMENTO EXPLICATIVO. Instancia en que el actor explica la realidad tal como para él fue, es y tiende a ser.
- 63.- MOMENTO NORMATIVO. Instancia en que el actor diseña como **debe ser** la realidad en el futuro en contraste con la situación inicial.
- 64.- MOMENTO ESTRATÉGICO. Instancia en que el actor elabora una estrategia que articula el debe ser con el **puede ser**.
- 65.- MOMENTO TÁCTICO – OPERACIONAL. Instancia del hacer. En este momento se produce la mediación entre el conocimiento y la acción.
- 66.- MÓDULO EXPLICATIVO. Unidad parcial en que se divide la realidad como totalidad indivisible para explicarla por partes. En la planificación situacional los módulos explicativos son problemas, subproblemas, miniproblemas, etc..
- 67.- MÓDULO DE ACCIÓN. Unidad parcial en que se divide el Programa Direccional del Plan. Estos módulos son proyectos de acción, operaciones, acciones, subacciones, etc..
- 68.- MÓDULO O – P. módulo básico que integra módulos explicativos con módulos de acción; un módulo O-P es un “subplan” que puede ser útil para asignar responsabilidades institucionales.
- 69.- NUDO CRÍTICO EN EL FLUJOGRAMA SITUACIONAL. Es un subproblema del problema explicado que en el flujoograma se representa como un **nudo** cuyo cambio cuantitativo o cualitativo origina una alteración significativa de las características del vector de definición del problema explicado. El VDP es altamente sensible a los cambios en los nudos críticos.
- 70.- NUDO DEL FLUJOGRAMA SITUACIONAL. Es el conjunto semántico que contiene variables cuantitativas y variables lingüísticas que forman parte de la red sistémico – causal, que conforma el **explicando** del flujoograma.
- 71.- OPCIÓN BÁSICA. Es una alternativa donde el actor que planifica tiene la capacidad de decidir un camino entre varios que son excluyentes.
- 72.- OPCIÓN CONDICIONADA POR UNA VARIANTE. Es una opción que sólo cobra vigencia si ocurre una variante del plan. La decisión del planificador queda así subordinada a la ocurrencia de una variante.
- 73.- OPERACIÓN. Es el medio privilegiado de intervención del planificador sobre la realidad para alcanzar un objetivo del plan. La operación es la unidad básica del plan para la asignación de **recursos** capaces de producir un **producto** que logre **resultados** en el enfrentamiento de problemas o el aprovechamiento de las oportunidades.
- 74.- OPERACIÓN K. es una operación que es seleccionada por su **eficiencia política** o eficacia procesal, con independencia

de su relación directa con el logro de la situación – objetivo, vale decir de su eficacia direccional.

- 75.- OPERACIÓN ESTRUCTURADA. Es una operación que enfrenta un problema bien estructurado, por consiguiente, es una relación recursos ⇒ producto ⇒ resultados bien definida, con reglas claras sobre eficiencia y eficacia.
- 76.- OPERACIÓN SEMIESTRUCTURADA. Es una operación donde **sólo algunos** de sus aspectos pueden precisarse como relación recursos ⇒ producto ⇒ resultados bien estructurados.
- 77.- OPERACIÓN INESTRUCTURADA. Es una operación que enfrenta problemas inestructurados. Por consiguiente su relación recursos ⇒ producto ⇒ resultados es incierta, ambigua y muy tentativa.
- 78.- OPERACIÓN EN SITUACIÓN. Es una operación recién jugada o de inminente juego.
- 79.- Oponente. Actor con objetivos conflictivos con los míos. Ese oponente puede ser potencial o actual.
- 80.- PIVOTE DE PRESIÓN DEL VECTOR DE PESO. Elemento del vector de peso que en una confrontación de fuerzas es seleccionado por su pertinencia y eficacia directa en relación a la naturaleza de la confrontación.
- 81.- PLAN MODULAR. Es el plan constituido por una agrupación orgánica y coherente de operaciones que enfrentan un archivo de problemas. Los módulos explicativos y los

módulos de acción tienen una capacidad prediseñada de expandirse, restringirse o redefinirse en función de las variantes y opciones que se consideran en el plan. Los módulos agotan el universo del plan.

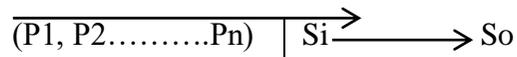
- 82.- PLANO SITUACIONAL. Distinción en la explicación situacional que divide la realidad en el plano de los flujos, las acumulaciones (fenoestructuras) y las reglas básicas (genoestructuras).
- 83.- REALIMENTACIÓN. Proceso de análisis que realiza un actor mediante un cálculo perspectivo que apoya racionalmente sus decisiones presentes.
- 84.- PREDICCIÓN. Capacidad o intento de anticipar lo que ocurrirá en el futuro. La predicción anuncia como será mañana.
- 85.- PREVISIÓN. Capacidad o intento de predecir un espacio de posibilidades futuras, pero no se arriesga a anunciar lo que ocurrirá mañana.
- 86.- PROCESO CREATIVO. Proceso social no sujeto a leyes conocidas o que no se rige por leyes.
- 87.- PROCESO CONTINUO. Proceso social sin comienzo ni término definidos cuya evolución no marca intervalos discretos claramente reconocibles.
- 88.- PROCESO COMPLEJO. Proceso social creativo, continuo y conflictivo que genera problemas cuasiestructurados.

- 89.- PRODUCCIÓN SOCIAL. Es la producción de eventos políticos, económicos, sociales, culturales, de bienes y servicios, etc., que realizan los hombres y las fuerzas sociales. En este proceso de producción entran múltiples recursos escasos (poder, recursos económicos, conocimientos, etc.) y sus consecuencias son también multidimensionales, dan origen a múltiples criterios de eficacia (política, económica, cognoscitiva, etc.).
- 90.- PROBLEMA. Es la formalización para un actor de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que él acepta o crea como referencia.
- 91.- PROBLEMA BIEN ESTRUCTURADO. Es un problema que podemos reconocer y plantear con precisión, lo cual permite el diseño de alternativas para su solución y la elección de la alternativa óptima de entre todas las posibles. Es un caso donde podemos especificar algoritmos o reglas que nos permiten descubrir el problema, diseñar las soluciones alternativas y seleccionar la mejor solución.
- 92.- PROBLEMA CUASIESTRUCTURADO. Es un problema que no podemos ni definir ni explicar con precisión; en consecuencia tampoco sabemos bien como enfrentarlo y mucho menos conocemos los criterios para elegir entre las opciones que somos capaces de concebir para enfrentarlo. La primera dificultad con los problemas cuasiestructurados consiste en reconocerlos y plantearlos.
- 93.- PROBLEMA NORMATIVO. Es el problema que surge para un actor por comparación entre el “es” y el “debe ser”.
- 94.- PROBLEMA ESTRATÉGICO. Es el problema que surge para un actor por comparación entre el “debe ser” y el “puede ser”.
- 95.- PROBLEMA TÁCTICO – OPERACIONAL. Es el problema que surge para un actor por comparación entre la “acción que realizamos hoy” y la “acción que podríamos realizar hoy” para cumplir el plan.
- 96.- PROBLEMA HISTÓRICO. Es el problema que surge para un actor por la comparación entre lo que “fue” y lo que “pudo ser”, a la luz de las repercusiones inteligibles en el presente. El problema histórico no tiene vigencia como tal, pero se hace presente en la situación por su relación condicionante de los problemas actuales.
- 97.- PROBLEMA ACTUAL. Es el problema que surge para un actor por el cotejo entre una realidad actual y una norma de referencia establecida y vigente para él.
- 98.- PROBLEMA POTENCIAL. Es el problema que surge provisionalmente para un actor por comparación entre el resultado de un encuentro desfavorable de tendencias y una norma de referencia.
- 99.- PROBLEMA CREATIVO. Es un problema que surge para un actor por la elevación de la norma de referencia muy por encima del margen del consenso actual, al comentarla con los hechos vigentes.
- 100.- PROBLEMA TERMINAL. Es un problema entre la masa de la población y la realidad en que vive. Surge como una

necesidad insatisfecha y a veces como una demanda de la población.

- 101.- PROBLEMA INTERMEDIO. Es un problema que surge **dentro del espacio** de las instituciones del sistema y no entre las instituciones y la población.
- 102.- PROBLEMA EN SITUACIÓN. Es un problema tomado como referencia central en el debate entre las fuerzas sociales y en el diseño de operaciones para enfrentarlo.
- 103.- PROGRAMA DIRECCIONAL. Es el conjunto orgánico de proyectos estratégicos, operaciones, acciones, etc., que aplicados sobre la situación inicial alterarán a ésta en la dirección de la situación – objetivo, con un grado aceptable de correspondencia y probabilidad. Es la expresión coherente del diseño normativo.

El Programa Direccional se expresa como:



- 104.- PROYECTO ESTRATÉGICO. Es un conjunto intencional, orgánico y selectivo de operaciones y acciones de regulación que, por su impacto totalizante, es capaz de impulsar eficiente y significativamente el cambio situacional en la dirección de la situación – objetivo pretendida por el planificador. El proyecto estratégico incide generalmente sobre problemas actuales o potenciales terminales de alto valor para la población.
- 105.- PROYECTO DE GOBIERNO. Contenido propositivo del programa o del plan de gobierno.

- 106.- PROYECTO DE INVERSIÓN. Es una operación, una acción o una subacción cuyo producto califica con los requerimientos de una inversión.
- 107.- POLÍTICA O ACCIÓN DE REGULACIÓN. Es un acto de regulación sobre el sistema planificado, cuya característica esencial es que produce efectos significativos y requiere insumos económicos despreciables.  
Como acto de regulación implica uso de poder y prácticamente no consume recursos económicos para el que decide tal política. Es siempre parte de una operación y, según su entidad, puede constituir una operación.
- 108.- REFORMA. Cambio parcial de las genoestructuras de un sistema en que las reglas cambiadas son articuladas y dominadas por las reglas no alteradas.
- 109.- RELACIÓN DE FUERZAS. Comparación de los vectores de peso de dos o más fuerzas respecto a una o más operaciones. En primera instancia es la comparación entre los elementos pivote de los respectivos vectores de peso.
- 110.- RETROALIMENTACIÓN. Proceso de análisis que realiza un actor mediante un cálculo retrospectivo que apoye sus decisiones presentes.
- 111.- RODEO TÁCTICO. Sucesión de arcos de coyuntura para construirle viabilidad al arco direccional.

- 112.- RITMO DE TIEMPO NORMAL. Velocidad típica del cambio situacional en un sistema particular.
- 113.- RITMO DE TIEMPO ACELERADO. Precipitación y acumulación de una variedad continuada de eventos en una cadena de situaciones en un tiempo muy concentrado y con alta tensión situacional. La alta tensión situacional se manifiesta en el alto valor de los problemas y operaciones en situación.
- 114.- SALA DE SITUACIONES. Es un modo de análisis y planificación en la coyuntura que usa la información seleccionada que recibe para pre-evaluar y post-evaluar la toma de decisiones, así como para conciliar los distintos criterios de eficacia envueltos en tales decisiones en situaciones de emergencia o ritmo de tiempo acelerado.
- 115.- SEÑAL DE. Es un aviso que emite el sistema de soporte a las decisiones (SSD) o el sistema de sala de situaciones que surge por comparación entre un indicador real y un indicador norma. La señal puede ser automatizada o manual.
- 116.- SISTEMA DE FINAL ABIERTO. Sistema creativo de reglas amplias donde no es posible enumerar exhaustivamente sus posibilidades de evolución futura y mucho menos asegurar un resultado futuro.
- 117.- SISTEMA DE DIRECCIÓN. Es la conjunción sistémica de diversos métodos de dirección. En el texto se distinguen los subsistemas de planificación en la coyuntura, soporte de las decisiones, gerencia por operaciones, petición y

rendición de cuentas, presupuesto por programas y de emergencia en sala de situaciones.

- 118.- SISTEMA DE PLANIFICACIÓN EN LA COYUNTURA. Sistema de cálculo que hace la mediación entre el conocimiento ganado en los distintos arcos direccionales del sistema de planificación y la acción concreta en el día a día.
- 119.- SISTEMA DE SOPORTE A LAS DECISIONES. Sistema de apoyo a la toma de decisiones que se basa en flujos de información y cálculo especialmente diseñados para cada tipo de problema y operación del plan.
- 120.- SISTEMA DE PETICIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS. Sistema de evaluación periódica de eficiencia y eficacia en el abordaje de los problemas y el desarrollo de las operaciones. Se pide y se rinde cuenta por módulos o submódulos O – P. el resultado de la evaluación es público.
- 121.- SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMA. Sistema de presupuestos donde los recursos se asignan para alcanzar objetivos bien definidos y se controla eficiencia y en lo posible eficacia.
- 122.- SISTEMA DE GERENCIA POR OPERACIONES. Sistema de administración por objetivos adaptado a las necesidades de coordinación con la planificación modular.
- 123.- SISTEMA DE EMERGENCIA EN SALA DE SITUACIONES. Sistema de análisis situacional y toma de decisiones concentrado en problemas y operaciones de alto en

- situaciones de ritmo acelerado. Combina procedimientos automatizados con el juicio situacional.
- 124.- SITUACIÓN. Es la realidad explicada por un actor que vive en ella en función de su acción.
- 125.- SITUACIÓN INICIAL. Es la situación a partir de la cual se conforma el plan. La explicación de la situación inicial tiene por objeto comprender las causas complejas que generan los problemas.
- 126.- SITUACIÓN INICIAL OPERACIONAL. Es la situación inicial precisa al momento de interferirla con una operación concreta. Supone que previamente se ha precisado la situación inicial general.
- 127.- SITUACIÓN OBJETIVO. Es la situación que se desea alcanzar con el plan. La situación objetivo no es una meta definitiva sino un propósito pretendido en determinada situación inicial y, consecuentemente, alterable en la medida que ésta varíe.
- 128.- SUBACCIÓN. Es la unidad inmediata de desagregación de las acciones.
- 129.- TÁCTICA. Es el uso de los recursos escasos en la construcción de un arco de coyuntura.
- 130.- TASA PSICOLÓGICA DE DESCUENTO DEL TIEMPO. Porcentaje en que un actor valoriza o desvaloriza los problemas futuros.
- 131.- TRANSFORMACIÓN SOCIAL. Cambio genoestructural en que las reglas cambiadas pasan a ser las dominantes y articuladoras de las viejas reglas que permanecen como residuo dominado y transitorio del sistema.
- 132.- TRAYECTORIA. Es una secuencia de situaciones o proyectos entre la situación inicial y la situación-objetivo. Es el encadenamiento de arcos de coyuntura que empieza con la situación inicial y termina con la situación-objetivo.
- 133.- VALOR DE UN PROBLEMA. Importancia que tiene un problema para un actor.
- 134.- VALOR DE UNA OPERACIÓN. Importancia de la operación para cambiar el VDP de un problema; depende del valor del problema que enfrenta y del papel de la operación en el enfrentamiento.
- 135.- VARIANTE. Alternativa de producción social o de cambio situacional donde el actor no tiene la capacidad de escoger una trayectoria o un arco situacional, sino meramente imaginarla y atribuirle una probabilidad de ocurrencia.
- 136.- VECTOR DE PESO DE UNA FUERZA. Conjunto de elementos que enumeran y valoran las capacidades de acción de un actor.
- 137.- VIABILIDAD. Posibilidad de que una operación se decida, ejecute y mantenga.
- 138.- VIABILIDAD POLÍTICA. Posibilidad política de que una operación se decida, ejecute y mantenga.

- 139.- VIABILIDAD ECONÓMICA. Posibilidad económica de que una operación se ejecute y mantenga con eficiencia y eficacia dentro de los límites de recursos obtenibles.
- 140.- VIABILIDAD INSTITUCIONAL – ORGANIZATIVA.  
Posibilidad de que una operación sea coherente con la estructura institucional del sistema o se desarrolla establemente en una organización dentro de los límites de su capacidad de producción.
- 141.- VIABILIDAD DE DECISIÓN. Relación de fuerzas que permite decidir.
- 142.- VIABILIDAD DE OPERACIÓN. Relación de fuerzas que alterar el funcionamiento del sistema en el sentido buscado con la operación.
- 143.- VIABILIDAD DE PERMANENCIA. Relación de fuerzas que hace irreversible el cambio logrado con la operación.

