

41
24.

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE AGTUARIA

Con Estudios Incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN HONO MATUM

UN SISTEMA DE COMUNICACION PARA LA PLANEACION EN
LA ADMINISTRACION PUBLICA: NACIONAL FINANCIERA.

T E S I S

Que para obtener el Título de

A G T U A R I O

presenta

ALFREDO GUILLERMO PHILLIPS GREENE

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION

1.	Un enfoque de la Planeación y los Sistemas de Información	
1.1	Un concepto de Planeación	1
1.2	Enfoques de Planeación	9
1.3	Actividades de la Planeación	13
1.4	Dualidades de la Planeación	19
1.5	Sistemas de Comunicación: Una introducción	23
1.6	Conclusiones	31
1.7	Referencias	37
2.	Nacional Financiera: Institución de Banca de Desarrollo	
2.1	La Banca de Desarrollo	43
2.2	Antecedentes	46
2.3	Bases Legales	52
2.4	Estructura Organizacional Funcional	59
2.5	Operación Financiera	62
2.6	Conclusiones	65

2.7	Referencias	67
3.	Hacia un Sistema de Comunicación en Organizaciones	
3.1	Información	59
3.2	Comunicación	72
3.3	Sistema de Información	76
3.4	Sistemas de Comunicación para la Planeación	79
3.5	Una propuesta para un Sistema de Comunicación en Nacional Financiera	86
3.6	El Seguimiento Semanal del Programa Financiero Institucional: Un documento	90
3.7	Conclusiones	94
3.8	Referencias	102
3.9	Comentarios Finales	104

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION:

Una de las problemáticas a las que se enfrentan los tomadores de decisiones es la falta de instrumentos y de medios para evaluar el impacto y la influencia que tienen las variables cualitativas en los procesos de planeación. Esta situación se vuelve evidente, por comparación, con el desarrollo y gran auge que ha cobrado el uso de modelos cuantitativos en los procesos de toma de decisiones como consecuencia directa de la evolución de las computadoras y de su mayor utilización.

Comúnmente se presentan situaciones donde para tomar una decisión, como podría ser el caso de una inversión financiera en un proyecto determinado, se busca un modelo de orientación estrictamente cuantitativa para su solución. Se estudian con detenimiento ciertas variables del mercado, los precios y su posible comportamiento futuro, la demanda en base a series de datos históricos y otras variables afines, pero rara vez se piensa en las características del administrador que encabeza el proyecto, en el grupo que lo realizará, ni en la dinámica de recursos humanos de la institución o empresa, y éstas son variables que pueden determinar el éxito o el fracaso de cualquier proyecto.

Con esto en mente pensamos que era necesario presentar un modelo conceptual que considere e incorpore estos factores cualitativos y así apoyar de manera eficaz el proceso de toma de decisiones. De ahí se origina esta tesis.

Las consideraciones que atañen a la inclusión de variables cualitativas en los procesos de planeación siempre han sido un punto focal para nosotros. Es necesario para estar en posibilidad de alcanzar el éxito -o mejor dicho el no -fracaso- de cualquier actividad que se emprenda, el contar con la posibilidad de evaluar los factores "humanos" que influyen en la toma de decisiones.

De aquí, y dado que mi experiencia en Nacional Financiera así lo permite, se toma un caso específico de aplicación: un sistema de comunicación (o información, como convencionalmente se le llamaría) en apoyo a los procesos de toma de decisiones, primero, en general, y después el caso de Nacional Financiera, en particular. Lo segundo con mayor énfasis pues se resaltarán su viabilidad, alcances y operatividad en una aplicación específica.

Durante dos años tuve la fortuna de coordinar la reunión del Comité Técnico Informativo en Nafinsa, cuya función era el seguimiento semanal del Programa Financiero Institucional. El foro era una reunión semanal donde los representantes de las distintas áreas involucradas en la operación financiera de la institución compartían un diálogo entrando en debate, en ocasiones en controversia; ahí se discutían los aspectos principales de la marcha de la institución.

Más que una exclusiva reunión de análisis el comité permitía la posibilidad de que existiera interacción entre los repre-

representantes de las áreas revelando o generando, además de un flujo de información, redes o relaciones virtuales e informales que permitan enriquecer los procesos de toma de decisiones al ampliar tanto horizontes como espacios de los agentes o actores del escenario institucional. Aún cuando de manera formal y explícita, nunca se percibió el proceso de este modo su mayor aportación siempre fué esa: la ampliación y articulación de horizontes y espacios de planeación a través de interacción entre los agentes o actores decisores.

Esta tesis pretende describir las actividades del Comité a través del documento que se utilizaba y presentaba -como agenda, orden del día y marco de debate- en la reunión semanal: el SEGUIMIENTO SEMANAL DEL PROGRAMA FINANCIERO. Este documento es un reflejo fiel de la secuencia que seguía la reunión; y alrededor de él se enmarcaba el diálogo, dado que resumía toda la información cuantitativa necesaria. El documento entonces aportaba las variables cuantitativas básicas y en el diálogo los factores cualitativos (de estilo, de política, de poder).

¿Porqué es importante esta tesis?, ¿a qué problemas se enfrenta? ¿qué se persigue con ella? son sólo algunas preguntas que nosotros podríamos hacer. Esas que toda tesis debe, en nuestra opinión, aclarar desde el principio. Es importante, como se comentó anteriormente, porque presenta una aplicación (que funcionó) de un sistema de comunicación que

permita incluir el efecto de factores cualitativos en los procesos de toma de decisiones a través del diálogo, a través del debate.

Como se sabe, los problemas a los que la planeación se enfrenta son varios y en ocasiones sumamente difíciles de sobrepasar. La existencia de un sistema como el que se describe requiere indudablemente de una infraestructura cultural, social, económica y política sumamente dinámica y flexible. En países más avanzados como Japón o Suecia sistemas de esta naturaleza están cobrando auge, pero en nuestro país -como en muchos otros- es difícil pensar en que se pueden implementar de manera total. Los retos de innovación o de adopción y adaptación, están presentes. Hay que aceptarlos.

Corrientes de pensamiento de la planeación como la que ha liderado Russell L. Ackoff todavía no han podido aplicarse de manera generalizada por los obstáculos que presenta el contar con decisores de muy limitada visión y que prefieren utilizar modelos estrechos que para ellos son y representan la verdad. En nuestra opinión, salvo excepciones, tanto conceptualización como uso de modelos es deficiente. Casi nunca se cuestiona la obsolescencia de supuestos y modelos. Las repercusiones de éstas omisiones se conocen.

El sustento conceptual teórico de esta propuesta existe y

puede ser demostrado pero, como es común, en el momento que se quiere aplicar específicamente, se comprueba que no se cuenta con la infraestructura necesaria para hacerlo.

En la tesis también abogamos por que el proceso de aprendizaje derivado del proceso de planeación es igualmente relevante. No es, de ninguna manera, secundario. Como definera Norbert Wiener "la retroalimentación genera un proceso de aprendizaje que es esencial para enriquecer y permitir la adaptabilidad de los organismos vivos al medio ambiente"* lo mismo es cierto en los procesos de planeación. La retroalimentación que genera diálogo y discusión es esencial para favorecer un proceso de aprendizaje de los actores o agentes decisores, y esto, a su vez, permite o, mejor dicho, fundamenta la adaptabilidad de los sistemas para la planeación que describimos.

El proceso de aprendizaje no se podrá dar sin la intervención de agentes o actores (en general de los usuarios de un sistema) por lo que coincidimos con los principios que sostienen la necesidad de contar con métodos para evaluar la participación de factores y aspectos cualitativos en los procesos de decisiones.

Sin querer desarrollar un trabajo demasiado extenso, se persigue crear conciencia de la necesidad imperante de que exis

* "The human use of Human Beings", Avon Books 1950.

tan sistemas de comunicación, como el que se presenta, dentro de la administración pública. Ellos favorecen el proceso de toma de decisiones con la participación activa de los decisores correspondientes.

Una aclaración es pertinente: en el desarrollo de la tesis no se pretende sostener que los modelos cuantitativos de la planeación son inútiles o irrelevantes. Lejos de ello, hay que conocerlos y trabajarlos e incorporarlos con apego a las problemáticas que se enfrentan y dejando claras sus ventajas así como sus limitaciones. Los modelos de todo tipo son, en sí, instrumentos sumamente útiles siempre y cuando se utilicen bajo esos principios y con coherencia. No son la única y definitiva verdad, ni deben considerarse como tal. Lo que es más, es necesario ubicarlos y complementarlos con otros modelos que permitan integrar otra serie de factores y aspectos a la toma de decisiones. Este principio es particularmente importante para los modelos que contienen exclusivamente aspectos cuantitativos.

Como se aclara en la tesis, la actitud ante la planeación y los instrumentos con los que se cuenta para llevarla a cabo son factores determinantes en los procesos de planeación. En situaciones tan cambiantes como las que vivimos, con un mundo sujeto a conflictos y contradicciones, es necesario tener una postura que permita flexibilidad y dinamismo para afrontar con posibilidades de éxito los problemas y decisiones que se presentan día a día.

El enfoque que -entre otros distinguidos autores- plantea Russell Ackoff nos parece consistente con esos principios y, por lo tanto, adecuado ya que propone relaciones flexibles en estructuras flexibles: mejor disposición para la adaptación y para la anticipación.

Nuestro interés en combinar el estilo adaptativo con la actitud interactiva, desarrollando la planeación adaptativo-interactiva se deriva de las consideraciones anteriores y en el desarrollo de la tesis espero queden claras las razones que nos condujeron a esta propuesta.

Alfredo Phillips Greene
México, D.F., Noviembre 1986

CAPITULO I

CAPITULO I: UN ENFOQUE DE PLANEACION Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION

1.1. UN CONCEPTO DE PLANEACION

El concepto de planeación es, probablemente, uno de los más difíciles de definir en forma única, que contente a todos los que lo usen. Es elusivo. Es un concepto de los llamados esencialmente disputado (1).

Es, así, difícil de precisar de antemano; tanto si se desea que tenga coherencia interna, como si se persigue consenso para su aceptación (2). Como se discute en otra parte (3), los conceptos que se pueden elegir como pivotes para la discusión respectiva son varios. Los métodos para conseguir descripciones -definiciones- de la planeación son múltiples y variados. Si se parte, por ejemplo, de la interrelación entre acciones y sus consecuencias, de la visualización de consecuencias futuras de acciones emprendidas en el presente, se desprende un camino particular de descripción. Así Ackoff define a la planeación como "el diseño de un futuro deseado y la selección de los medios adecuados para alcanzarlo" (4).

La definición anterior, si bien sagaz, parecería implicar una imagen estática, un referente inmóvil sobre todo cuando origina interpretaciones que apuntan a subrayar estabilidad. Cuando los

factores que influyen en las actividades cotidianas se conciben constantes y completamente predecibles. Este, se sabe, no es el caso. Las situaciones diarias experimentan virajes continuos: algunos aspectos se modifican en forma vertiginosa. Lo que es cierto, aplicable o plausible el día de hoy, puede no serlo el día de mañana; en pocas palabras, nuestro mundo es cambiante.

"Cambio" es, entonces, uno de los conceptos centrales del tiempo en que vivimos, lo es en múltiples facetas y formas; así también debe serlo para la planeación, y debe considerarse explícitamente en las conceptualizaciones teóricas y en las aplicaciones que se den.

La planeación se encuentra inmersa en procesos, -y así se concibe aquí, inmersa en un proceso de modificación y adaptación en la medida en que el mundo que nos rodea cambia (5). De aquí se desprende que la planeación toma las características de un proceso. Y es en sí un proceso múltiple (6), no independiente de condiciones sociales y culturales: de la economía y de la política; de la tecnología de conocimiento (7); de su propio aprendizaje. Como después se apunta, planear es una necesidad general o colectiva; no se da en el vacío: cobra sentido específico en relación al dominio y contexto donde se aplica, al referirse a una organización, a un periodo, a una economía, a una sociedad en particular.

Si se acepta que la planeación es una actividad con propósito o, más precisamente, un proceso que contiene a una colección de ac-

tividades con propósito, (8), entonces se deberfan contestar dos preguntas básicas: ¿porqué se planea?, ¿para qué se planea?. Aunque de manera breve, hay que plantear posibles respuestas a dichas preguntas, entre otros los relativos al efecto de la incertidumbre: a la incertidumbre con respecto al futuro. Si bien implícita en una concepción del tiempo, como la que se planteó desde un principio en la sociedad moderna, diversos factores intensifican el efecto de la incertidumbre: el ritmo de innovación tecnológica, la extensión de redes de comunicación, los niveles de complejidad de las sociedades contemporáneas, por citar sólo a unos pocos. En diversos procesos los tomadores de decisiones, dadas las limitaciones de información, generan y representan actitudes arquetípicas con respecto a su percepción de la incertidumbre, a su concepción del futuro (9). Por consiguiente, para tomar decisiones cuyas consecuencias (y/o sus expectativas) sean los deseados, necesitan "reducir" la incertidumbre sobre el efecto y/o la ocurrencia de factores internos y externos ("eventos") que pueden influir en "su mundo" (10).

Ante esta situación, se han propuesto varias actividades que, vinculadas y organizadas, describen facetas o aspectos de la planeación y se pueden concebir como fases de un proceso coordinado. Las actividades básicas, en el sentido de mínimas o indispensables, son las siguientes:

Predicción: Puede considerarse un primer paso para la planeación, mediante el cual se busca precisar los futuros posibles.

Previsión: Establecidos los futuros posibles, se especifica lo que se puede esperar; aquí se integran e identifican los elementos que forman los futuros posibles para preparar acciones (y organizar recursos) con el fin de enfrentarlos y/o conseguirlos.

Anticipación: Se llevan a cabo actividades en función de las perspectivas del futuro.

Cada una de las actividades citadas se refieren a un proceso con propósito que es necesario pero no suficiente para la planeación.

Es decir, todas esas actividades se consideran indispensables para la planeación. Están interrelacionadas, pero ni la predicción, ni la previsión, por ejemplo, equivalen a la planeación, (ni combinada, ni aisladamente). La coordinación, como actividad y como proceso, es también un elemento crucial.

La planeación es entonces un proceso que se da en distintos niveles donde formal o virtualmente ocurren varias actividades al mismo tiempo. En ese sentido tales actividades se podrían caracterizar como etapas que se traslapan, y no necesariamente en un mismo orden, tal y como lo ilustra el diagrama 1. (página 7).

Debe recalarse que la planeación cubre una colección de procesos. En ellos no participa un sólo agente o un sólo actor: participan una constelación de agentes que les dan forma, que los moldean, que los orientan.

De aquí que, en forma iterativa, la primera definición de planeación expuesta, da lugar a una segunda aproximación. Se opta por adherirse a la descripción dual de planeación como proceso y sistema ya que se considera (i) como un proceso múltiple de decisiones interrelacionadas y (ii) como un sistema conceptual que se inserta, a su vez, en otro sistema, llámese organización, ecología, sociedad, sistema socio-técnico, sistema de producción (11) (en general, como es el caso en esta tesis, a sistemas donde interactúan el hombre y la tecnología); la descripción dual de planeación se ilustra a continuación mediante un diagrama:

CUADRO I
Bases y Efectos de la Incertidumbre

- **Incertidumbre:** por o debido al efecto o producto de cambios o innovaciones.
- **Incertidumbre:** por o debido a información insuficiente.
- **Incertidumbre:** a causa de información irrelevante.
- **Incertidumbre:** causa y consecuencia de las limitaciones propias de los agentes y agencias participando en un ámbito específico o de la tecnología de conocimiento.
- **Incertidumbre:** a causa de la posible o probable ocurrencia de eventos inesperados y de sus consecuencias.
- **Incertidumbre:** como causa o producto de decisiones y acciones de otros agentes y agencias y, en general, del entorno.

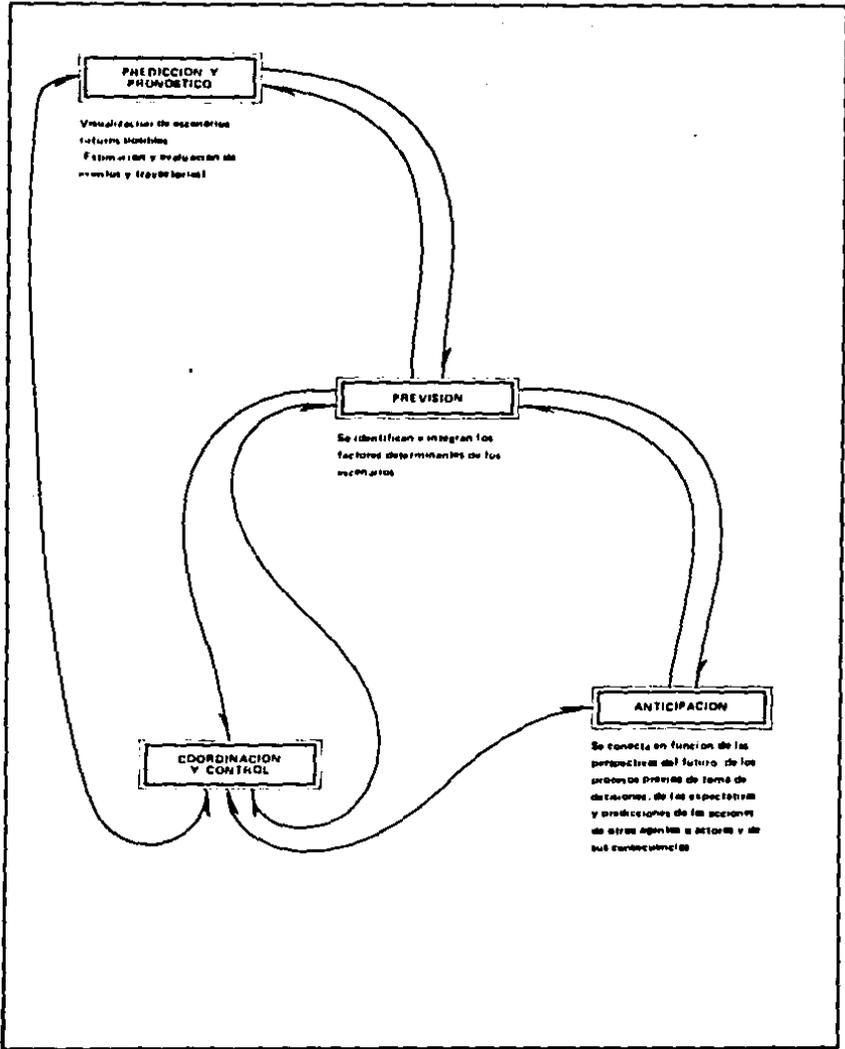


DIAGRAMA I

INCERTIDUMBRE:

- Bases y efectos de la incertidumbre
- por o efecto o producto de(1) cam
bio
 - por información insuficiente
 - por o del "exceso de información
irrelevante".
 - por o de las limitaciones propias
de agentes involucrados y/o (por o
del) estado actual de la denomina-
da "tecnología de conocimiento"
(12).

PREDICCIÓN:

- Visualización de
escenarios futuros
posibles
- Especificación de su
verosimilitud de su pro
abilidad de ocurrencia
y/o del "grado de creen-
cia" individual o colec-
tivo sobre un evento o ese
nario en particular.

COORDINACION

ANTICIPACION

- . Se activa en función de las pers-
pectivas "concientes" del futuro,
de los procesos previos a la toma
de decisiones, o de decisiones pre
vias, de las expectativas y predic
ciones con respecto a las posibles
acciones de los demás agentes o ac
tores.

PREVISION

- . Se integran los factores
determinantes de los ese
narios futuros posibles
a la toma de decisiones.
- . Se disponen acciones para
evitar o remediar paliar
ciertos eventos

1.2 ENFOQUES DE PLANEACION.

Al continuar nuestro análisis sobre el significado y conceptualización de la planeación, se proseguirá presentando una versión de las actitudes sobre planeación y los estilos que éstas inducen o les corresponden. Este argumento se basa inicialmente en las propuestas de Ackoff pero no se confina a ellas.

En lo que sigue no se presupone que una actitud, o un estilo* de planeación genera un tipo específico o particular de planeación o (viceversa); se apunta, más bien, a establecer vínculos entre actitudes y estilos de planeación por una parte y entre tipos de planeación, por otra; insistiendo, además, que las cacterizaciones obtenidas son puntos dentro de un mapa de posiciones que pudieran considerarse como tipos ideales, al estilo de Max Heber (12), o solamente "posiciones referenciales" según lo aclaran Román y Littlejohn (13). Dentro de los estilos de planeación se presentan inicialmente tres básicos: "satisfaciente", "optimizante" y "adaptativo". Estos se describen en forma resumida a continuación:

SATISFACIENTE: El estilo de planeación "satisfaciente" consiste en cubrir una necesidad inmediata mediante una solución factible o viable, no necesariamente óptima. En muchas ocasiones, no

* Estilo: modo, manera, forma; uso, práctica, costumbre, moda.

interesa saber qué tan "buena" es la solución propuesta, ni si es la mejor. El criterio fundamental es la satisfacción simultánea de los objetivos considerados y/o de las partes interesadas sin perseguir un alcance máximo, con un "avance" basta. La garantía implícita de este estilo de planeación consiste en la disposición para aceptar y llevar a cabo la solución obtenida, en su viabilidad, en su aplicabilidad, aunque éstas no sean seguras en el futuro. Como el trabajo y costo asociado a proponer soluciones óptimas o a cambios considerados drásticos se presupone muy alto, se opina que, por ejemplo, mejoras pequeñas e incrementales (que pudiesen eventualmente no ser posibles) (14) son "las más recomendables". El estilo satisfaciente siempre actúa con rezago. Un caso típico en diversas instituciones son los famosos "bomberazos" que producen estudios que se necesitaban "para ayer". Es por ello que el estilo de planeación satisfaciente se dice que frecuentemente entra al futuro de cara al pasado, dado que en la mayoría de los casos se ocupa mayormente en identificar y remediar deficiencias pasadas y sus efectos políticos actuales. El aumento de velocidad del cambio, por ende, le afecta sustancialmente.

OPTIMIZANTE. Es aquel estilo de planeación que basado en el desarrollo y aplicación de modelos matemáticos, busca optimizar (cuantitativamente) las situaciones que éstos representan. Este estilo de planeación es, si no el más popular, si uno de los más

populares en la actualidad dado el desarrollo tecnológico de las computadoras, su expansión y el catálogo de algoritmos y paquetes disponibles. Aún cuando este estilo requiere de un conocimiento del llamado "objeto-modelo" muy probablemente más profundo que el satisfaciente, esta limitado a lo que el modelaje correspondiente por lo general, desplaza a todo aquello cualitativo que no es (unívocamente) cuantificable, como por ejemplo las motivaciones de los agentes o la cultura de la organización (14). Debe aclararse que las propuestas derivadas a la planeación optimizante son óptimas sólo en término del modelo asociado. En su aplicación dejan de serlo, por la relación realidad-modelo, por el tiempo transcurrido entre la obtención de soluciones y su implementación, por el lapso entre conceptualización y operación.

ADAPTATIVA: El estilo adaptativo se refiere a la generación de capacidad de asimilación y adaptación de la organización o los cambios de entorno. Se le conoce asimismo como planeación innovativa ya que al concentrarse más en el proceso de planeación que en los planes mismos promueve la creatividad (15).

La planeación adaptativa, dada la necesaria creatividad que implica, no cuenta en la actualidad con la infraestructura necesaria para su aplicación generalizada pero en la medida en que los cambios del entorno se den con mayor rapidez, nulificando la validez de los programas y planes tradicionales, será indispensable tender hacia ella (16). Las organizaciones de punta, sin

embargo, no sólo lo requieren, la promueven.

Ejemplos muy claros de lo anterior existen en los nuevos diseños de organización que están implantando las grandes empresas líderes en sus ramas, donde las estructuras se planean flexibles para afrontar con mayor rapidez los cambios para propiciarlos (17). Otro ejemplo muy claro es la línea de producción que se denomina "libre de inventarios", (STOCKLESS PRODUCTION), que la mayoría de las empresas japonesas ha puesto ya en práctica, mejorando sustancialmente los tiempos de respuesta comercial y de producción.

En general y en sentido estricto vemos que en cualquier organización y/o para cualquier tomador de decisiones, no existe y no se usa un solo estilo, dado que cada uno parece facilitar la resolución de ciertos tipos de problemas específicos. Así se encuentran mezclas de los tres, con distintos énfasis, aún cuando el último estilo citado ha experimentado gran auge en el Japón, en los E.E.U.U. y en Europa Occidental, con sus lógicas consecuencias, previsibles al interior de estos países, ya que algunas empresas y países que desean competir internacionalmente también han optado por ese estilo de planeación, el que, de principio, implica una modificación drástica en la concepción de la empresa y del contexto en que se haya (desde luego, de la concepción de la misma competencia en el mercado).

1.3 ACTITUDES ANTE LA PLANEACION*.

Como conjetura, se propone importante analizar las actitudes personales u organizacionales ante la planeación para tener un entendimiento más claro de los procesos de toma de decisiones.

Las cuatro actitudes de los tomadores de decisión (en particular) de los agentes de planeación (en general) que aquí se proponen como básicos, son las siguientes:

Pasiva: Como su nombre lo indica, se refiere a las actitudes manifiestas por tomadores de decisiones que se encuentran satisfechos con la situación tal y como se presenta y no tienen la menor intención de actuar para cambiarla, dado que para ellos ninguna intervención podrá generar un cambio positivo. En general se puede decir que esperan "que las cosas lleguen por sí mismas". En consecuencia, estos agentes son planeados por otros.

Reactiva: Este grupo engloba a las políticas de reacciones y respuestas a cambios de su entorno, a acciones de otros. Los reactivistas consideran que el pasado es parcial o totalmente me jor que el presente y por lo mismo buscan deshacer los que perciben como cambios anteriores, calificados como no deseados y volver a un punto de partida previo.

Activa: Busca desarrollar modelos conceptuales que simulen situa

* Actitud: disposición de ánimo de algún modo manifestado.

ciones reales lo mejor posible para producir planes y programas, que permitan a los tomadores de decisiones predecir la llegada del futuro y controlar sus efectos.

La actitud activa ante la planeación tiene varias limitaciones. Unas son relativas a los modelos empleados. Es decir, las limitaciones de los modelos respectivos se trasladan a la actitud. Por otra parte, las características de la actitud activa subrayan como crucial el pronóstico y la predicción. "El futuro se avecina. Se busca conocerlo".

En otros términos, se hacen planes para el futuro: no se planea ni planifica el futuro que, como definimos en un principio, es la orientación determinante de un proceso de planeación.

Interactiva: Los interactivistas no se conforman con las posturas anteriores. Persiguen diseñar el futuro; obtener un futuro deseado y los medios adecuados para alcanzarlo. Aspiran a tomar en cuenta todos los aspectos tanto cuantitativos como cualitativos en el proceso de planeación.

Esta actitud sostiene que el proceso de planeación debe ser participativo, (involucrando a los afectados presentes y posibles), coordinando e integrando a un proceso continuo.

La propuesta que aquí se presenta defiende a la planeación adaptativa-interactiva. La propone como aquella que mejor satisface las necesidades de un contexto y un mundo donde el cambio juega un papel preponderante en la toma de decisiones y cuya

aceleración dados los avances tecnológicos, se incrementa día con día.

En este punto se presenta un cuadro sinóptico matricial de los tipos de planeación que en función de estilo y actitud se presentan en el mundo de hoy.* Es sinóptico por necesidad de espacio y resume las posiciones discutidas con anterioridad.

Ahí se hace notar que aunque cada estilo y actitud coinciden particularmente en algún tipo de planeación (satisfaciente-reactiva; optimizante-activa; adaptativo-interactiva) se dan combinaciones que incluyen posibles modificaciones de importancia. Anotamos algunas características.

Todo estilo del proceso de planeación, el que imprimen los agentes o actores que ahí incurren, es moldeado y orientado por las actitudes básicas ante la planeación.

Así, por ejemplo, ciertas actitudes y estilos se corresponden. En el caso de la actitud reactiva y el estilo satisfaciente. Son, entre sí, mutuamente consistentes. No obstante, hay otras posibilidades de correspondencia tanto para la actitud reactiva como para el estilo satisfaciente. No en balde la afinidad del estilo satisfaciente con la identificación de la Planeación como Control y Gestión y la proximidad a aquel de la llamada Administración por Crisis (Crisis Management). Veamos porqué.

El decisor o el planificador satisfaciente busca derivar una

* Ver página anterior.

respuesta o "solución" que mejore o "alivie" una situación dada (generalmente "apremiante"). Implícitamente considera de mucha relevancia -y quizá inamovibles- condiciones que actúan como restricciones. Estas, en muchas ocasiones, se presuponen tan enraizadas que su posible modificación se considera impensable aún cuando las razones de tal juicio, generalmente realizadas en el pasado y "legitimado" por la costumbre, ya no sean válidas ni tampoco legítimas.

Las restricciones aludidas pueden ser de índole muy variada. Pueden ser estructuras de una organización, políticas, declaraciones de objetivos o propósitos, formas de funcionamiento, tecnologías, información, conceptualizaciones y también, porqué no, indicadores de algún proceso o procesos o de fenómenos.

El decisor satisfaciente (o mayormente inclinado a este estilo) no lo es, sólo por sí mismo o por consideraciones psicológicas. Lo es también por las condiciones objetivas (objetiva y subjetivamente derivadas), por la cultura organizacional, por los estilos que dominan en la sociedad o economía en donde se desenvuelve, por las tecnologías de conocimiento y las técnicas que maneja.

El estilo satisfaciente, en varias sociedades conocidas, se ha pensado como una recurso del político, como el camino del conciliador o hasta como forma propia al "buen negociador" ya que se le ubica -por lo menos parcialmente- con el propósito de dejar satisfechos a todos o como no dejar "mal" a algún agente o actor (so-

bre todo a los de "influencia o peso o poder"). Al extender esta línea de reflexión se podría indicar que algunos postulados sociológicos y económicos podrían enmarcarse con propiedad en estos casos. De ahí se podría apuntar al principio de optimalidad de Vilfredo Pareto, entre otros.

El estilo satisfaciente promueve decisiones factibles o que así se consideran. La factibilidad es relativa a la conceptualización que del problema o situación se tiene. Y esta es variable según los agentes que intervengan en su configuración o planteamiento. Por lo tanto la factibilidad es o bien relativa al consenso o convergencia de pareceres u opiniones o bien, caso más común, a la disponibilidad y aplicabilidad de la solución propuesta. Como lo "más conocido" es, en la gran mayoría de casos, lo menos rechazado, se recurre a los llamados cambios sucesivos o incrementales (si estos son aceptados y aceptables). Como también en circunstancias de cambio drástico o muy volátiles, adónde cambian o parecen cambiar las "reglas de juego", no hay "solución" probada o única el satisfaciente decide explorar posibles opciones, siempre y cuando se consideren viables.

El estilo satisfaciente, por lo general, no acude a un modelo formal de optimización pues no lo requiere. No le es indispensable. El criterio de factibilidad no está dado por un modelo como ese. La factibilidad es, nada más y nada menos, viabilidad. Propone en su defensa el costo asociado (directo, indirecto o de oportunidad) a la elaboración de un modelo formalizado.

Puede asirse al principio que rechaza la existencia práctica de la optimización, en general porque el modo de comunicación correspondiente a este estilo de planificación no requiere de una evaluación ex ante formalizada sino de una confirmación ex post. De aquí que viabilidad, oportunidad y justificación sean los tres pilares de su argumentación.

Según las actitudes básicas con las que se manifiestan quienes enarbolan el estilo satisfaciente puede haber diferencias de fondo y forma. Si domina la actitud pasiva, es muy posible que se recurra a la retórica, que se maneje el tiempo con el propósito de optar no por resolver un problema sino porque se disuelve. En otros términos, la solución viable es la no participación activa y efectiva; no intervenir para no afectar. En mucho la actitud pasiva del planificador está basada en el alto costo asociado a las acciones conducentes, a la incertidumbre en las consecuencias, a la impotencia real (o así percibida) de los agentes que la suscribe, o -y en forma muy importante- a la consideración de los objetos de planeación no como procesos sino como fenómenos. Debe recordarse aquí que la no-acción es también consecuencia de una decisión, y por esto, entre otras cosas, es asimismo una acción. De aquí que la actitud pasiva, contrario a lo que algunos podrían considerar, si bien incompleta o deficiente modela un estilo de planeación.

Por su parte, la actitud activa correspondida por el estilo satisfaciente alude a la elección de cursos de acción viables, se

gún especificaciones en horizontes de planeación cortos; esto es, con umbrales reducidos. En este caso tanto el pronóstico como la previsión se delimitan en el corto plazo. Las acciones pertinentes se basan en formulaciones tácticas (a lo más). Se conecta, así, al control de gestión.

Generalmente la defensa respectiva gira alrededor de la incertidumbre (completa) conforme se trata de anticipar un futuro cada vez más distante. "No se puede saber más que lo que se percibe aquí y ahora". "Por la inestabilidad de la situación socio-económica no es posible prever más allá de tres meses", son algunos de esos pensamientos.

1.4 DUALIDAD DE LA PLANEACION.

Después de haber analizado los estilos y las actitudes ante los procesos de toma de decisiones y definiendo Adaptativo-Interactivo como especial centro de intereses, es importante que antes de proseguir, dejemos algunos conceptos claramente definidos.

Como se comentó anteriormente la planeación es un proceso continuamente expuesto al cambio del medio ambiente y al de las estructuras internas, por lo que debe ser suficientemente flexible para adaptarse eficiente y eficazmente a las distintas situaciones que se presentan día a día. Aquí nuevamente entra la dualidad de la planeación ya que al mismo tiempo que es un sistema, (sea este socio-técnico, financiero cultural, de negociación, etc.), entendido éste como un conjunto de etapas interrelacionadas, partes de un todo por lo general "mayor que la su

ma de sus partes y, por lo tanto, de variedad creciente" (19).

La visión sistémica de la planeación parte del pensamiento sintético que estudia los problemas articuladamente tratando, así, de caracterizar las variables globales que influyen en la toma de decisiones. El estudio de un todo a partir de sus componentes, sin tomar en consideración la relación que guardan con otros elementos y/o variables (y con otros subgrupos) es incompleto; no permite visualizar impactos y consecuencias que se dan internamente o en el entorno como un todo.

De ahí se desprende que en la planeación, como proceso, como sistema, debe considerarse el papel que juegan los tomadores de decisiones, los ejecutores de estas mismas y los beneficiarios y/o afectados por ellos. Ningún proceso de planeación estaría completo si se excluyesen y ninguna conceptualización de planeación sería completa y consistente.

Parecería obvio que también se tiene una dualidad en "los tipos de elementos" que influyen en el proceso de planeación: algunos son cuantitativos y sus impactos son fácilmente evaluables y expresables en términos numéricos mientras que otros son cualitativos y, sin duda, generalmente más difíciles de manejar, ya que no necesariamente son cuantificables (y en muchas ocasiones son o parecen ser subjetivos y sólo dependen de la visión que tenga de ellos el tomador de decisiones o decisor).

La planeación se reconoce aquí como un proceso de toma de deci-

siones. Empero, no toda toma de decisiones es planeación. Para aspirar a serlo, esas decisiones, por lo menos, deben estar interrelacionadas. Asimismo, omitir los aspectos que podríamos llamar prospectivos, aquellos que se dirigen "a establecer y a proyectar, un futuro deseado y los medios efectivos para alcanzarlo" (20) implicaría restringir a la planeación. Si se aceptase esa propuesta se considerarían, entonces, como actividades ajenas a la planeación (externas o externamente dadas) algunas tan pertinentes como las relativas (i) a establecer los objetivos (metas y fines), (ii) a modificarlos, (iii) a la aplicación de dichas decisiones y (iv) a todos los enlaces de comunicación respectivos.

Ackoff, nuevamente lo citamos, aclara algunos de estos puntos "Planear es efectuar una toma de decisiones anticipada". (21) Dichas decisiones, se considera, forman un sistema. Este puede ser demasiado grande y complejo para manejarlo globalmente y/o simultáneamente, por ello la planeación debe realizarse en partes y cada parte debe ser evaluada a la luz de por lo menos otra parte. En general cuando la planeación se dirige a "colectivos", para cubrirlos (en el sentido matemático), el sistema de decisiones referido es por necesidad, "grande" y de "alta complejidad".

Hasta aquí, por todo lo anterior, se ha tratado de explorar porqué la planeación se considera tanto sistema como proceso de decisiones. Más aún, como se indicó, es también un sistema de

actividades; estos dos sistemas, se adelanta, están relacionados. Para algunos autores, las actividades se derivan en general a partir de las decisiones. Para otros, en ocasiones, las actividades pueden preceder a las decisiones (22). Más enfáticamente, las decisiones son dependientes de actividades que las anteceden y la selección de cursos de acción, y las actividades que les son pertinentes, son dependientes de decisiones previas.

En paralelo, la planeación es también un sistema conceptual, propio y relativo a una tecnología de conocimiento. Así se ratificará a lo largo de esta tesis.

En resumen, el enfoque dual de la planeación, como proceso y como sistema, puede describirse como sigue:

P L A N E A C I O N

Como Proceso

- a) de decisiones
- b) de actividades
- c) de aprendizaje
- d) de conocimiento
- e) de comunicación

Como Sistema:

- a) de decisiones
- b) de actividades
- c) de objetivos
- d) conceptual
- e) de comunicación

La planeación no se aplica en el vacío, tiene un objeto focal que puede ser una institución, una comunidad, una economía, un mercado, una sociedad, una región, un país (o países), una institución bancaria, etc.

Cada una de las posibilidades citadas podría ser, de acuerdo con la descripción de sistema empleado, un sistema; un sistema social, un sistema socio-técnico, un sistema productivo. Podría no ser sistema en el sentido restringido, p. ej. cuando existen partes o componentes que, se interpreta, no coproducen en colaboración la finalidad (o propósito) de dicho objeto focal; i.e. cuando hay, entonces, conflicto. Aún así podría conceptualizarse en términos derivados de sistemas, vgr. como red o malla sistemática (23). La discusión respectiva está fuera de esta tesis (está referida en la bibliografía respectiva). De aquí que se mencione, sólo con bastante brevedad aquí y en otro capítulo subsecuente.

Estas distinciones son relevantes, porque puede haber diferencias sustanciales entre la Planeación a) en o para un sistema y b) en o para algo que no satisface la definición de sistema.

1.5 SISTEMAS DE COMUNICACION, UNA INTRODUCCION.

Dentro de los sistemas, la comunicación entre componentes es sumamente importante, ya que establece las relaciones internas. La comunicación resulta ser aún más relevante porque permite la transferencia de información "cuantitativa", como podría ser el caso de una computadora, y cualitativa como podría ser el caso de una serie de reuniones para analizar algún tema específico.

Los sistemas de comunicación son por consiguiente sistemas de información, que, permiten la transferencia de mensajes de carácter cualitativo (relevante para la planeación Adaptativo-In-

teractiva).

Existe gran cantidad de material escrito sobre este tema y por ello sólo trataremos algunos aspectos que permitan visualizar el porqué de los sistemas de comunicación, cuáles son sus fallas más comunes y cómo solucionarlas; y por último presentamos un ejemplo práctico orientado a la Banca de Desarrollo, en particular a Nacional Financiera.

Para iniciar, la comunicación contiene tres variantes que serán: La transferencia de información, la instrucción y la motivación.

La primera de las anteriores parece obvia y lo es, aunque podríamos asegurar que un sistema que sólo transmite información cae dentro de la parte optimizante y no cumple con todos los requisitos deseados de la planeación interactiva-adaptativa.

La segunda incluye junto con la información, instrucción para que en base a los datos recibidos se proceda a tomar una decisión.

La última y posiblemente la más importante, aún cuando queremos recalcar que la combinación de los tres es lo ideal, influye en la operación y realización final de las primeras dos.

La motivación como tal, es el elemento determinante en la consecución de cualquier objetivo, como se señala en el libro "IN SEARCH OF EXCELLENCE" donde comentan Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. refiriéndose a las compañías americanas que han mostrado un nivel de excelencia "... los sistemas en las compañías de excelencia no están diseñados solamente para producir

muchos ganadores, están contruidos para celebrar las victorias cada vez que ocurren...", diríamos, más aún, para buscarlas y consolidarlas; o sea que la motivación como factor es determinante en el proceso de aprendizaje.

También comentan que es importante hacer hincapié en la productividad a través de las personas, creando en sus empleados conciencia de que sus mejores esfuerzos son esenciales y que compartirán las consecuencias y las recompensas del éxito de la empresa.

Es importante no olvidar que las tres variantes o componentes de los sistemas de comunicación funcionan juntos y que ninguno por sí solo es suficiente ni suficientemente eficaz en la persecución de los objetivos de las organizaciones, sobre todo si nos atenemos a lo que se apunta en el enfoque adaptativo-interactivo.

Hasta el momento hemos presentado algunos conceptos pertinentes a la planeación, cuáles son los estilos que exhiben los tomadores de decisiones (como actores, como agentes) y qué actitudes se tienen ante las situaciones cotidianas que inciden en el proceso.

La comunicación entre los elementos y subsistemas (componentes) de todo sistema de planeación permite establecer los lazos y las relaciones internas que determinan la capacidad de respuesta del mismo. La dualidad cuantitativa y cualitativa de la comunicación da pauta a un análisis más detallado del entorno

y de los actores que participan en ella.

La parte "cuantitativa" se refiere más a la información o a los datos contenidos en los mensajes, y se acerca más al enfoque de Shannon (24); mientras que la parte "cualitativa", que es el centro de nuestra atención, se refiere a la participación e influencia de personas y del entorno que rodea y afecta sus decisiones.

Por este último punto se tiene que un sistema de comunicación puede incluir y ser representado por reuniones y/o entrevistas donde además de transmitir información cuantitativa, se intercambian opiniones y puntos de vista que pudiesen ser exclusivos de decisores específicos: como podría ser la sensibilidad "política" de seleccionar uno u otro curso de acción, cuando, aparentemente, se llega con ellos al mismo resultado.

La comunicación, según esta conceptualización comprende, como ya se ha apuntado, tres componentes básicos: la transferencia de información, la instrucción y la motivación; siendo los tres esenciales para el éxito de cualquier sistema en donde interactúan agentes y agencias que emplean tecnologías, en general, y tecnologías de conocimiento en particular.

Sin querer decir que sólo este tipo de modelo de comunicación es útil para una organización. Sí, en cambio, justificaremos posteriormente que es uno de los procesos más efectivos para lograr comunicación; más aún para "mejorarla" y "favorecerla". Por ello cuando se presenta el Capítulo III, que contiene casos

directamente pertinentes a Nacional Financiera, se aduce la importancia del sistema propuesto (que ahí se describe) para el intercambio de opiniones, para vincular a decisores en distintas posiciones de la Organización. Gracias a dichos procesos emerge, para los participantes e involucrados, el espacio común de valores compartidos, y las diferencias entre ellos se tornan explícitas (p. ej. en términos de distancias entre posiciones según el tópico debatido). Por lo tanto, el conflicto sobre cursos de acción y/o sobre metas a alcanzar, tanto en lo estratégico como en lo táctico, tiene significado e implicaciones más allá del reconocimiento verbal de la existencia de posiciones opuestas o antagónicas. Es por ello que se busca converger en la cooperación institucional mediante debates.

Los atributos y criterios usuales de comunicación, sin definirla aún formalmente, en términos de mensajes se refieren a:

- . Accesibilidad (facilidad y rapidez de comprensión de mensajes)
- . Completez o suficiencia: ¿está el mensaje completo?, ¿qué le falta o podría faltar?
- . Precisión.
- . Relevancia (con respecto al receptor, ¿qué tan apropiado es un mensaje para un receptor específico?).
- . Claridad (el grado de resolución de ambigüedad que se presenta en cualquier mensaje) (26).

- . Flexibilidad (¿Es el mensaje adaptable para ser comprendido y utilizado para más de un posible receptor?).
- . Verificabilidad (atributo considerado, por ejemplo, como el grado de consenso al que arriban varios receptores de mensajes al recibir un mismo mensaje o conjunto de mensajes) (27).

Estos atributos y características son importantes y deben tomarse en cuenta, pero tienen sentido para una organización, para un sistema, sí y solamente sí: a) los diseñadores del sistema de comunicación correspondientes los consideran como metas, como propósitos por alcanzar; b) si son atributos relevantes para los usuarios, y si los mismos usuarios, los beneficiarios de las acciones potenciales y los tomadores de decisión, participan en la jerarquización respectiva de mensajes en forma permanente; y c) si están organizados; es decir, si mensajes producidos, transcritos o descifrados en un lugar particular están relacionados entre sí en forma no ambivalente,

Las consideraciones usuales, no por serlo, deben omitirse. Algunos atributos son parcialmente contradictorios o inconsistentes entre sí. Mensajes que aspiran a ser completos o suficientes pueden, desde luego, ser redundantes (28). Por lo tanto, tal vez pudiesen perder accesibilidad; si bien podrían ganar en claridad ya que al tener mensajes redundantes se espera reducir la ambigüedad.

Así como para la decisión, la ambigüedad se inscribe en la co municación. Si se indica que decidir, i.e. elegir un curso de acción de entre varios disponibles para alcanzar un objetivo, es equivalente a resolver un estado de ambigüedad (29), por lo tanto importante para todo proceso de decisión y cualquier proceso de comunicación, la ambigüedad, elemento inseparable de cual quier comunicación, entonces también interviene. Lo hace en varias formas, modos y facetas. Cuando se proporciona conocimiento con respecto a como realizar tareas se instruye y por ello, en general, se reduce la ambigüedad con respecto a cómo llevarlas a cabo.

No obstante, si se considera que usualmente no hay una sola ma nera de hacer las cosas, se conserva ambigüedad en relación a las opciones por elegir.

Generalmente se dice que existe ambigüedad en una proposición cuando ésta se considera incompleta. Es una ambigüedad parcial. Este es el caso de respuesta a preguntas como la siguiente: ¿cuánto producirá el proyecto de inversión X?, y a continuación se menciona una cantidad e incluso un horizonte de inversión. Mientras no se aclaren otros factores asociados a la pregunta y su respuesta, entre varios: el procedimiento, método o técnica empleada para responder, hay ambigüedad. (29). Así mismo, cuando en procesos de negociación se analizan estrategias de otros agentes o actores con el fin de anticipar movimientos tácticos, hay también ambigüedad en el análisis/acción respectivas. La hay si la descripción del conjunto de cursos de acción

de las contrapartes está incompleta (i.e. faltan opciones relevantes por considerar). Más aún, aunque dicha descripción fue se completa, también hay ambigüedad porque, en sentido estricto, hasta que una acción no se realice (pese a que se reconozca la posibilidad de predecir) no se conoce con certeza cual(es) curso(s) de acción se habrá(n) elegido apropiadamente.

Si para un tomador de decisiones como individuo, como agente, como actor, es frecuente encontrar que se enfrenta o participa (deliberadamente o no) en procesos que contienen ambigüedad, para varios tomadores de decisión, en colectivos, las situaciones correspondientes son, por lo menos, igual de frecuentes e importantes.

Por diversas razones, por la heterogeneidad de información, la variedad de concepciones del mundo y la diversidad de intereses que generan conflicto, demandan la atención integral a áreas y/o funciones especializadas a) sin vincularlas a las necesidades de otras áreas y/o funciones de la organización (negando con las propiedades sistémicas de la misma, y cerrando espacios de cooperación), b) subrayando intereses tácticos más que estratégicos -todos ellos aspectos comunes a la práctica de cualquier organización- resulta difícil obtener cooperación interna en la organización si no se resuelve o reduce la ambigüedad, si no hay comunicación. Por este argumento, entre otros, se aduce la necesidad de un sistema de comunicación.

No basta que, para organizaciones, para sistemas socio-técnicos

o productivos, se disponga de un sistema de información. La información como tal, aclararemos después, no equivale a la comunicación. Si bien los dos son procesos afines, no son idénticos. A estas alturas, preguntas como ¿es necesario informar para comunicar? (y la recíproca) no se contestan por requerir formalización aún no expuesta, la relativa, por ejemplo, a la distinción de los dos conceptos, de los dos procesos. Así se hará posteriormente.

1.6. CONCLUSIONES.

En resumen, en este capítulo, como a lo largo de esta tesis, se ha referido una gama de opciones (como aproximaciones sucesivas) para describir a la planeación. Aquí se ha defendido, en forma argumentativa, una concepción dual de la planeación, como proceso y como sistema. Con esto se reconoce que los resultados de la planeación son relevantes no por sí mismos (o no sólo por sí mismos), sino en relación a aquello que hace que la planeación sea eso y no otra cosa. Entre otros, la concepción de la planeación asociada, su coherencia tanto interna como la externa, los componentes o subsistemas planeados y en operación, las actividades, la orientación respectiva, y los procesos y resultados que de ahí se generan.

En paralelo se insiste en que una de las mayores ganancias de la planeación (pocas veces reconocida explícitamente) es el aprendizaje, tanto de los investigadores en desarrollo aplicado (inclúyanse ahí los equipos de planeación), como de los beneficiarios,

afectados y usuarios; así como de la propia organización en don de se lleva a cabo la planeación y, así conceptualizada, también de su entorno.

En la sociedad actual, en la economía, no hay organizaciones aisladas, por esto es esencial subrayar a la planeación como proceso, pero aún más, el identificarla como sistema (29) se refrenda que toda actividad de planeación (incluso la no-actividad descrita por la planeación pasiva) tiene repercusiones, implicaciones y consecuencias más allá del ámbito del área (o componente) donde la actividad se realiza. Las fronteras entre departamentos, Direcciones, Organizaciones - son flexibles, dinámicas y sujetas a cambios de diversa procedencia formal, virtual-informal, etc. Todo esto apunta, en sí mismo, a perfilar el estilo y actitud ante la planeación que se sugiere aquí, como orientación general, como el más plausible: la planeación Adaptativo-Interactiva. El argumento ya se haya contenido en el índice del capítulo. Baste decir aquí, que cuando se incluye el tiempo en la planeación, y la concepción del tiempo respectiva, los demás estilos discutidos se hayan muy limitados; tómese, por ejemplo el estilo de planeación optimizante.

Los modelos estáticos de programación matemática, que son conceptualizaciones resumidas, presentan no sólo problemas técnicos (e.g. la obtención de algoritmos consistentes y válidos (31)). La resolución de un problema de maximización, digamos de una función no lineal con riesgo o incertidumbre incluidos y restricciones tanto lineales como no lineales del mismo tipo, es solamente

un modelo estimador de las situaciones por ocurrir. Tanto sus supuestos como sus parámetros y variables tendrían que ser revisados en tiempo real. No se hace así, y lo sabemos. El modelo respectivo, por el costo asociado a su construcción, posiblemente se sigue utilizando tiempo después cuando los supuestos básicos ya han sufrido en coherencia o en su validez. Hacer entender estas implicaciones y consecuencias a una actitud ante la planeación de las llamadas activas, como sabe todo el que se ha enfrentado a estas experiencias, cuesta trabajo, mucho trabajo. Requiere sobre todo establecer procesos de comunicación; requiere ampliar la base de discusión por fuera del modelo, algoritmo y programas de cómputo empleados, si es que existen. Requiere hacer entender que también los modelos sufren de obsolescencia, que es un caso especial, pero un caso al fin, de la obsolescencia de tecnologías de conocimiento. En otros términos, los bienes y servicios relativos al conocimiento, a la investigación aplicada y la planeación no escapan de las consecuencias de cambios, de la dinámica inherente o forzada de las situaciones sociales a representar.

Si todo lo anterior enfatiza la importancia del tiempo conceptualizado como elemento "exógeno" en la construcción, operación y aplicación de los modelos propuestos, también apunta a subrayar las implicaciones del tiempo cuando se concibe como "endógeno", al tiempo como recurso de planeación o como base inseparable de todo lo que se proponga y aplique. Las formas como en una organización se conceptualiza al tiempo no son únicas, varían,

entre otras, según los estilos y, actitudes ante la planeación propuestos. Varían también si se incluye, como en este trabajo se apunta, la negociación ("el mejor uso del tiempo") (32), si a la negociación se le inserta en la planeación, y cómo se inserta. Varían, finalmente por y en la forma y tipo de intercambio de transacciones y de mensajes que se dan tanto interna como externamente en un sistema en particular. No en balde, por ejemplo, la búsqueda de esquemas (o de medios, o de objetivos) como la producción "sin inventarios" no puede realizarse en contextos sociales donde las prácticas enraizadas perciben el cumplimiento, o el manejo del tiempo ya sea sin valor económico, o con un valor económico que no afecta a la transacción misma ya que siempre, se piensa, se podrá recargar sobre el consumidor el valor agregado o el costo de los rezagos o dilaciones de las etapas anteriores.

Por todo ello, se argumenta aquí, la planeación adaptativa interactiva proporciona de mejor manera las bases para formular e implantar procesos de planeación más acordes con las situaciones que enfrentan las sociedades y economías modernas, hoy en día y en el futuro: más flexibilidad, "mayor incorporación de posiciones múltiples, respeto a quienes participan en la toma de decisiones a distintos niveles y a aquellos que son afectados por las consecuencias de las mismas. Es, además, un proceso de planeación multidireccional. Permite aceptar la complejidad y la diferenciación. Resalta la importancia de contar con recursos humanos y tecnológicos que conozcan a la organiza

ción, que produzcan, adopten y adapten tecnologías apropiadas, que identifiquen a la organización como algo modificable, por vía de procesos en los cuales participan múltiples agentes que entran en competencia, en conflicto y en cooperación.

Finalmente se anota que planeación y comunicación están indisolublemente ligadas. Podrán algunos estilos y actitudes ante la planeación, aparentemente, omitir sus nexos o disminuir su importancia, pero eso es sólo en la superficie. Si hay formas de planeación que en sí mismas implican comunicación son las adaptativas-interactivas. No hay, para ellas, manera de negar a la comunicación, ni de rehusar el diseño de sistemas de comunicación. En otros términos, los sistemas de comunicación son a la Planeación Adaptativa-Interactiva lo que los sistemas de información (generalmente no manuales y considerados a menudo, como "por necesidad" montados sobre Bases de Datos) son a la Planeación Optimizante (sobre todo a la Planeación Optimizante de tipo Activo). Como a la Planeación Adaptativa-Interactiva le son procesos cruciales, le son indispensables modelos de toda índole. No sólo aquellos del tipo cuantitativo que permiten optimizar funciones de eficiencia sujetas a restricciones de capacidad, producción, organización, reglamentación ó distribución de recursos o poder. Le interesan también modelos que tengan y conserven significado para aquellos que deciden, y, claro, también para los que demandan participación y participan en las etapas estratégica, táctica y de operación.

Por otra parte, la otra distinción que se discutió refiere que

a la Planeación del tipo satisfaciente le son cruciales los resultados, en cambio, a la Planeación Adaptativo-Interactiva le interesan los procesos. Entre ellos, y en lugar preponderante, los procesos de aprendizaje. Se comenta comúnmente al referirse a los grupos de planeación que construyen "castillos en el de sierto" que la planeación se vuelve un fin en sí misma, los planes se convierten en la verdad y única realidad sin importar el entorno (33). Alguna defensa de la Planeación Satisfaciente ha buscado apoyarse en el principio que sostiene "que es mejor un plan factible, aunque no sea "el mejor", que un plan óptimo pero irrealizable" (35); en contraposición, la defensa sucinta de la planeación Adaptativa-Interactiva se condensa en aquel principio que señala que "los procesos de progreso y los de aprendizaje social son el producto más importante de la planeación" (36).

CAPITULO I

Notas y Referencias

- (1) Tal y como la aclara Steven Lukes. Ver Lukes, S., Power, Oxford University Press, Oxford, 1965.
- (2) Que un concepto tenga coherencia interna se refiere, desde luego, a su integración con respecto a un marco teórico en donde está enclavado.
- (3) Ver Román M. F. "Planning Description and Planning Debates", Proceedings of the Fifth International Meeting, World Futures Studies Federation, Hawaii, 1986.
- (4) Ackoff, R. L. Redesigning the Future, Wiley, Nueva York, 1975.
- (5) Sachs, W. Un diseño del futuro para el futuro. Fundación Javier Barros Sierra, México 1976.
- (6) Solís, V. M. "Planeación de una Comunidad Rural" Tesis Actuario, Facultad de Ciencias, UNAM 1978.
- (7) Aquí se emplea el concepto de tecnología de conocimiento siguiendo a Machlup, F., Knowledge Production, Vol. 1, Princeton University Press, Nueva Jersey, 1980.

- (8) Ackoff, R. L. y F. Emery. On Purposeful Systems. Aldine Atherton, Chicago, 1976.
- (9) Ackoff, R. L., Redesigning the Future. Wiley, Nueva York, 1975.
- (10) White, D. J., Teoría de la Decisión (trad), Alianza Editorial, Madrid, 1971.
- (11) Los Sistemas Socio-técnicos fueron propuestos por Eric Trist. Su historia se inicia desde la segunda guerra mundial. El término Sistemas Productivos fue acuñado por Felipe Ochoa en México. Ver Ochoa F., Notas del Seminario de Planeación, DEPEI, UNAM. 1981-82. (mineo).
- (12) Weber, M., Economía y Sociedad (trad) FCE. México, 1981.
- (13) Ver Román, M. F. y G. Littlejohn, An Overview of Methodological Issues in Social Sciences, Internal Working Paper, U. of Bradford, Inglaterra, 1985.
- (14) El llamado "incrementalismo" de Lindblom. Ver Chadwick, F., A Systemic View on Planning, Oxford, 1976.
- (15) Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning. Wiley Nueva York, 1966.

- (16) "El principio de optimalidad" fue descrito por Richard Bellman en los años cuarentas. Una descripción sucinta se puede hallar en White, D. J., op. cit.
- (17) Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning, (op. cit.)
- (18) Ibid., op. cit.
- (19) Ibid., op. cit.
- (20) Ackoff, R. L. Redesigning the Future, Wiley, Nueva York, 1975.
- (21) Lo que se denomina "sistemas de variedad creciente", ver. Ackoff, R. L. y F. Emery, op. cit.
- (22) Ackoff, R. L. "Science in the Systems Age". Management Science, Vol. No.
- (23) Ackoff, R. L., Redesigning the Future. op. cit.
- (24) Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning. op. cit.
- (25) Ver Fishburn, P. Decision and Value Theory, Wiley, Nueva York, 1972.
- (26) Ver White, D. J., op. cit.
- (27) Ver Solís, V. M., op. cit.

- (28) Ver Peters T. J. y R. H. Waterman Jr., In Search of Excellence, Warner Books, 1984.
- (29) Ver por ejemplo, Cherry, C. On Human Communication, A Review, a Survey and a Criticism. John Wiley & Sons, Nueva York, 1957.
- (30) Ver p. ej., Morris Ch., Signification and Significance, The MIT Press, Cambridge, Mass, 1964.
- (31) Ver, White, D. J., op. cit.
- (32) Ibid, op. cit.
- (33) Ver, Solfs, V. M., op. cit.
- (34) Esta es una descripción usual en problemas de estrategia militar. Otras opciones se aclaran en el texto de Winkler, J., Bargaining for Results, Heinemann, Londres, 1981.
- (35) Ver, p. ej., Solfs, V. M., op. cit.
- (36) Ibid, op. cit.
- (37) Makridakis, S. Forecasting, John Wiley & Sons, Nueva York, 1986.
- (38) Ver p. ej., Román, M. F., "Sobre los Indicadores Educativos", Reunión Nacional sobre Investigación Educativa, CONACYT, Jalapa, Oct. 1982. Los indicadores dinámicos

intentan corresponder a procesos que se perciben de presente a futuro: (a) indicadores de supervivencia, tanto para organizaciones y sociedades como para grupos e individuos: "el tiempo en que una persona, familia, economía puede sobrevivir conservando su mismo nivel de consumo y/o su capacidad efectiva de inversión o compra"; (b) "el nivel de crédito que una organización, sociedad, persona moral puede conservar en el futuro"; (c) "el tiempo en que una relación contractual puede mantenerse sin modificaciones", etc.

(39) Ver conclusiones del capítulo 2.

CAPITULO 2

CAPITULO II:

NACIONAL FINANCIERA, INSTITUCION DE BANCA DE DESARROLLO

2.1 LA BANCA DE DESARROLLO.

¿Qué es un Banco de desarrollo? El concepto puede ser difícil de comprender dado que no existe una definición única o aceptada a nivel general. Se dice que los bancos de desarrollo, que se encuentran en todos los sectores y en todos los países y su objetivo es fortalecer el proceso de desarrollo nacional, son instituciones preocupadas primordialmente del préstamo de capitales a largo plazo (1). Esta definición es comúnmente aceptada aunque a mi parecer no permite establecer características conceptuales que faciliten la distinción y diferencias entre la Banca de Desarrollo y la Banca Comercial.

En México, la Banca de Desarrollo está constituida por un conjunto de instituciones financieras cuya finalidad es apoyar el sano desenvolvimiento de las actividades prioritarias del desarrollo económico, social y político de la nación. Por ello, encontramos este tipo de institución en los principales sectores, como el agropecuario donde se encuentra BANRURAL, el comercio exterior donde está BANCOMEXT, en de obras urbanas con BANDURAS, el pesquero y portuario con BANPESCA, entre otros (2).

Nacional Financiera es la Banca de Desarrollo Industrial, establecida con la finalidad específica de apoyar la creación, in-

tegración y fortalecimiento de una Planta Industrial competitiva, tanto nacional como internacionalmente.

Para presentar una definición de Banca de Desarrollo y Banca Comercial que ponga en claro su diferencia, considero necesario señalar con precisión dos conceptos: La Eficiencia y la Eficacia.

La EFICIENCIA la podemos concebir como la diferencia entre los costos previstos en alguna actividad y los costos reales resultantes de ella y la EFICACIA como el beneficio derivado de una inversión, cualquiera que sea, independientemente de su costo. La primera es una medida de características tácticas, directamente cuantificable y la segunda una medida de índole estratégica, que comprende dimensiones cualitativas en la mayoría de los casos.

Con esto en mente, podemos decir que la Banca Comercial está interesada en la eficiencia de su operación y orienta sus políticas a la maximización de utilidades derivada de sus actividades; ¿qué queremos decir con esto?: sin dejar a un lado a la eficacia, ya que siempre es necesario considerarla porque representa los beneficios generados en las empresas y sectores socio-económicos apoyados y ello facilita la eventual recuperación del crédito mismo, la Banca Comercial está interesada en producir en términos monetarios, el mayor rendimiento posible de cada peso invertido. Su prioridad, por lo tanto, reside mayormente en la eficiencia.

Por otro lado, la Banca de Desarrollo busca la eficacia de su operación y orienta sus políticas hacia la maximización de los beneficios económicos, sociales y políticos generados como consecuencia de sus inversiones. Al igual que en el caso anterior, no dejamos a un lado a la eficiencia, ya que es necesario que este tipo de institución no genere pérdidas en su operación y pueda mantenerse reportando utilidades. Debe quedar claro que nuestro interés se centra en la generación de beneficios, como pueden ser la generación de empleos, el flujo de recursos a una región económica de menor grado de desarrollo, la integración de cademas productivas, etc.

La distinción entre eficiencia y eficacia para el caso particular de las dos Bancas, tanto la de Desarrollo como la Comercial, cobra mayor especificidad cuando se recuerdan enfoques sobre la Economía. Por ejemplo aquel que articula a los procesos económicos en términos de conflicto y cooperación. (3) Así una de las dimensiones del conflicto -la competencia entre agencias económicas- guía las actividades de la Banca Comercial y subraya la eficiencia. La cooperación entre las Instituciones de la Banca Comercial se establece no sólo por concurrencia en los mercados financieros respectivos y así articularlos - sino por el amparo de la reglamentación correspondiente a la vínculación que guía la Banca de Desarrollo. A esta última la orienta la cooperación. Está, por lo tanto, más orientada a la eficacia.

Ambos conceptos, eficiencia y eficacia, son inseparables; Siempre se presentan juntos dentro de los procesos de planeación, al igual que efectividad. Aquí se han utilizado en niveles jerárquicos distintos con el propósito de facilitar tanto descripción como análisis, pero generalmente en la operación de una empresa o institución se presentan paralelamente.

2.2 Nacional Financiera: Antecedentes.

La concepción de Nacional Financiera surgió del propósito de fortalecer al incipiente sistema bancario mexicano y de auxiliar a la banca privada o comercial.

En la década de los treinta los establecimientos de crédito encontraban sus inversiones amarradas en garantías reales e inmuebles que figuraban en sus activos; para contar con lo necesaria liquidez que permitiera llevar a cabo debidamente su función no había más opción que deshacerse de dichos activos.

Buscando atenuar el quebranto que resultaría de la enajenación inmediata de dichos bienes se fijó un plazo de tres años para que, dentro de él, las instituciones de crédito enajenaran, cobraran o ejecutaran los bienes, créditos o hipotecas que fuesen todas y que no podían conservar en sus activos.

Este problema continuó dificultando la realización del programa de reorganización bancaria que había trazado el Ejecutivo Federal porque el plazo concedido era sólo un paliativo o remedio a corto plazo. Un caso prototipo del estilo satisfaciente.

Se consideró entonces que la fórmula para resolver definitivamente el problema consistía en la fundación, con el carácter de Sociedad Financiera, de un organismo preparado en todos sentidos, para tomar a su cargo y llevar a cabo rápida y eficazmente la realización directa o el fraccionamiento y la asignación de los inmuebles que formaban o hubieran de formar parte de los activos de los bancos.

Nacional Financiera, LA BANCA DE DESARROLLO INDUSTRIAL, se constituyó el 24 de abril de 1934 con el propósito de actuar como instrumento del Estado para coadyuvar al sano funcionamiento del sistema bancario.

En el informe que el Presidente Abelardo L. Rodríguez rindió ante el Congreso de la Unión el 1º de septiembre de 1934, se dijo respecto a los propósitos de creación de la institución:

"Para ayudar a la constitución de un mercado de valores y dar oportunidad de que se apliquen sin temor los depósitos que están prácticamente inmovilizados en los bancos, se creó la Nacional Financiera, que viene a sumarse a las Instituciones Nacionales de Crédito" (4).

El objetivo fundamental era el de acudir al auxilio de la banca privada, que tenía un problema de liquidez y activo fijo excesivo, así como llenar uno de los huecos más sensibles en el régimen bancario en cuanto a las inversiones de mayor envergadura.

En la Ley Orgánica de 1934 se destacan otras tres funciones principales (5):

1. Tendría las actividades de suscripción y contratación de em préstamos públicos y privados e intervención en el mercado de valores en la compra, venta o custodia de títulos y valores. De esta manera se daban los primeros pasos en la constitución de un verdadero mercado de valores, del cual posteriormente se derivaría la necesidad de la función reguladora que ahora orienta a la institución.

2. Actuaría como Agente Financiero del Gobierno Federal; y,

3. Quedaba facultada para encargarse de la organización o transformación de toda clase de empresas, tomando participación en ellos, en su administración e intervenir en la emisión de acciones, bonos u obligaciones, prestando su garantía, y actuar como representante común de los obligacionistas o de los tenedores de acciones o emisiones hechas por terceros.

Posteriormente en la nueva Ley Orgánica del 30 de diciembre de 1940, aún cuando no se dió un cambio radical, se determinó claramente que Nacional Financiera vendría a auxiliar a la banca privada o comercial, apoyando a los sectores de la economía nacional cuyas necesidades crediticias no hubieran sido cubiertas por el sistema financiero existente. Se permitió reorientar la actividad de la institución, encauzando los capitales nacionales y extranjeros hacia empresas que vinieron a crear nuevas

fuentes de trabajo y riqueza, empresas de enormes requerimientos financieros y generalmente de largos periodos de recuperación en la inversión.

En 1947 con la reforma a la Ley Orgánica, se fortalece su posición en el sistema financiero, confirmándola como la institución encargada de las emisiones de títulos de deuda del Gobierno Federal y de la negociación y manejo de las líneas crediticias con instituciones extranjeras privadas gubernamentales e intergubernamentales.

En este marco de funciones, transcurre el tiempo hasta el 30 de diciembre de 1974 cuando en la Nueva Ley Orgánica, se establecen los siguientes propósitos (6):

"Deberá impulsar el proceso de transformación industrial de la nación fomentando las manufacturas básicas y fortaleciendo a la pequeña y mediana industria;"

"Elevará la canalización de los recursos hacia actividades prioritarias y correlativamente ensanchar la captación de fondos dentro del país;"

"Fomentará la creación de nuevas empresas, colaborando con inversionistas nacionales en un amplio espectro, desde la selección de proyectos, hasta en trabajos relativos a la organización y financiamiento de los mismos;"

"Se impulsará el proceso de descentralización de los servicios financieros, buscando un desarrollo económico regional equilibrado;"

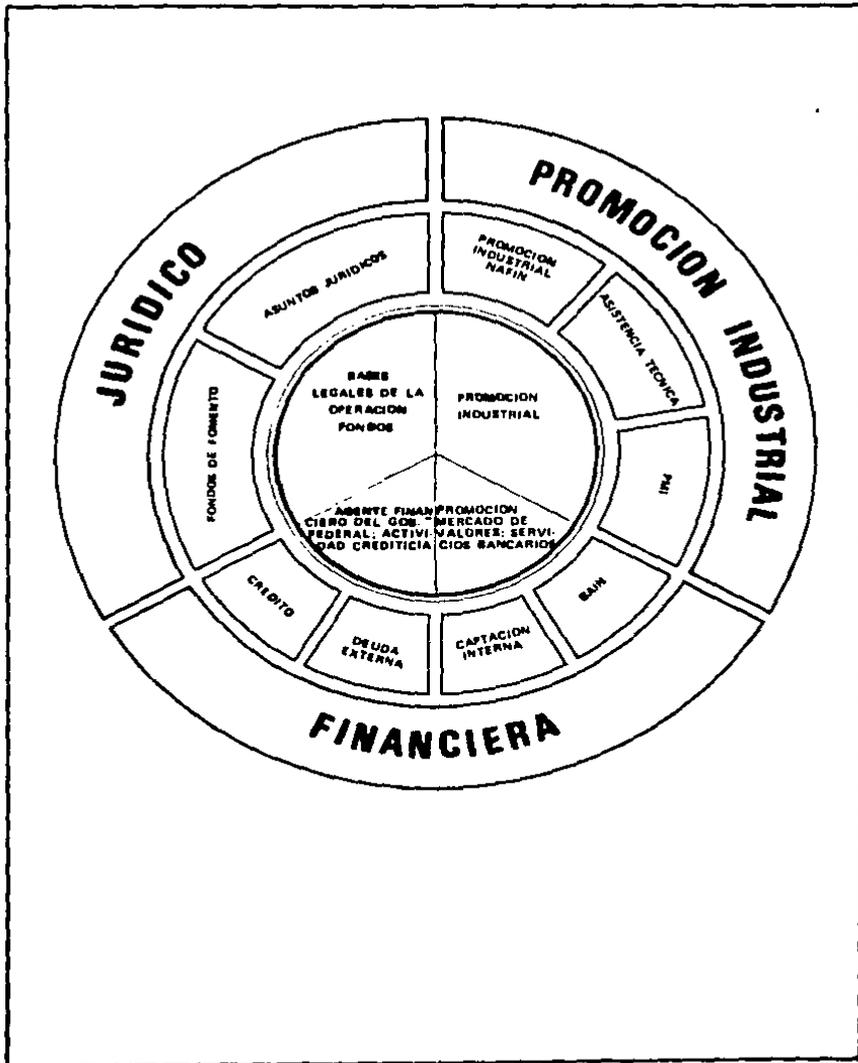
"Se pondrán en práctica, proyectos de asistencia técnica y capacitación personal, así como apoyo a la comercialización de productos;"

"Se contratarán fondos del exterior en condiciones favorables para complementar la captación interna y fortalecer el desarrollo industrial del país;" y

"Se buscará crear una imagen nacional de confianza y solidez en los mercados financieros internacionales a través de emisiones de bonos."

A la luz de estas consideraciones, en noviembre de 1986, el Ejecutivo Federal decidió ajustar la última Ley Orgánica, para dotar a Nacional Financiera de otras facultades e instrumentos que le permitieran cumplir sus funciones dentro del marco socioeconómico y político del Plan Nacional de Desarrollo y los subsecuentes programas.

Para efectos de este trabajo no se han considerado estas últimas adiciones, ya que la metodología expuesta puede fácilmente incorporar las nuevas consideraciones sin alterar los resultados y conclusiones que aquí se presentan.



2.3 BASES LEGALES

La legislación constitutiva de Nacional Financiera ha regido su actividad institucional desde su creación, a través de distintos ordenamientos legales y las reformas realizadas a su Ley Orgánica.

Con la finalidad de establecer las bases legales de su operación, se presenta el siguiente análisis sinóptico que detalla los aspectos más importantes de la Ley Orgánica de Nacional Financiera, emitida el 30 de diciembre de 1974, para entrar en vigor el día 3 de enero de 1975, exponiendo los siguientes motivos (7):

- . Impulsar el proceso de transformación industrial de la nación, fomentando las manufacturas básicas y fortaleciendo a la pequeña y mediana industria.
- . Elevar la canalización de recursos hacia actividades prioritarias y correlativamente ensanchar la captación de fondos dentro del país.
- . Impulsar el proceso de descentralización de los servicios financieros, buscando un desarrollo económico equilibrado de la provincia.
- . Contratar fondos del exterior en condiciones favorables para complementar la captación interna.

. Crear una imagen de confianza y solidez en los mercados fi
nancleros internacionales, y

. Fomentar la creación de nuevas empresas, colaborando con in
versionistas nacionales desde la selección de proyectos, hasta
en trabajos relativos a la organización y financiamiento de
los mismos y poner en práctica proyectos de asistencia técnica
y capacitación de personal.

A la luz de estas consideraciones, el Ejecutivo Federal ajustó
la Ley Orgánica para dotar a Nacional Financiera de las facultades
que le permitieran cumplir sus funciones dentro del mar
co socio-económico y de política de desarrollo de la nación.

El objeto social, como se define en el artículo 5º es:

. La promoción del sector industrial aprovechando los recursos
naturales sin explotar o insuficientemente explotados, apoyando
la creación de fuentes de trabajo, la descentralización industrial,
procurando el progreso tecnológico y el incremento en la producción
y productividad de las ramas más importantes de la industria nacional,
y mejorar la balanza de pagos promoviendo la sustitución de importaciones
y producción de bienes y ser
vicios exportables;

. Ser agente financiero del Gobierno Federal en la emisión,
contratación y colocación de valores y bonos del sector público;
así como la negociación, contratación y manejo de créditos del
exterior sin incluir aquellos que contrate el Banco de México
y los que el Gobierno Federal encomiende a otras instituciones;

- . La promoción del mercado de valores;
- . Operar como sociedad financiera y fiduciaria;
- . Realizar operaciones de Banca de Depósito de Ahorro y de Crédito Hipotecario;
- . Obtener concesiones para el aprovechamiento de recursos naturales no explotados, que deberá aportar a empresas cuya creación promueva; y
- . Administrar por cuenta propia o ajena, toda clase de empresas o sociedades.

Para lo concerniente a su operación;

- . Estará facultada para: recibir de terceros títulos o valores para conservarlos en prenda de la emisión que realicen los mismos; emitir certificados de participación; celebrar las operaciones entre sus departamentos Fiduciario y Financiero que fueran necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la institución; y realizar otras operaciones y prestar otros servicios con su función crediticia (Artículo 6°).
- . Realizará como fiduciaria las funciones que le encargue el Gobierno Federal por conducto de la S.H. y C.P.; las que le encarguen los estados, municipios, instituciones nacionales de crédito, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, previo acuerdo del Consejo de Administración y previa autorización de la S.H. y C.P.; a las que se refieren a bienes

que por Ley no pueden formar parte del patrimonio de instituciones y organizaciones auxiliares de crédito, para su administración y venta; y las demás que permita la Ley. (Artículo 8°).

. Será exclusiva depositaria de títulos, valores y sumas en efectivo que tengan que hacerse por, o ante autoridades administrativas de la Federación o el Distrito Federal (Artículo 9°) y aquellos que secuestren las autoridades judiciales o administrativas de la Federación y el Distrito Federal (Artículo 10°); de los depósitos para el otorgamiento de la suspensión del acto reclamado en los juicios de amparo y en general en las Leyes Federales, del Distrito Federal, o por órdenes de contratos con las autoridades Federativas o del Distrito Federal (Artículo 11°); y los depósitos que reciban de sus consumidores, clientes o abonados, las sociedades de empresas o servicios públicos (Artículo 12°).

. Los valores que emita o garantice podrán ser objeto de inversión para efecto de constitución de reservas de las instituciones de crédito y compañías de seguros y fianzas sin necesidad de requisito alguno adicional. (Artículo 13°).

. Será agencia de las instituciones establecidas en el extranjero para emisión y pago de títulos de crédito el portador a cargo de las mismas (Artículo 14°).

. Le estará prohibido: efectuar préstamos para el financiamiento de la transferencia de control o de propiedad de las empresas,

excepto cuando su finalidad sea la mexicanización de la misma, o por razones de interés público; conceder préstamos para re financiar pasivos salvo casos excepcionales cuando sean de primordial interés para la economía de la nación; y llevar a cabo operaciones que sean el objeto de otras instituciones nacionales de crédito (Artículo 17°).

. La nación responderá en todo momento: de las operaciones que realice con garantía del gobierno; de las operaciones concertadas con instituciones extranjeras privadas, gubernamentales e intergubernamentales; y de los depósitos obligatorios a que se refieren los Artículos 9°, 10°, 11° y 12° (Artículo 15°).

. Su capacidad de operación será el importe total de obligaciones directas y contingentes que no deberá exceder los límites establecidos por la Ley General de Instituciones de Crédito y Organización Auxiliares (no se incluyen los pasivos a los que se refiere el (Artículo 15°) (Artículo 16°).

Por lo que respecta a su administración y el capital social de la institución:

. Nacional Financiera será administrada por un Consejo de Administración y un Director General (Artículo 18°).

. Los Consejeros serán designados en Asamblea General de Accionistas, tres por la serie "A" y tres por la serie "B". Durarán en su encargo un año y podrán ser reelectos, por cada propietario se nombrará un suplente, además el Secretario de

Hacienda y Crédito Público, será consejero de la serie "A" y presidente del consejo (Artículo 19°).

. En ningún caso podrán ser consejeros: Las personas que ocupan un puesto de elección popular; dos o más personas que tengan parentesco entre sí hasta el tercer grado de consanguinidad; los funcionarios o empleados de la institución; los deudores de la misma institución o personas que tengan litigio pendiente con ello (Artículo 20°).

. El Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes (Artículo 21°).

. El Consejo tomará amplias facultades para administrar los negocios de la institución (Artículo 22°).

. El Ejecutivo Federal a través de la S.H. y C.P. podrá vetar las resoluciones del Consejo de Administración (Artículo 23°).

. La Vigilancia de la sociedad estará a cargo de dos comisarios designados, uno por la serie "A" y otro por la serie "B" (Artículo 25°).

. El Director General tendrá entre otras, las siguientes facultades:

- Ejecutar resoluciones del Consejo y tendrá además, el carácter de delegado fiduciario general,
- Representará legalmente a la sociedad y gozará de to-

das las facultades de un mandatario general para actos de dominio, de administración y para pleitos y cobranzas.

- Administrar los bienes de la sociedad.
- Participar en las sesiones del consejo con voz, pero sin voto.
- Encargarse del establecimiento y organización de las oficinas de la sociedad y de los nombramientos y remociones de funcionarios y empleados (Artículo 24°).

y por lo que respecta al capital social se presentan los primeros cuatro artículos donde se apunta:

. El capital social será el que acuerde la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas; no podrán participar en forma alguna en el capital, los gobiernos o dependencias oficiales, extranjeras, entidades financieras del exterior o agrupaciones de personas extranjeras físicas o morales (Artículo 1°).

. Las acciones serán: serie "A", nominativa, de la que podrá ser titular el Gobierno Federal y su monto nunca será inferior al 51% del capital social: la serie "B", al portador, que podrá ser suscrita libremente, salvo lo dispuesto en el artículo tercero (Artículo 2°).

- Están obligados suscribir acciones "B", según dispon-

ga la S.H. y C.P.: Las sociedades financieras hasta un 5% de su capital y reservas; las bolsas de valores hasta un 3% de su capital y reservas; las compañías de seguros y fianzas y bancos de capitalización hasta un 3% de su capital y reservas (Artículo 3°).

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

Habiendo establecido los objetivos de Nacional Financiera, podemos proceder a analizar la estructura organizacional y funcional que se ha desarrollado para facilitar las acciones que realiza día con día.

La estructura organizacional, como en la mayoría de las instituciones de su tipo, es piramidal contando con un Director General en la parte jerárquica más elevada y una amplia base de personal "operativo", como son secretarías, analistas, auxiliares, etc.

Para el análisis que deseamos hacer, se presenta con mayor interés la estructura funcional de Nacional Financiera. Visualizando a la institución como un sistema constituido de componentes y grupos de componentes o subsistemas, salta a la mente una división inicial de dos subsistemas; uno de "operación" y el otro de "control" (la palabra control se aplica en un sentido figurativo, ya que tenemos que "el control es la evaluación de decisiones una vez implementadas" (8) y en todo proceso de planeación debe existir control, aquí se utiliza en un sentido más amplio donde la operación de la institución como un todo repre-

enta al proceso).

El subsistema de "operación" comprende aquellas áreas de la institución que se ocupan de realizar las actividades indicadas en los objetivos que generan impactos en el entorno externo. Por otro lado, el subsistema de "control" contiene a las áreas que tienen como función primordial la evaluación y seguimiento de la operación (la toma de decisiones con impacto externo y su impacto interno).

Las áreas de operación son:

1. Dirección Adjunta de Promoción Industrial y Empresas Filiales: Tiene por objeto primordial apoyar la promoción, constitución, desarrollo, fortalecimiento, modernización y gestión de empresas que integren una planta industrial nacional competitiva a nivel internacional. Ofrece apoyos temporales a sectores prioritarios de mayor período de maduración operativa y se tiene participación accionaria en algunas empresas de estos sectores.

2. Dirección Adjunta Financiera: como propósito, realiza todas aquellas actividades financieras necesarias en el apoyo de la planta industrial y el mercado de valores. Esta área cubre los objetivos de ser Agente Financiero ya que aquí se llevan a cabo todas las actividades relacionadas con los bancos y organismos del extranjero, y aquel de fortalecer el mercado de valores a través de una activa participación en la operación de instrumentos de capacitación. La actividad primordial de esta

Dirección Adjunta es el fondeo y la canalización de recursos en crédito.

3. Dirección Adjunta Jurídica y de Fideicomisos: tiene como objetivo realizar las funciones Fiduciarias administrando los Fondos de Fomento que Nacional Financiera utiliza en el apoyo de sus actividades. Asimismo realiza todas las funciones legales que dotan de cuerpo jurídico a las dos áreas anteriormente descritas.

Las áreas que hemos llamado de "control" son:

1. Dirección Administrativa: realiza el control de los recursos materiales y humanos que utiliza la institución en su operación. Concentra las actividades de capacitación y entrenamiento de personal, la selección de personal, la resolución de conflictos internos, etc. al mismo tiempo que se responsabiliza de los sueldos y las prestaciones como con los créditos al personal y el servicio médico, entre algunas.

Su función es necesaria y condición "SINE QUA NON" ya que permite que la institución opere con continuidad y sin interrupciones.

2. Contraloría: lleva el control y da seguimiento a los recursos monetarios de la institución. Cabe señalar que en esta área no se administran dichos recursos sólo se lleva su control y seguimiento con el fin de poder evaluar las decisiones en cuanto a la política institucional. Asimismo tiene como ac

tividad importante el homogeneizar y representar cuantitativa-
mente de manera manejable la operación diaria de Nacional Fi-
nanciera.

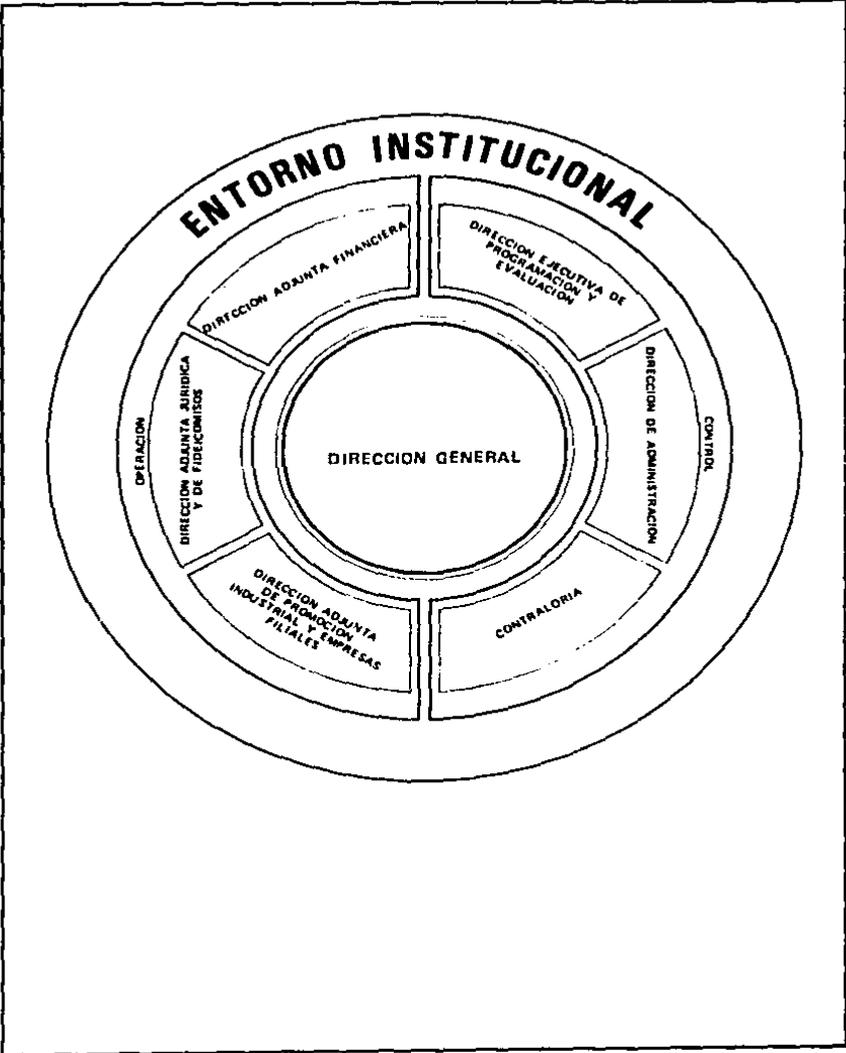
3. Dirección Ejecutiva de Programación y Evaluación: tiene
por objetivo el control y seguimiento de las políticas insti-
tucionales. En la persecución de estas funciones de estilo
"STAFF", analiza la operación diaria de la institución, así co-
mo el entorno que la rodea y el impacto que tiene y puede te-
ner en sus actividades. Esta área es aún más interesante para
nosotros ya que es aquí donde situamos los sistemas de comuni-
cación que son parte medular de esta tesis.

Con esta descripción resumida de las funciones de las seis
áreas que integran nuestros dos grandes subsistemas podemos
continuar con el análisis más detallado de aquella que nos in-
teresa más.

2.5 OPERACION FINANCIERA.

Para los efectos del sistema de comunicación que se diseñó, es
necesario profundizar en las características particulares de la
operación financiera de la institución, esto es, el flujo de
recursos monetarios.

Es importante señalar que en un porcentaje elevado, el tipo de
actividades en que concentramos nuestra atención son responsa-
bilidad de la dirección adjunta financiera.



La actividad está determinada, como se puede ver claramente en la figura 2.3, por una serie de ingresos y otra de egresos.

INGRESOS:

Nacional Financiera, al amparo de su ley orgánica, está autorizada para recibir depósitos e inversiones de diversos tipos. Por un lado existen los ingresos provenientes de la captación de recursos vía instrumentos en el mercado de dinero o los valores tradicionales y por el otro tenemos las reservas técnicas de instituciones de seguros y finanzas y depósitos de pleitos, en lo que se conoce como Depósitos Diversos.

En lo que respecta a moneda extranjera, como agente financiero del Gobierno Federal, está encargado de la contratación y negociación de líneas crediticias con organismos e instituciones financieras del exterior.

Nacional Financiera en este punto es intermediaria de estos recursos los que a su vez se canalizan en forma de crédito a empresas que requieran de apoyo.

La recuperación de crédito en ambas monedas (nacional y extranjera) se constituye como un ingreso de la institución que se realiza a la terminación del plazo concedido a la operación crediticia.

Sin abarcar todos los rubros de ingreso, ya que existe un gran número de operaciones menores, si es necesario comentar los in-

gresos por resultados y la posición cambiaria. Esta última, por cierto, no debe considerarse para los aspectos globales ya que un ingreso en moneda nacional equivale a un ingreso de la misma magnitud, pero en moneda extranjera.

EGRESOS:

Como resultado directo de las actividades que se realizan, se presentan egresos en los instrumentos de captación, en forma de retiros de inversiones. Existen pagos de créditos al exterior en liquidación de líneas otorgadas.

Como función sustantiva se encuentra la canalización de recursos vía crédito en moneda nacional y moneda extranjera.

2.6 CONCLUSIONES.

En resumen, Nacional Financiera se encuentra en el paso de un importante flujo de recursos y es este el que se trata de modelar y plasmar en el documento que se describe en el siguiente capítulo.

Conocer los antecedentes históricos y legales de Nacional Financiera, así como sus características organizacionales, permite tener una visión global de las funciones y de su razón de ser.

La planeación dentro de instituciones de Banca de Desarrollo no es una actividad que se pueda realizar sin considerar el entorno económico, social y político que afectan ciertas decisiones.

no se pueden hacer a un lado los antecedentes que rigen la estructura funcional y los estilos de decisiones.

El análisis presentado debe fortalecer la comprensión de lo que es una Banca de Desarrollo Industrial, gestora del desenvolvimiento de una planta productiva integrada y competitiva a nivel internacional. Permite visualizar la necesidad de contar con instrumentos que fortalezcan la colaboración interna en la persecución y logro de los objetivos originales.

Un sistema de comunicación, como el que se plantea en el siguiente capítulo es tan sólo un medio para favorecer la interrelación dentro de la organización, pero a nuestro entender es una precondición para hacerlo. En el capítulo III, se discutirá la propuesta de sistema de comunicación, analizando las distintas características que debe tener para cumplir con su objetivo. Se presentarán varias ideas orientadas al diálogo interno e intercambio de ideas que fortalecen a la institución.

CAPITULO II

Notas y Referencias

- (1) Tal como lo refiere Raymond Vernon en sus escritos.
- (2) Lo que muestra su especialización inicial.
- (3) Weintraub, R., *Conflict & Cooperation in Economics*. CUP, Cambridge, 1986.
- (4) Ver "Notas sobre la Nacional Financiera en el período 1934-1952", Carrillo Flores Antonio, "Nacional Financiera 1934-1984, Medio Siglo de Banca de Desarrollo", 1985.
- (5) Ver "Nacional Financiera, S.A., Legislación Constitutiva", 1982.
- (6) Ver "Ley Orgánica de Nacional Financiera, S.A.", publicada en el diario oficial de la Federación el 2 de enero de 1975.
- (7) Ibid.
- (8) Beer, Stafford, *Decision and Control*, Wiley, Nueva York, 1962.

CAPITULO 3

CAPITULO III

HACIA UN SISTEMA DE COMUNICACION EN ORGANIZACIONES

3.1 INFORMACION

Día a día, cuando en el desayuno leemos en el periódico que se espera un día sumamente caluroso y posteriormente nos asomamos por la ventana y vemos el cielo totalmente despejado, nos dirigimos al closet para seleccionar la ropa más ligera que tenemos, ya que nos preparamos para salir con un propósito; el de estar lo menos acalorados posible en las actividades que nos toca realizar.

Tanto el pronóstico meteorológico reportado por el periódico, como la observación personal representan mensajes. Uno se refiere a la expresión escrita, codificada y enviada mediante un canal por uno (o más) medios masivos. Para interpretarlo (decodificarlo o descifrarlo) es necesario conocer la escala de descripción (grados fahrenheit o centígrados) y como los puntos en dicha escala se asocian a situaciones climatológicas particulares; hacer corresponder experiencias con el mensaje referido. Esto, en muchas ocasiones, lo registramos en forma automática: como un dato, como un mensaje directamente interpretable. Consideraciones relativas al rango de variación de la temperatura en el día, o al traslado de ubicación requieren identificación de los lugares a donde acudimos, a donde vamos a estar, o con quién (o quiénes), entre otros. Por lo tanto depende, mínimamente, de las actividades que adelantamos, vamos a realizar.

El otro, por su parte, corresponde a la colección de mensajes que no son producto directo de otras personas (de otros emisores). Corresponde a la percepción de mensajes que el entorno ecológico emite. Son aquellas que se han caracterizado con variantes como "juegos con la naturaleza". Situaciones que, para nosotros en este trabajo de tesis, corresponderán más bien a estrategias con respecto a contrapartes sin propósito o, en general, a estrategias para participar con otros tomadores de decisión según elementos (unos observables directamente, otros no tanto) del contexto.

Este es un ejemplo claro de información. ¿Qué es (la) información?: es todo aquel mensaje que produce un cambio en el proceso de toma de decisión de un determinado receptor. Está, por ello, referida a un receptor en particular. Es decir, un mismo mensaje puede generar consecuencias distintas para diferentes receptores. Las razones son múltiples: Las diferencias en interpretación, (ciframiento y desciframiento) (1), los propósitos con los que se envía determinado mensaje y el contexto en que se generan las oportunidades para el tomador de decisiones.

En el ejemplo anterior el leer el pronóstico del tiempo (si és te se considera relevante y confiable), puede producir un cambio en el proceso de toma de decisión. Sugiere que, dentro de la ropa disponible o de la que se puede elegir, no sería (prescriptivamente) recomendable el escoger ropa para un clima frío, cuando se apunta, en contrario, un día muy caluroso. Las conseu

cuencias de no hacerlo así, pudieran ser, para un tomador de decisiones en particular, calificadas como no deseables. Se modifican las probabilidades de elección de cursos de acción (elección de ropa, de medios de transporte, de caminos, hasta pudiese ser de actividades cuando estas son parcial o totalmente elegibles o decidibles). (2) Estas probabilidades aumentarán o disminuirán según sea el caso. Mensajes como el citado varían, en sus consecuencias e implicaciones de sujeto a sujeto, de receptor a receptor. Una persona atenta a los pronósticos meteorológicos y a la percepción del clima si considera que necesariamente un cierto día debe usar un traje en particular (e.g. el traje azul los martes), ya tiene tomada su decisión de antemano, no importando los mensajes que en otra dirección lleguen. Para esta persona los mensajes referidos no equivalen a información. No tienen esa oportunidad. Tampoco hay información si no hay otro curso de acción aparte del disponible.

No se logra informar si existe una situación de disponibilidad única o algún tipo de consideración jerárquico o de prioridad previamente establecida. Si los mensajes, en forma objetiva, están presentes pero no son pertinentes ni relevantes para el receptor, tampoco se podrá hablar de información.

Entendido de esta manera, cuando no se afectan nuestros procesos de decisión no se tiene información (3). Otro ejemplo de esto puede ser la lectura de la sección que contiene las últimas cotizaciones de acciones en la Bolsa de Valores por alguna perso-

na que ni tiene dinero invertido, ni piensa invertirlo ahí. Pa
ra ella no existe información porque no se modifican las proba
bilidades de elección de cursos de acción. En cambio, si ha
blamos de un promotor de una Casa de Bolsa, es indispensable,
por lo general, que dentro de su actividad lea esta sección. De
lo contrario estará descartando mensajes que afectan a su traba
jo y a su espacio de decisiones.

3.2 COMUNICACION

En la discusión previa apareció un concepto clave que aún no he
mos definido: el de MENSAJE. Inicialmente entendemos por mensa
je toda transmisión de contenidos (4). Es necesario, para efec
tos de esta tesis, distinguir que la diferencia entre mensajes
que provienen de actores o agentes (emisores) y otros que pudie
sen llamarse libres, producto de la naturaleza (sin intervención
de otros emisores), en su propósito y en la transmisión de con
tenidos.

Los primeros, donde concentraremos nuestra atención, precisan
la definición de mensaje como: toda transmisión de contenidos
que generan una respuesta (son por lo tanto, dirigidos) y son, asf,
mensajes intencionados.

Debe quedar claro que al igual que en la planeación, las respue
tas pueden ser pasivas; esto es, la no respuesta es también una
respuesta.

Nos situamos entonces en un mundo con propósito donde la trans

misión de contenidos es dirigida, quedando claro que tanto los receptores como los emisores interactúan en un sistema con propósito. Es entre estos sistemas que definimos a la comunicación como sigue:

Comunicación es el proceso a través del cual un mensaje generado por un emisor produce un cambio en uno o varios parámetros del entorno de un receptor (5).

Así, cuando existe comunicación cambia la situación del receptor ya que se modifica su entorno inmediato. Un ejemplo claro de lo anterior pudiera ser el caso de un gerente de una institución financiera que desea invertir sus ahorros. Cuando platica con un amigo suyo que trabaja en una casa de bolsa, este hace de su conocimiento (le comunica) la existencia de ciertos instrumentos de inversión con un rendimiento y liquidez superiores a los ofrecidos por pagarés a plazo. El gerente decide invertir con su amigo porque le genera una mayor expectativa de beneficio monetario y de disponibilidad inmediata de su dinero.

Aquí sí existe comunicación. El entorno de posibles cursos de acción del gerente bancario cambió con la inclusión de un nuevo instrumento y se modificaron: (a) el número de cursos de acción disponibles, (b) la eficiencia de los cursos de acción (comparativamente) y (c) el valor relativo de los cursos de acción. El pudo escoger un nuevo curso de acción y, que satisfacía sus requerimientos.

Vemos del ejemplo anterior que la comunicación produce varios cambios tanto en los cursos de acción, sus eficiencias y sus valores relativos (con respecto a los resultados). Asimismo, esta comunicación se dió entre un emisor (casa de bolsa) y un receptor (gerente bancario), pero pueden darse algunos casos más: el emisor puede ser también el receptor, el emisor puede no tener intención de comunicar pero su mensaje es interpretado y por último, tanto el emisor como el receptor pueden estar separados en el espacio y en el tiempo.

El primer caso citado puede visualizarse si pensamos que algún ejecutivo importante escribe en su agenda que en una semana tiene una cita vital para un proyecto, esta comunicándose así mismo que no puede faltar. En el segundo podríamos pensar en un espía en la segunda guerra mundial que intercepta una transmisión de radio que no fue intencionada para que él la descifrará. En el último punto podemos pensar en los escritos de Maquiavelo o Hobbes que aún hoy nos comunican su pensamiento e ideología con respecto a la conceptualización de estrategias políticas.

Habíamos comentado antes que la comunicación generaba distintos cambios en el entorno del receptor y es el momento de ahondar en el asunto.

La comunicación se encuentra compuesta de tres elementos básicos: información, instrucción y motivación.

Se definió con anterioridad que información es aquel mensaje que produce un cambio en las probabilidades de seleccionar un curso

de acción. Esto es, la información requiere que sea relevante a la toma de decisiones del receptor; descripción que no es coincidente con el concepto manejado por Shannon, donde se refiere a la información como datos transmitidos, los entienda el receptor o no.

El concepto de instrucción así expuesto no lo hemos discutido. La imagen popular que se tiene de instrucción es aquella del maestro de escuela o instructor que nos enseña a realizar alguna actividad con cierto grado de dificultad.

Nosotros vamos a emplear el concepto así: la instrucción es el mensaje que modifica los cambios en la eficiencia de los cursos de acción disponibles.

La motivación es un concepto más difícil de definir, dado que puede tener connotaciones subjetivas. Para los efectos que perseguimos, la motivación es todo mensaje que produce un cambio en los valores relativos que un receptor asigna a las consecuencias o resultados de la elección de un curso de acción o de otro.

En todo sistema de comunicación que se diseña para apoyar el proceso de planeación, es necesario que se presenten los tres elementos dado que la información permite contar con una variedad de cursos de acción, la instrucción incrementa el nivel de eficiencia al inclinarnos por uno u otro, y la motivación permite desviar la atención a un curso de acción del que se espera un mayor valor relativo del resultado en beneficio del tomador de decisiones.

En el caso del sistema de comunicación que se presenta en la parte final de este capítulo, es indispensable que estén presentes los tres elementos, ya que, de otra manera, de ser un semillero para la toma de decisiones, se convierte exclusivamente en un intercambio de cifras sin relevancia mayor para cualquiera de los múltiples receptores.

3.3 SISTEMAS DE INFORMACION.

Antes de proseguir es necesario abordar uno de los principales problemas en el diseño de sistemas de comunicación (que se conocen popularmente como "de información"): la DESINFORMACION:

¿Qué quiere decir desinformación? Tampoco existe una definición generalmente aceptada para este concepto, pero lo entendemos inicialmente como un proceso dentro de los sistemas de comunicación que nulifica la posibilidad de selección de cursos de acción por exceso de información irrelevante producida por el funcionamiento del sistema mismo.

Los cinco supuestos que generalmente se presentan en el diseño de los sistemas de comunicación y que afectan su óptimo funcionamiento son (6):(a) la falta de información relevante; (b) la convicción de que el administrador o tomador de decisiones sabe previamente qué información necesita; (c) la convicción de que si tiene mejor información serán más eficientes y efectivas sus decisiones; (d) la convicción de que una mejor comunicación entre distintas áreas de una organización mejora la operación; y por último, (e) que no es necesario que los usuarios conozcan el funcionamiento de los sistemas de comunicación.

El problema de la falta de información relevante se encuentra en el enfoque planteado en el sistema. Si un tomador de decisiones no conoce bien cuáles son las opciones que debe tomar siempre pedirá más información de la que necesita. Si en lugar de pensar en qué hace falta o cuál es toda la información relevante, se piensa en aligerar la carga de información, se daría un cambio importante. Al reorientar el enfoque para evitar la sobreabundancia de información irrelevante se piensa en establecer "filtros" (que implican evolución) y "condensadores" (que implican sinopsis). Este es uno de los problemas más difíciles de resolver, ya que a medida que aumentan los volúmenes de desperdicio es más dañino el efecto generado por cualquier dato nuevo arrojado al "montón".

Si se piensa que el tomador de decisiones sabe que lo que necesita para su actividad, estamos suponiendo que conoce todas las posibles decisiones a tomar, lo que sin duda es falso. Cuando se diseña un sistema pensando de esta manera, generalmente se incurre en agravar el problema del exceso de "información" irrelevante, por generar cargas de documentación excesivas. Ahora pasemos revista, aunque breve, a ciertos pronunciamientos comunes en el medio.

. "El conocimiento detallado de la información que se debe tener para tomar una decisión es un requerimiento indispensable para mejorar los resultados". Esto es sin duda falso. Generalmente un mejor conocimiento de la información a utilizar no

implica un nivel superior en la obtención de resultados deseados. Se debe proveer al decisor (como agente o como actor) de reglas que faciliten la toma de decisiones o retroalimentación que le permitan identificar y aprender de sus errores.

. Un punto de vista que se presenta con frecuencia se resume aquí con la proposición de que "mejor" o "más" información sobre las partes de una organización produce mejoría de los resultados operacionales. Sin duda lo anterior no es cierto ya que no podemos pensar que en estas partes se fijen las mismas medidas de evaluación y en los objetivos que se fija cada parte, además de un conocimiento mayor de las funciones, objetivos, etc., de las otras partes.

. Por último el agente-actor debe, se dice, entender como funciona el sistema, porque de otra manera se encontrará en una situación donde no tiene control sobre el manejo del mismo.

Los cinco puntos anteriores conllevan algunos de los errores más comunes en la formulación y el diseño de un sistema de información. Para evitarlos es importante invitar a los usuarios a participar en su elaboración. Asimismo es necesario contar con grupos de investigación y control que estén íntimamente ligados a los sistemas de comunicación para darles flexibilidad, adaptabilidad, para mejorar los tiempos de respuesta, etc., que, de ser exclusivamente autorizados, al nivel actual de la tecnología, no contarán necesariamente con estas características.

3.4 SISTEMAS DE COMUNICACION PARA LA PLANEACION.

Definida ya la comunicación, establecidas ya las diferencias entre comunicación -así entendida- e información, la importancia de servirse de la primera para propiciar y articular la planeación, apunta a la inserción de (sub)sistemas de comunicación dentro de la planeación (como sistema). Se verá brevemente porqué.

En la actualidad en toda organización, y Nacional Financiera no es excepción, se presentan y realizan actividades con distintos horizontes, con distintas condiciones límite (que no son necesariamente equivalentes a limitantes). En dichas actividades (por ejemplo las aquí referidas como de operación) por lo menos tres grandes problemáticas aparecen.

a) La que atañe a la llamada "Tecnología General o Ejecutiva" (7): b) aquella que se engloba en el rubro (Actividades ante Innovaciones"; y c) la que identifica la forma como el cambio tecnológico, (en el sentido más amplio del término) y organizativo se lleva a cabo, lo cual ocurre básicamente mediante el diseño y utilización de innovaciones. Es la que comprende los intercambios y relaciones entre expertos y la organización propiamente dicha, y entre la organización y su entorno. (8)

Estas tres grandes problemáticas actuales se discuten un poco más a continuación.

a) La Tecnología Gerencial o Ejecutiva. El cumplimiento de

las tareas asignadas por sí, no asegura -en la actualidad- ni productividad ni eficiencia. Procedimientos y tácticas convencionales (que quizá antes eran eficientes) no satisfacen necesidades presentes; y, tampoco satisfacen -se anticipa- las necesidades futuras, sobre todo ante la inclusión de nuevas tecnologías que no sean solamente recursos para incrementar productividad. Si se desea planear, los atributos de la tecnología deben ser entendidos por los agentes involucrados. Estos deben ser, por lo tanto, instruidos en este tipo de conocimiento.

b) "Actitudes ante Innovaciones". La innovación, el cambio de prácticas, de usos, está presente en sistemas de cambio vertiginoso por necesidad. La fobia, o el temor, a la readaptación, por distintas razones, ocurre como dato. Es un hecho. Se refleja de diversas formas. Entender, como primer principio, la variedad de funciones y la posibilidad de adaptación de una innovación (p. ej. el cambio de la tecnología de producción o de técnicas de fomento industrial establecidos por competidores en mercados nacional e internacional) es requisito necesario para poder confrontar otras agencias, para poder cooperar con ellas, en suma, para planear. Los cambios de actitudes no se dan mediante cambios de reglamentos de operación; esto, a no dudarlo, puede ayudar. Empero son procesos, de índole más bien gradual, los que tienen la palabra. Son procesos de adopción, de adaptación, de creatividad que se enmarcan en el rubro general de procesos de comprensión.

Nuevamente, en dichos procesos, la comunicación aparece como indispensable. Es necesario informar (transmitir mensajes sobre la

existencia y disponibilidad de nuevas estrategias, de nuevos métodos o técnicas, de las opciones de adopción y adaptación, entre otras cosas). Es necesario instruir (por ejemplo, al reformular relaciones entre cursos de acción y resultados). Es necesario motivar, por ejemplo, al revalorar ya sea los resultados posibles de obtener, ya sea los objetivos propuestos.

El conocimiento que de sí tenga la organización y lo que conozca de su entorno (por cierto, en forma dinámica) es pivote de los procesos de motivación. Reorientar (o modernizar): la planta industrial, la intervención de la banca de desarrollo o los flujos migratorios apunta, también necesariamente, a reconsideraciones de consecuencias si prosigue el mismo estado de cosas (ie. si el estilo de planeación pasiva -o, en su caso, la planeación activa- prosigue a revaluaciones. Si agentes, agencias, o economías estuviesen aislados, si no concudiesen en actividades, organizaciones o mercados, sería plausible el suponer que no afectasen las acciones o estrategias de otros agentes o de otras agencias en la definición de sus recursos de acción. No es así. Para motivar no sólo son relevantes las acciones de quiénes están en conflicto con nosotros, también las acciones de quiénes con nosotros cooperan. En realidad, los dos tipos citados no son, por lo general, "puros"; se dan mezclados o combinados. No hay cooperación sin conflicto. Casi siempre todo conflicto contiene rasgos o apuntamientos de cooperación. Comunicar, aquí, también es hacer explícitos puntos de coincidencia, puntos de controversia, tanto presentes como posibles en el futuro, tanto formales como informales

y virtuales. Por ello la comunicación está ligada a la planeación. Quedarse, en consecuencia, con sistemas de información, por más completos que éstos sean, no es conveniente si se busca una planeación adaptativa. Ya se expresó esto anteriormente (en el punto 3.3).

c) La intervención de expertos y facilitadores en la organización para producir, adaptar y/o anticipar innovaciones y nuevas tecnologías de conocimiento.

Es parte crucial del debate más actual la clasificación del papel e importancia del personal staff y de consultores internos o externos a la organización para generar, adaptar y/o anticipar nuevas tecnologías, entre ellas, las relativas a conocimientos. Incluidas, desde luego, las relacionadas con la forma de organizar y planear a una institución. Y, desde luego, intercomunicar a los agentes -entre ellos, a los tomadores de decisión- de una organización en particular.

Si, en general, se busca que la Banca de Desarrollo sea una organización de punta, que se oriente a diversas unidades de producción de bienes o servicios, es directo esperar que tanto funcionarios como staff tengan características que se pueden calificar como de expertos. A más de que sus especialidades particulares sean pertinentes y relevantes para las tareas de "Control" y de "Operación".

Esto es medular ya que a pesar de que se interesen por tópicos comunes, por desempeñar funciones y tareas articuladas, su for-

mación y estilos de decisión, y de comunicación, como se podría haber anticipado, los agentes no son uniformes, ni idénticos; y no debe presuponerse que tengan esta homogeneidad o uniformidad.

Por otra parte, las situaciones a las que se enfrenta la Banca de Desarrollo no son estáticas. Muy por el contrario. Como se ha anotado en el Capítulo 2, el espacio de acción de la Banca de Desarrollo se ha ampliado notablemente. Su intervención y orientación; su papel en la economía nacional como gufa de líneas de inversión, como "organización" ante el "deterioro" de oportunidades productivas, por citar sólo algunas, se ha ido robusteciendo. Las demandas de desempeño para sus funcionarios y expertos no sólo se refieren a bancos de datos, o a sistemas de información (sobre todo, y más que nada, de índole operativa o de registros descriptivos). También se refieren a sistemas de toma de decisiones. Es claro que, si están bien orientados y cumplen con los requisitos deseables de la información listados anteriormente, son útiles los Sistemas Expertos.

Son útiles sobre todo si cumplen con dos horizontes: lo táctico y lo estratégico. Las argumentaciones usuales son válidas. No obstante aquí se defiende que también es indispensable un Sistema de Comunicación para la planeación que esté basado, nugvamente, en un estilo de planeación adaptativo - interactivo. Esta opción domina a las otras citadas.

Bajo esta perspectiva, los agentes expertos deben de conocerse y comunicarse entre sí. Debe facilitarse la identificación de puntos de contacto (cooperación) y conflicto entre opiniones.

Deben compartirse experiencias. Deben vertir sus opiniones en forma que se preserve la interacción (por ejemplo, en reuniones en donde la información disponible sea homogénea, sea relevante y ésta de la pauta del proceso de intercambio de ideas, del debate asociado).

Sin procedimientos y maneras donde se presente y enfatice la interacción hay poca posibilidad de que expertos en áreas distintas conozcan los intereses virtuales e informales de sus contrapartes. Por propósitos de comprensión, de conocimiento de la organización, es preferible la redundancia que la ambigüedad o que la inexistencia de mensajes.

Por otra parte, sin sistemas de comunicación para la planeación, el conocimiento (y la comunicación) formal, el informal y el virtual tienen grandes discrepancias. Que, además (y este es el punto fundamental) no son conocidas. En ocasiones, ni siquiera identificables pues no es frecuente que sean sistemáticamente observables. Por ende, todo esto se traduce en problemas operativos, (presuposiciones inexactas -tanto subestimaciones como sobreestimaciones - de la capacidad de otras áreas, decisiones y agentes).

Asimismo, también repercute el diseño de estrategias. Este, de todos los posibles, podrá ser el caso del empleo de modelos "macro econométricos" de complejidad variable en problemas de análisis financiero internacional para el corto plazo (que reclamen decisiones inmediatas) en situaciones de cambio rápido o, como indica

Sachs, "de turbulencia". (Sin dejar de notar los problemas asociados a los supuestos relativos a los modelos econométricos, y a las hipótesis subyacentes si no se emplean análisis de intervención, por lo menos, de estabilidad y homogeneidad temporal de las estrategias de los agentes que concurren en los mercados internacionales).

La intervención de funcionarios -expertos y de Staff- con el fin de facilitar el aprendizaje, y la capacidad para manejar nuevas tecnologías de conocimiento, de toda la organización (y de las unidades de producción asociadas) se espera refleje, desde luego, instrucción en la identificación de información relevante, en la especificación del problema o problemática pertinente (así evitar cometer el problema error tipo III: "resolver el problema equivocado", tan usual en los sistemas de información "montados" en bases de datos con información irrelevante y/o obsoleta).

La interacción de expertos y de éstos con personal sin estas características es imprescindible que se defina en el Sistema de Comunicación propuesto. Las modalidades incluidas deben ser variadas, respetando los estilos de decisión y de conceptualización de problemas. Las variantes citadas pueden apoyarse desde luego, en lo que respecta a información y la instrucción, en sistemas de información, en sistemas expertos (para la predicción, pronóstico y previsión) y también en modelos formales, heurísticos y ad hoc).

Dentro de ellos los relativos a predicción cualitativa y a posibilidades de anticipación (mapas cognitivos, hipermapas conceptuales, la técnica Delphi o Delfos), a esclarecimiento de políticas, puntos de contacto o divergencia (Métodos TK, TKJ), técnicas de innovación o inventiva, como lo refiere Kauffman (9); conferencias de búsqueda (10) o círculos de creatividad (11). Todo esto es importante pero debe de considerarse, en mi opinión, como curso de acción, como estrategia y como recurso para propiciar la comunicación (y la planeación por consiguiente). Más relevante será el diseño de cómo los sistemas de comunicación se conectarán con los sistemas de tomas de decisiones, asentando, así, cómo se podrán incorporar mensajes específicos en el establecimiento de conjuntos de elección, de criterios para la evaluación ex ante y ex post.

3.5 UNA PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE COMUNICACION EN NACIONAL FINANCIERA

Se ha venido comentando que la comunicación es un concepto complejo, que traspasa las definiciones tradicionales. En una situación cotidiana entre dos amistades, se podría decir que un diálogo, cualquiera que sea, es comunicación. Esta definición de un intercambio de ideas, es del dominio popular, pero para los efectos de una organización no es aplicable.

Se dijo además que la comunicación entre sistemas con propósito debe contener ciertos elementos que son: La información, la instrucción y la motivación. Son aspectos primordiales.

Sin ellos no se puede decir de antemano que existe la comunicación dentro de una institución estructurada.

Asimismo se discutieron los problemas más comunes que se presentan en el diseño de los sistemas y se determinó que para evitarlos y prevenirlos es conveniente involucrar a los tomadores de decisión en su concepción. Es necesario que los agentes o actores tengan una participación activa en el diseño y operación del sistema, ya que por un lado les permite conocer su alcance y por el otro genera un proceso de aprendizaje.

Nacional Financiera, cuyos fundamentos y características se discutieron en el Capítulo 2, requiere de ciertos instrumentos (medios, canales, foros, etc.) que faciliten la comunicación, a través de interacción, de sus funcionarios (tomadores de decisiones). Con este afán, se implantó la reunión del Comité Técnico Informativo, entre otros, cuyo objetivo principal, entre otros era analizar de manera oportuna las operaciones que la institución realiza semana a semana (para el cumplimiento de sus funciones como banco de desarrollo).

Se determinaron tres propósitos básicos:

1. Dar a conocer la posición financiera de la institución, observando los recursos y el nivel de disponibilidades, para optimizar su administración y evitar o prevenir aquellos problemas de flujo que se pudieran presentar;
2. A través de la consolidación de la información provenien

te de las distintas áreas, proporcionar una visión global oportuna, clasificando en forma adecuada las operaciones que semanalmente se realizan con el fin de elegir cursos de acción; y

3. Producir un documento que contemplará el desarrollo de las principales operaciones financieras que realiza la institución, con la intención de llevar un seguimiento semanal y mensual de las mismas, y poder realizar comparaciones evolutivas de su progreso con respecto al Programa Financiero Institucional (tanto anual como semanal).

A consecuencia de todo esto, fué necesario plantear el diseño de un sistema de comunicación que permitiera constituir un espacio común o foro para el intercambio de ideas y para la interacción de los elementos componentes de la parte operativa (en la que se centra nuestro estudio) de la institución. Aún cuando el énfasis no estaba centrado en el documento, ya que como hemos expresado es más valioso el proceso mismo de planeación que los planes, éste se convirtió en el órgano regulador de la reunión. Daba la pauta para las intervenciones y fijaba una secuencia lógica en las discusiones resultantes.

Los flujos de información que son necesarios para la recopilación de las cifras que se vierten en el documento, se presentan de manera reducida en la figura 3.1. No es nuestro interés profundizar más allá de lo necesario por lo que proseguimos al análisis del foro en sí.

El espacio común que es escenario de la interrelación e interacción de los agentes o actores institucionales, proviene del concepto de los campos comunes de experiencia (12).

La idea de campos de experiencia se ha manejado como la caracterización de los mensajes recibidos, decifrados, cifrados y emitidos (a través de procesos de aprendizaje, prácticos y estilos). El campo común de experiencia entre uno o más agentes o actores se refiere a la intersección de los campos individuales y es así que el proceso de comunicación es posible. Esto no excluye la posibilidad de que se presenten interferencias semánticas (13), aunque la presencia de un órgano regulador busque evitarlas.

La concepción de la reunión del Comité Técnico Informativo, fué la de manejar un espacio interseco o campo común de experiencias de las áreas involucradas en la operación de Nacional Financiera, eliminando, a través de un documento homogéneo en su presentación, las interferencias semánticas que se pudiesen presentar (ver fig. 3.2).

Asimismo, esta idea se ha manejado en otras ocasiones como un concepto de valores compartidos entre las áreas integrantes de una institución (14), donde es necesario identificar características de similitud cultural, social y profesional entre los tomadores de decisiones a distintos niveles.

En resumidas cuentas, la reunión del Comité Técnico Informativo es un foro institucional que permite generar lazos (rela-

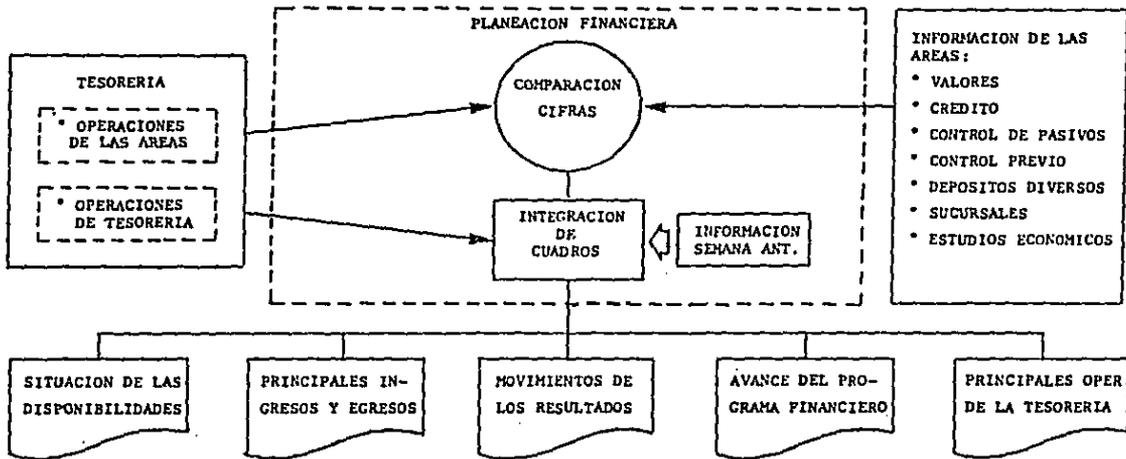
ciones de tipo virtual e informal) entre los representantes de las distintas áreas operacionales, facilitando un proceso de transferencia de ideas. El documento, por otra parte, es un elemento de difusión y control, donde en función a un mayor número de parámetros, se interpretan las cifras (mensajes) que confirman la operación y que se presentan conceptualmente homogéneas, eliminando la ambigüedad del proceso.

Se ha dicho, asimismo, que el documento sirve para fijar la pauta a seguir en la reunión y es por esto que consideramos pertinente a este análisis, presentar una breve descripción de su estructura, abordando con mayor detalle los aspectos principales.

3.6 EL SEGUIMIENTO SEMANAL DEL PROGRAMA FINANCIERO INSTITUCIONAL. UN DOCUMENTO.

En el Capítulo 2, hacia el final, cuando se habla de los ingresos y los egresos en la operación de la Institución, nos referimos a los flujos de recursos monetarios que representan la materia de operación.

El documento del Seguimiento Semanal del Programa Institucional refleja esto mismo, separando las operaciones específicas en rubros con características similares. Inicialmente se presenta un resumen ejecutivo del entorno económico, analizando los datos de captación y otorgamiento de crédito del sistema financiero mexicano para situar la operación institucional dentro de un marco macroeconómico.



Se procede entonces a presentar un resumen ejecutivo de la operación institucional, separando las cifras en cinco grupos específicos; movimiento de las disponibilidades, operaciones de capital, estado de resultados, la posición cambiaria (de divisas) y operaciones de la tesorería; cabe aclarar que las operaciones se presentan tanto para la moneda nacional como moneda extranjera.

Las operaciones, debidamente clasificadas en 5 grupos se reflejan en cuadros individuales que son los siguientes:

. El movimiento de disponibilidades que refleja el cambio de la liquidez institucional, mostrando el impacto que sobre esto mismo tienen las principales operaciones realizadas en el periodo que está sujeto a análisis, una semana. Permite ubicar las operaciones dentro del contexto global haciendo visible el impacto de cada una de ellas;

. Las operaciones de capital; que agrupan lo que, a grandes rasgos, se podría llamar ingresos directos. Esto es, los flujos de recursos que provienen de los agentes externos a la institución y cuyo origen no está circunscrito a alguna operación previa;

. Los resultados; que son operaciones resultantes de las de capital. Concentra los ingresos y egresos generados a raíz del cobro o pago, cualquiera que sea el caso; de comisiones, intereses y otro premio o castigo, como resultado de un ingreso o egreso directo. Esto es, y para ejemplificar, los intereses cobrados por un crédito o aquellos pagados a un inversionista que

deposita sus ahorros en un pagaré a plazo;

. La posición cambiaria; que refleja el cambio neto por compra y venta de divisas; y,

. Por último las operaciones de la tesorería se refieren a actividades que se realizan para cubrir faltantes o invertir sobrantes de recursos, asimismo contempla el movimiento interbancario que realiza la institución como puede ser el caso de una cuenta de cheques en el extranjero.

La última parte del documento contempla hojas informativas, con un mayor grado de detalle, de las áreas específicas que participan dentro de la operación cotidiana de la Institución.

De esta manera se puede resumir que el documento está separado básicamente en tres secciones. La primera, referente al entorno financiero, evalúa tendencias del mercado que inciden directamente en los resultados de la institución. La segunda es un análisis global, situando todas las variables dentro de un flujo institucional y permite que los tomadores de decisiones visualicen los efectos que sus actos pueden inducir en otras áreas (sin duda ésta, a nuestro entender, es la parte medular ya que éste es el punto principal de lo que se había referido como el campo común de experiencia). La tercera y última sección reúne cifras detalladas de la operación por área individual, evaluándolas en un contexto único e individual; de esta manera sirve para analizar el avance de cada área con respecto a sus propias metas.

En general se puede decir que a lo largo de la presentación del documento se busca el intercambio de opiniones y el diálogo entre áreas cuya actividad afecte directamente los resultados de las otras.

El documento que se presenta en la reunión sirve para dar la pauta de la junta. Da orden a las presentaciones y permite el análisis de la actuación de cada área en un contexto propio y en un contexto institucional que, por lo general, no es el mismo.

¿Qué queremos decir con esto?. Creemos que un ejemplo servirá para dejar claro el concepto. El área encargada de la captación de recursos financieros en moneda nacional puede tener, para efectos de una menor organización operativa metas semanales o mensuales de captación que fije el responsable del área. Estos recursos evidentemente representan un costo financiero, ya que a la persona que deposita su dinero en la institución se le paga un premio o interés por su inversión.

En teoría, estos recursos posteriormente se canalizan a través de crédito a una tercera persona, quien a su vez pagará otro premio mayor que permita cubrir el interés pagado al depositante, los gastos de operación, y una pequeña utilidad. ¿Qué pasa si la meta de captación supera a aquella de canalización de crédito? : evidentemente se tendrá un excedente de dinero que le está costando a la institución y que va en detrimento de sus resultados. Por ello es importante analizar la captación

en relación a sus metas y en relación a aquellas áreas donde su operación incide de manera directa.

De aquí se puede observar en términos muy sencillos lo que en realidad es un proceso mucho más complejo y con una multiplicidad de variables se hace evidente que es necesario que en algún lugar de la operación los responsables de áreas íntimamente ligadas conozcan el desempeño de las mismas para influir con sus opiniones en la búsqueda de resultados óptimos:

3.7 CONCLUSIONES

En este capítulo se presentó la idea de comunicación, con todos sus componentes, y los sistemas de comunicación como un apoyo a la planeación adaptativa -interactiva culminando con un caso práctico, el Comité Técnico Informativo de Nacional Financiera.

El Comité Técnico Informativo forma parte de una serie de reuniones periódicas cuya finalidad es el análisis, a distintos niveles, de la operación cotidiana de la institución. En este caso específico se refiere al seguimiento semanal del programa financiero y se evalúa el funcionamiento de las áreas que en el Capítulo 2 se definieron de "operación".

De esta manera la reunión se sitúa dentro de la planeación táctica de la institución ya que no es un escenario para la determinación de políticas sino para la evaluación

de dichas políticas, mismas que se abordan en reuniones de nivel dirección. Los participantes del comité son funcionarios de mando intermedio quienes están en contacto permanente y son responsables directamente de la operación diaria de la institución.

¿Cuál es la contribución del Comité?: como se ha mencionado a lo largo del trabajo, la planeación adaptativa-interactiva se interesa más en el proceso de planeación que en los planes resultantes de dicho proceso y por ello estimula la participación activa del personal involucrado. La interacción de los agentes o actores cobra gran importancia, y esta interacción se expresa en términos de sistemas de comunicación que se insertan dentro de la planeación (como sistema).

Los agentes o actores del proceso, convertidos en decisores alimentan la reunión con los datos pertinentes a la operación de sus áreas. El documento del seguimiento semanal del Programa Financiero vierte toda la información decodificada a un instrumento, que se consolida como el campo de experiencia común de Shannon, para darle vida al Sistema de Comunicación. Tenemos entonces un recipiente que contiene información relevante para todos los decisores; contiene instrucción y motivación ya que presenta problemas e interrogantes y del diálogo y debate surgen nuevas alternativas de cursos de acción previamente dotadas de valores relativos.

El Comité así visualizado aporta escenarios apropiados para el

análisis de problemas comunes y cataliza el proceso de integración de las líneas de mando, promoviendo en algunos casos lo que pudiera interpretarse como cultura organizacional.

Permite difundir los objetivos formales institucionales y aquellos informales de los decisores, mismos que se encuentran profundamente impresos en las estructuras organizacionales específicas. Con el intercambio de esta información proporciona el conocimiento de los horizontes institucionales y personales aportando la llave para que del proceso se derive un aprendizaje real. La realimentación del sistema es un medio para insertar los resultados de la operación al proceso. Si la información derivada se usa con un enfoque cuantitativo pierde gran parte de su potencialidad ya que si esta información es parte de un sistema de comunicación donde es capaz de cambiar el valor relativo de los cursos de acción y motivar decisiones, tenemos entonces un proceso de aprendizaje (16).

Debe quedar claro que se ha insistido en argumentar que la comunicación no puede reducirse a información puesto que le corresponde un nivel jerárquico mayor. (17) Tampoco se trata de un mero cambio de términos. No es así porque, por convención derivada de la definición de información de Shannon, se hace caso omiso del significado de un mensaje abstrayendo tanto a emisor como a receptor. Y al hacerlo así los despersonaliza dejándolos reducidos a individuos homogéneos idénticos e intercambiables. Como lo refiere Checkland al citar a Weaver (18), al menos existen tres aspectos o niveles problemáticos: (a) "el problema técnico" (o de la transmisión de mensajes), (b) "el problema semántico" (o de la precisión con la que los mensajes portan un significado específico) y (c) "el problema de efectividad" (o de la forma como un mensaje y su significado afectan una conducta). El primer aspecto mencionado le es propio a la Teoría de la Información en su estado actual y está cimentado en la conceptualización básica de la ingeniería de comunicaciones: una fuente de información produce un "mensaje" el que se codifica para producir una "señal"; esta señal se transmite mediante un "canal", el que inevitablemente introduce perturbaciones no deseadas a las que llamamos "ruido"; tanto la "señal" como el "ruido" que ya se encuentran mezclados pasan por un decodificador, el que, se espera, regenerará satisfactoriamente el "mensaje" original para que así lo identifique el receptor. (19)

Hasta aquí, se observa que no interesa más que el "mensaje" se transmita en forma lo menos distorsionada posible. No hay lugar

para analizar qué ocurre posteriormente con el receptor ni, des de luego, para indagar el motivo por el que un "mensaje" específico fué transmitido. Tampoco interesa al menos explícitamente, saber la "relevancia" del mensaje.

En el contexto de este trabajo, que es un contexto decisional, de agentes-decisores, son cruciales el significado y la eficiencia del mensaje. Lo son aún más en situaciones de planeación donde se requieren enfrentar cambios drásticos y anticiparlos. De ahí la importancia respectiva.

Se ha dicho que los que dotan a los mensajes de significado son los agentes que intervienen en el proceso de recepción, los receptores (20). A esto nos adherimos completamente. No obstante, el contexto y la cultura de la organización tienen algo relevante que decir ya que los agentes no son abstracciones y están previamente influidos por reglas, normas, prácticas y protocolos de la cultura en dónde actúan. Asimismo, el mensaje en sí mismo tiene el significado que le asigna el código en donde está transmitido. Así, cada mensaje, según su contenido de información, porta significados específicos que pueden ser de relevancia potencial o no, según código y cultura organizacional, según urgencia de información y conocimiento adquirido por los usuarios.

Por lo tanto, la relevancia del mensaje es relativa y depende del(os) receptor(es), de sus objetivos, conocimiento y de la cultura de la(s) organización(es) donde se encuentren, al igual que las características técnicas: del código y procedimientos como

fué enviado, transmitido y aceptado. (21)

Código y procedimientos corresponden al primer nivel. Este es fundamental. No es posible transmitir mensajes si los códigos no están apropiadamente definidos y son compartidos por emisores y receptores. Tampoco lo es si se carece de recursos técnicos cuando de información agregada se trate. Sin este nivel no será posible, en consecuencia, establecer un diálogo entre agentes decisores.

La Cultura de la Organización, las reglas de intercambio de información, la atención y/o prioridad a las jerarquías, las redes formales y virtuales de la misma, entre otras, así como el conocimiento que se tenga del contenido e implicaciones posibles o potenciales de un mensaje perfilan el segundo nivel. Sin atender estos aspectos tampoco se logrará identificar formas de transmisión y mensajes dotados de significado relevante y que propicien acciones de planeación. Específicamente en enfoques del tipo interactivo-adaptativo.

En el tercer nivel concurren tanto el receptor y sus objetivos como su posición en las redes formales y virtuales de la organización.

Los tres niveles no son separables. Una vez resueltos los problemas del primero como ha sucedido hasta ahora, se deben enfrentar los propios del Tercer nivel sin desligarlo del Segundo. Los enfrentamientos y interrupciones que se producen en organizaciones donde una presentación sucinta por vía de cuadros de información

resumida se ofrecen para competir con declaraciones repetitivas en forma de texto de lectura mecánica son ejemplos comunes. Su análisis no debe ser sólo en términos de cuáles son más legítimos en sí sino en (1) el conocimiento expresado ante una situación específica, de su interpretación y legibilidad. Todo lo que atañe al conocimiento, experiencia y a capacidad de comunicación;

(2) las redes en donde se encuentran los adeptos a unos y a otras. Es decir, a la dimensión de poder.

El proceso que se siguió permitió establecer puentes de comunicación para procesos de planeación entre distintas redes. Logró el interés de unos y otros por problemas que se percibían anteriormente cómo sólo de competencia de una área determinada. Propició la identificación de varios agentes con los problemas mayores de la Institución en forma sistemática. Claro está, todo proceso -y este no es excepción- cruza umbrales, sortea obstáculos y tiene un "momentum" específico, que requiere estimularse y apoyarse con el fin de que no decaiga. No por de caer habrá sido inútil o ineficiente, pero le es indispensable progresar. Un proceso de planeación de este tipo basado en sistemas de comunicación tiene un fin implícito: el de modificar o modernizar la cultura de la organización en donde está embebido. Nacional Financiera es pivote central de la Banca de Desarrollo, fija pautas y establece estándares para agencias productivas y para la Banca Comercial, de manera que si su cultura financiera se moderniza, al menos la correspondien

te a aquella indispensable para la Planeación, los otros agentes de intermediación bancaria y financiera tenderán a seguirla. Esto, claro está, requiere del convencimiento y de la comunicación entre las distintas partes del Sistema Bancario y Financiero de México y depende, igualmente, de los recursos humanos y de la tecnología de conocimiento que se disponga. Muy seguramente este proceso partirá de Sistemas de Información consistentes, versátiles y oportunos. Si tienen esos atributos, al menos, serán indispensables. (no cualquier colección de paquetes, de programas o de bases de datos lo tienen). Pero habrá que desembocar en Sistemas de Comunicación si se desea continuar con el progreso que se ha mantenido en la Banca de Desarrollo. Así se ha argumentado en esta tesis.

REFERENCIAS

- (1) Ver, Cherry, C., *On Human Communication*, Wiley, 1957
- (2) Ver, White, D. J., *Teoría de la Decisión* (trad.), Alianza Editorial, Madrid, 1972.
- (3) Ver, Ackoff, R. L. y Emery, F. *On Purposeful System*, Aldine-Atherton, Chicago, 1976.
- (4) Cherry, C. *op. cit.*
- (5) Ackoff, R. L. y Emery, F., *op. cit.*
- (6) Román, M. F. y Solís, V.M. *Apuntes del Seminario de Investigación de Operaciones*, Fac. de Ciencias, UNAM, 1978, (mimeo).
- (7) *Ibid.*, *op. cit.*
- (8) *Ibid.*, *op. cit.*
- (9) Kauffman, G. *La Invéntica* (trad), Deusto, Bilbao, 1968.
- (10) Carvajal M., R. y José M. Vergara (comps.) *Memorias del Programa Universitario de Alimentos*. Tomo Conferencias de Búsqueda. PUAL-UNAM. 1983.
- (11) Ver Solís, V. M. y Román, M. F. *Notas del Seminario de Investigación de Operaciones*. Fac. de Ciencias, UNAM, 1987. (mimeo), en donde se presentan las ideas de Felipe Ochoa sobre la creatividad como proceso.

- (12) Schramm, W. Notes on the development of Communication Theory, East-West Center, U. de Hawaii (ponencia presentada en la reunión de ICA, Acapulco, México, 1981).
- (13) Morett, F., Notas del Curso sobre Desarrollo y Comunicación, Maestría en Comunicación, UIA, 1982.
- (14) Ver, por ejemplo, Solís, V.M., Planeación de una Comunidad Rural, Tesis de Actuario, Fac. de Ciencias, UNAH (1980).
- (15) Ibid., op. cit.
- (16) Ibid., op. cit.
- (17) Ver Checkland, P., Systems Thinking, Systems Practice. Wiley, Londres, 1986.
- (18) Ibid., op. cit.
- (19) Ibid., op. cit.
- (20) Ackoff, R. L. y F. Emery, op. cit.
- (21) Román, M. F., Political implications of Planning in Latin America. Seminario de graduados, IUC, Dubrovnik, 1987.

3.9 COMENTARIOS FINALES.

En esta tesis se han abordado dos temas centrales: la planeación adaptativa-interactiva y los sistemas de comunicación como instrumento para el apoyo de los procesos de planeación. Al final se presenta un ejemplo práctico de una aplicación real, la que se precisó según este enfoque de la planeación y cuyos resultados, estoy seguro, han de continuar interviniendo en la operación de la institución para la cual trabajo.

Estas ideas de planeación están influidas por la corriente de pensamiento de Russell L. Ackoff, pero no se limitan a ella. La innovación y la misma adaptación de estas ideas a nuevas circunstancias y a culturas organizacionales diversas generan las ideas que finalmente se han plasmado en las páginas de este trabajo.

Toda estructura organizacional, llámese institución, sociedad, país, etc., cuyo crecimiento excede su propia capacidad de consolidación interna está sujeta a la probabilidad de experimentar un proceso de entropía organizacional, y Nacional Financiera no es la excepción.

En un momento cuando el crecimiento y el aumento del poder de la institución se combinó con importantes desarrollos tecnológicos en el área de procesamiento de información, era necesario establecer congruencia de los objetivos institucionales ya que en el proceso de entropía cada área fijaba sus propios objetivos virtuales independientemente de los formales y sepa

radamente de los del país.

De ahí que era necesario no sólo crear flujos de información relevante para la toma de decisiones, sino instalar un foro que difundiera los objetivos de la institución y permitiera que las áreas involucradas en la operación fijaran sus objetivos y metas de manera articulada y supeditadas a los objetivos comunes.

Por ello hablamos de un sistema de comunicación ya que este cumplía con los requisitos indispensables para enmarcar nuevas inquietudes y propiciar soluciones a los problemas observados.

Que al principio no advertí el valor real del comité es cierto y debo comentarlo ya que la falta de experiencia específica limitaba mi capacidad para evaluar lo que estábamos desarrollando; empero, poco a poco, me di cuenta de lo que teníamos en las manos, razón por la cual decidí elaborar esta tesis dejando constancia de un proceso que creo merece transmitirse por escrito.

Cuando en 1983 ingresé a Nacional Financiera, el uso de las microcomputadoras era aún muy limitado en la Institución por no decir que no se conocían. Paulatinamente al desarrollar el documento que se utilizaba para presentar la información en la reunión periódica de la institución, mismo que se elaboraba en una computadora personal, se pudo difundir entre

las diversas áreas de trabajo, las ventajas que representaba el uso de la tecnología en apoyo a los procesos de decisión interna.

Actualmente, aún cuando llevo tiempo fuera del área, veo que las computadoras se utilizan múltiplemente y por lo tanto el comité como sistema de comunicación no sólo informó que existían novedosos instrumentos y equipos para el apoyo de la planeación, sino que instruyó y motivó a que los agentes o actores decisores integraran estos equipos en su propia operación.

Lo mismo sucedió con los objetivos de la organización, las áreas respectivas, además de conocer la operación institucional desde un punto de vista global, han identificado su aportación a los logros comunes de la organización y entendido cómo afectan a las demás áreas cuando toman decisiones que antes podrían haber pensado no iban más allá de su propia competencia.

Con sólo estos resultados se podría exhibir la relevancia del proceso seguido. Los que, muy seguramente, serán comprendidos con más claridad por la experiencia propia del lector si ha estado alguna vez en organizaciones con múltiples tareas, áreas de competencia y agentes que empalman su responsabilidad con su propia perspectiva, sobre todo cuando la demanda de operación por su número o exigencia requiere ser atendidas de inmediato.

Debo añadir, finalmente, que, en mi opinión, comprender conlleva interpretar o reinterpretar. Por ello aunque cada vez que aquí se citó algún autor, trabajo o concepción siempre se hizo con apego estricto al cumplimiento de dos exigencias básicas de cualquier investigación: las de rigurosidad y fidedignidad, sus ideas, perspectivas o enfoques se han extendido, ampliado o focalizado según una visión personal que, también por vía del diálogo, es compartida por un grupo de estudiosos mexicanos de estos temas que requieren, con urgencia, ser debatidos en forma cada vez más pública y sistemática.

ANEXO 1



Dirección Ejecutiva de Programación y Evaluación

SEGUIMIENTO SEMANAL DEL PROGRAMA FINANCIERO 1985

**REUNION DEL COMITE
TECNICO INFORMATIVO**

Operaciones Realizadas al 13 de Septiembre



C O N T E N I D O

ASPECTOS RELEVANTES DEL ENTORNO ECONOMICO	1
ASPECTOS RELEVANTES DE LA OPERACION INSTITUCIONAL	2
MOVIMIENTO DE LAS DISPONIBILIDADES	4
OPERACIONES DE CAPITAL MONEDA NACIONAL	5
OPERACIONES DE CAPITAL MONEDA EXTRANJERA	6
OPERACIONES DE RESULTADOS	7
MOVIMIENTO DE DIVISAS	8
OPERACIONES DE LA TESORERIA	9
CAPTACION DE RECURSOS MONEDA NACIONAL	10
MOVIMIENTO DE LA DEUDA EXTERNA	11
OPERACIONES DE CREDITO MONEDA NACIONAL	12
OPERACIONES DE CREDITO MONEDA EXTRANJERA	13
CARRERA ACCIONARIA	14
ANEXOS ENTORNO ECONOMICO	15



OPERACIONES DE CAPITAL AL DIA 13 DE SEPTIEMBRE

MONEDA NACIONAL

MILLONES DE PESOS

	PROGRAMA FINANCIERO MENSUAL				PROGRAMA FINANCIERO ANUAL			
	PROGRAMA SEP	SEMANA 9-13	AVANCE ACUMULADO		PROGRAMA ANUAL	AVANCE ACUMULADO		
			ABS	%		ABS	%	
INGRESOS								
CAPTACION TOTAL								
DIRECTA								
MERCADO DE DINERO								
ACEPTACIONES BANCARIAS								
VALORES TRADICIONALES								
BONO JCA DE DESARROLLO								
OTROS INSTRUMENTOS								
BONO BANCARIO								
DEPOSITOS DIVERSOS								
CERTIFICADOS DE PARTICIPACION								
RECUPERACION DE CARTERA								
SECTOR PUBLICO								
SECTOR PRIVADO								
OPERACION DESCUENTO EN FONDOS								
PETROBONOS (NETO)								
OPERACION FIDEICOMISOS (NETO)								
EGRESOS								
OTORGAMIENTO DE CREDITO								
RECURSOS FRESCOS								
SECTOR PUBLICO								
REVERSION BAIN								
SECTOR PRIVADO MINERAS								
SECTOR PRIVADO OTRAS								
REFINANCIAMIENTOS								
PAGO A FONDOS								
INVERSION ACCIONARIA								
OPERACIONES BURSATILES (NETO)								
OPERACIONES CAJAS								
MOVIMIENTO NETO								



OPERACIONES DE CAPITAL AL DIA 13 DE SEPTIEMBRE

MONEDA EXTRANJERA

MILLONES DE DOLARES

	PROGRAMA FINANCIERO MENSUAL				PROGRAMA FINANCIERO ANUAL		
	PROGRAMA SEP	SEMANA 9-13	AVANCE ACUMULADO		PROGRAMA ANUAL	AVANCE ACUMULADO	
			ABS	%		ABS	%
INGRESOS							

CONTRATACION DEUDA EXTERNA							

B.I.B.							
B.I.R.F.							
EXIBANK Y OTROS							
RECUPERACION DE CARTEFA							

SECTOR PUBLICO							
SECTOR PRIVADO							
EGRESOS							

LIQUIDAMIENTO DE CREDITO							

RECURSOS FRESCOS							

SECTOR PUBLICO							
SECTOR PRIVADO							
PAGO DIRECTO AL PROVEEDOR							
SECTOR PRIVADO OTRAS							
REFINANCIAMIENTOS							
AMORTIZACION DEUDA EXTERNA							

DIRECTA							
INTERMEDIACION							

B.I.B.							
B.I.R.F.							
EXIBANK Y OTROS							
ECOMERCADO SECUNDARIO							

MOVIMIENTO NETO							

TIPS DE CAMBIO PROMEDIO MENSUAL							



OPERACIONES DE RESULTADOS

MONEDA NACIONAL

MILLONES DE PESOS

	PROGRAMA FINANCIERO MENSUAL				PROGRAMA FINANCIERO ANUAL		
	PROGRAMA SEP	SEMANA 9-13	AVANCE ACUMULADO		PROGRAMA ANUAL	AVANCE ACUMULADO	
			ARS	%		ARS	%
<u>INGRESOS</u>							
RECUPERACION INTERESES Y COMISIONES INTERESES Y COMISIONES REPROCUMENTADAS IMPUESTOS APORTACIONES DEL GOBIERNO FEDERAL							
<u>EGRESOS</u>							
INTERESES Y COMISIONES GASTO CORRIENTE IMPUESTOS							
***** MOVIMIENTO NETO *****							

MONEDA EXTRANJERA

MILLONES DE DOLARES

	PROGRAMA FINANCIERO MENSUAL				PROGRAMA FINANCIERO ANUAL		
	PROGRAMA SEP	SEMANA 9-13	AVANCE ACUMULADO		PROGRAMA ANUAL	AVANCE ACUMULADO	
			ARS	%		ARS	%
<u>INGRESOS</u>							
INTERESES Y COMISIONES REPROCUMENTADAS RECUPERACION INTERESES Y COMISIONES							
<u>EGRESOS</u>							
INTERESES DE LA MONEDA EXTERNA							
***** MOVIMIENTO NETO *****							

1/ PROGRAMA EN MONEDA NACIONAL AL TIPO DE CAMBIO DE

POR 1 U.S. DOLAR



 MOVIMIENTO DE DIVISAS

MONEDA NACIONAL

MILLONES DE PESOS

	PROGRAMA FINANCIERO MENSUAL				AVANCE ANUAL
	PROGRAMA	SEMANA	AVANCE ACUMULADO		
	SEP	9-13	AMS	X	
INGRESOS POR VENTA DE DIVISAS					
EGRESOS POR COMPRA DE DIVISAS					
<u>SUBTOTAL</u>					
+ RECUPERACION DE CARTERA DLS					
+ RECUPERACION INTS Y COMS DLS					
+ CONTRATACION DEUDA EXTERNA					
- OTORGAMIENTO DE CREDITO DLS					
<u>SUBTOTAL</u>					

MOVIMIENTO NETO					

MONEDA EXTRANJERA

MILLONES DE DOLARES

	PROGRAMA FINANCIERO MENSUAL				AVANCE ANUAL
	PROGRAMA	SEMANA	AVANCE ACUMULADO		
	SEP	9-13	AMS	X	
COMPRA DE DIVISAS					
VENTA DE DIVISAS					
<u>SUBTOTAL</u>					
- RECUPERACION DE CARTERA EN PESOS					
- RECUPERACION INTS Y COMS EN PESOS					
- CONTRATACION DEUDA EXT EN PESOS					
+ OTORGAMIENTO DE CREDITO EN PESOS					
<u>SUBTOTAL</u>					

MOVIMIENTO NETO					



 OPERACIONES DE TESORERIA

MONEDA NACIONAL	MILLONES DE PESOS		MONEDA EXTRANJERA	MILLONES DE DOLARES	
	PROGRAMA FINANCIERO MENSUAL			PROGRAMA FINANCIERO MENSUAL	
	SEMANA 9-15	AVANCE ABS		SEMANA 9-15	AVANCE ABS
INGRESOS			INGRESOS		
I PRESTAMOS INTERBANCARIOS			I PRESTAMOS INTERBANCARIOS		
II BANCOS			II BANCOS		
III OTRAS OPERACIONES			III OTRAS OPERACIONES		
EGRESOS			EGRESOS		
I PRESTAMOS INTERBANCARIOS			I PRESTAMOS INTERBANCARIOS		
II BANCOS			II BANCOS		
III OTRAS OPERACIONES			III OTRAS OPERACIONES		
MOVIMIENTO NETO			MOVIMIENTO NETO		



**CAPTACION Y FINANCIAMIENTO
MILES DE MILLONES**

MILES DE MILLONES DE PESOS

	F E B R O					S A L D O S		
	SEMANA	MES	AÑO	AÑO ANTERIOR		MES	VARIACION RELATIVA %	
	01 - 06 SEP	SEP '06	ENE-SEP '06 (1)	ENE-SEP '07 (2)	(1)/(2)	01C 04 SEP 04	SEP 04 SEP 04	
I. CAPTACION TOTAL SISTEMA FINANCIERO	170	174	2371	2199	18.9	8777	11348	-29.3
A) SISTEMA BANCARIO 1/	65	65	1364	1978	-31.0	7811	8975	-17.9
- BANCA COMERCIAL	45	45	1240	1797	-29.9	4890	8140	-18.3
- BANCA DE DESARROLLO NAFINSA (SIN TESORERIAS)	-0	-0	124	181	-42.4	711	835	-14.2
	2	2	64	120	-47.8	455	521	-14.5
B) MERCADO DE DINERO	110	110	1101	190	510.7	1066	2167	-105.2
1) CETES EN PODER DE SECTORES NO BANCARIOS (VALOR NOMINAL)	98	96	795	168	374.0	734	1559	-104.0
ENTIDADES PUBLICAS	-1	-1	43	8	0.0	70	113	62.0
EMPRESAS PRIVADAS Y PARTICULARES	97	97	752	162	343.9	694	1445	-108.2
2) OTROS INSTRUMENTOS	14	14	306	13	5129.4	302	608	-181.3
PAPEL COMERCIAL	3	3	-5	0	0.0	10	0	-19.0
ACEPTACIONES	3	3	25	0	-10455.0	33	381	-113.7
NAFINSA	17	12	82	0	0.0	60	171	-285.0
TESORERIAS NAFINSA	9	9	191	15	925.2	119	217	-84.9
C) MERCADO DE CAPITAL	1	1	107	91	162.3	100	207	-106.5
- PEGAJOS EN SECTORES NO BANCARIOS	1	1	83	37	124.8	70	153	-118.6
- OBLIGACIONES	0	0	24	9	487.5	30	54	-78.3
II. FINANCIAMIENTO SISTEMA BANCARIO	-39	-39	1599	1311	18.9	4419	5967	-35.1
A) AL GOBIERNO FEDERAL 2/	-13	-13	577	313	94.4	835	1012	-132.6
- BANCA COMERCIAL	-12	-12	533	198	271.8	716	751	-297.7
- BANCA DE DESARROLLO	-1	-1	43	139	-25.1	219	261	-18.0
NAFINSA	-3	-3	-8	-10	-8.4	13	0	-44.9
B) A EMPRESAS Y PARTICULARES	-26	-26	972	1018	-4.5	3983	8923	-24.4
- BANCA COMERCIAL	-29	-29	845	875	-3.4	3429	4273	-24.7
- BANCA DE DESARROLLO	1	4	127	143	-11.0	555	382	-32.9

1/ CAPTACION EN SECTORES NO BANCARIOS. EXCLUYE DEPOSITOS CON FINANCIAMIENTO DE EXPORTACION Y DEPOSITOS PAGADEROS / EXTERIOR.
2/ VIA CETES Y CREDITO. EL CREDITO ES IGUAL AL 33% DE LA CAPTACION DEL AÑO HASTA EL 30 DE JUNIO Y AL 70.2% A PARTIR DEL 1 DE JULIO.



OPERACION DE CETES

MILLONES DE PESOS

	AGOSTO 30	SEPTIEMBRE 05	12	ACUMULADO SEPTIEMBRE	ENE/ SEP 12
OPERACION A VALOR DE MERCADO	-20,904	16,516	755	17,271	284,542
INGRESOS (EGRESOS) PARA LA TESORERIA	-24,984	-36,984	-39,814	-76,798	-296,290
COLOC. EN EL PUB. A VALOR DE MERCADO	98,956	169,316	274,536	443,852	4,343,646
AMORTIZACION EN EL PUBLICO	123,840	206,300	314,350	520,650	4,639,936
INGRESOS (EGRESOS) PARA BANKICO EN EL MERCADO SECUNDARIO 1/	4,000	53,500	40,569	94,069	580,832
OPERACION A VALOR NOMINAL 2/	185,000	54,000	19,700	72,300	1,757,750
EN EL PUBLICO	-9,840	37,200	36,219	73,419	825,376
COLOCACION META	-13,840	-16,300	-4,350	-20,650	244,544
COLOCACION BRUTA	110,000	190,000	310,000	500,000	4,894,480
AMORTIZACION	123,840	206,300	314,350	520,650	4,639,936
MERCADO SECUNDARIO	4,000	53,500	40,569	94,069	580,832
EN BANKICO	194,840	18,800	-17,219	1,581	932,374
COLOCACION META	198,840	72,300	23,350	95,650	1,513,206
COLOCACION BRUTA	270,000	132,900	138,000	270,200	2,309,520
AMORTIZACION	71,140	59,700	114,650	174,350	776,314
MERCADO SECUNDARIO	-4,000	-53,500	-40,569	-94,069	-580,832

1 / CIFRA DE REFERENCIA YA QUE NO SE TIENE EL DATO REAL A VALOR DE MERCADO.
2 / CAMBIO EN LA TENENCIA POR OPERACIONES EN EL MERCADO SECUNDARIO, NUEVAS
EMISIONES Y EMISIONES REDIMIDAS.