

Función, plan y proyecto

Carlos Llano Cifuentes
Universidad Panamericana

After a brief criticism of some aspects of Luhmann's social theory (based on the concept of *function*), the author proposes a description of social development emphasizing the relevance of personal participation, using Ackoff's idea of "planning" and Donati's theory of "project".

Con el declive de los socialismos han aparecido con nueva fuerza estos tres conceptos claves para la interpretación y encauzamiento de las fuerzas sociales. Se trata de categorías hermenéuticas que en cierto modo se oponen entre sí, en cuanto que desean si no un monopolio, al menos un protagonismo o prevalencia en el estudio sociológico. Si quisiéramos poner un nombre a estos conceptos sociales básicos, lo haríamos así, siguiendo su mismo orden: Luhmann, Ackoff y Donati.

Función, plan y proyecto se relacionan entre sí por el menor y mayor peso –también en ese orden– que el individuo tiene sobre la conformación de la sociedad con su libertad aparejada. Se trata, en suma, de la persistente pugna entre el sistema y el individuo y la permanente cuestión de sus mutuas influencias. En el nivel de la teoría, nos encontramos ante la polarización que ejerce, cada una por su lado, la sociología y la antropología filosófica.

El totalitarismo comunista, ápice, según Vaclav Havel, de la racionalidad del sistema o de la estructura, ha sido sustituida por –o mejor, ha dejado el terreno abandonado para– el *funcionalismo*.

El concepto de función, categoría sociológica clave.

Niklas Luhmann¹ ha propuesto lo que podría denominarse un *modelo cibernético* del funcionamiento social. Los filósofos no se han introducido (salvo excepciones, como el caso de Leonardo Polo) en las posibilidades que la cibernética abre para la comprensión de los fenómenos antropológicos y sociológicos. El modelo cibernético nos ofrece la virtualidad de analizar las configuraciones sociales con una riqueza superior. Las teorías estructurales de la sociología eran hasta entonces estáticas, frente al dinamismo cíclico que introduce la cibernética.

El sistema es, sí, una estructura, pero lo importante de ella es su función interna. Se trata de una estructura *autorregulable*, *automodificable*, *retroalimentada*. Las influencias que el hombre supuestamente ejercía sobre el sistema, se llevan a cabo ahora por la función interna propia del sistema mismo, con independencia, casi absoluta, del hombre.

Debe entenderse, sin embargo, que esta funcionalidad no es absoluta, pues nos encontramos ante un tipo de sistema que Raymond Bauer ha llamado *sistema abierto*², es decir, aquél que posee un alto grado de porosidad respecto de las influencias del entorno; los sistemas son permeables, e incluso sus límites cambian. En la realidad no existe ningún sistema que esté cerrado absolutamente. Ninguno puede liberarse de su entorno. No obstante, en cierto sentido, algunos sistemas reales muestran tales características –y esto ocurre sobre todo en los de sociedades avanzadas contemporáneas– que les hace presentarse como si estuvieran cerrados: lo que queremos decir es que

1 LUHMANN, Niklas: **Sociedad y sistema**. Paidós. Barcelona 1990; "Complejidad y democracia" en CÚPPOLO, Marco: **Sistemas políticos: términos conceptuales**. UAM. México 1986. Cfr. también **Fin y racionalidad de los sistemas: sobre las funciones de los fines en los sistemas sociales**. Ed. Nacional. Madrid 1983.

2 BAUER, Raymond A. : "Problem Solving Behavior in Organizations: a Functional Point of View", en M. K. HARGROVE, I. H. HARRISON and E. SWEARINGTON: **Business Policy Cases with Behavioral Science Implications**. Homewood IL, Irkin, 1963.

los procesos internos del sistema se han convertido en una fuerza que influye de tal forma sobre *el funcionamiento* del mismo, que los sucesos externos ejercen relativamente poca influencia sobre él. Pero por virtud de esta apertura –aunque sea mínima– cabe, como veremos, dar al individuo un cierto papel, bien que sin duda poco relevante. Mas este papel de influencia se ejerce desde el entorno, no desde dentro del sistema.

Parecería que, frente a la decadencia y aun desplome de Hegel y Marx, para quienes el hombre es resultado del proceso o modelo social, tendría que advenir un renacimiento de la necesidad de un proyecto humano individual y propio –ése tan incisivamente preconizado por los existencialistas de diversa estampa– de manera que el hombre sea *causa* y no *resultado* de los sistemas sociales. Sin embargo, por un avatar no del todo venturoso, esta presumible fuerza existencial del proyecto se ha visto opacada debido al relieve económico del sistema mercantil omnipresente y debido al relieve social del funcionalismo.

El enfoque de los procesos sociales desde el concepto de función no es reciente. *El punto de vista funcional* para el análisis sociológico tuvo impacto entre nosotros gracias a Leighton³, quien parece haber acuñado esta expresión. Malinowski⁴ nos advierte: “*lo primero de lo que se preocupa la antropología funcional es de la función de las instituciones, las costumbres, los utensilios y las ideas. Esto supone que el proceso cultural está sujeto a leyes y que éstas han de ser halladas en la función de los elementos reales de la cultura*”.

3 LEIGHTON, Alexander H.: **Human Relation in a Changing World**. E.P. Duxxon. New York 1949.

4 Bronislaw MALINOWSKI: “Culture”, en **Encyclopaedia of the Social Sciences**, Vol. IV McMillan Co. New York 1931. Cfr. Eliot Dismore CHAPPLE and Carleton Stevens COON: **Principles of Anthropology**. Henry Hold and Co. New York 1942.

Desde el principio los conceptos de función y de sistema guardan una estrecha concomitancia, que es expresada por Radcliffe-Brown⁵ de esta manera: “*El concepto de función... comprende la noción de una estructura consistente en un conjunto de relaciones entre unidades, siendo mantenida la continuidad de la estructura por un proceso vital formado por las actividades de las unidades que la constituyen (...)*”.

Este punto de vista implica que un sistema social (la estructura social total de una sociedad juntamente con la totalidad de los usos sociales, en la cual aparece dicha estructura y de la que depende para su existencia continuada) tiene una especie de unidad a la que podemos denominar unidad funcional. La podemos definir como una condición en la cual todas las partes de un sistema social trabajan con un grado suficiente de armonía o de consistencia interna, es decir, sin producir conflictos persistentes que no puedan ser resueltos ni regulados.

La oposición, es decir, el antagonismo organizado y regulado, es, desde luego, una característica esencial de todo sistema social.

El concepto *funcionalista* de la sociedad no pretende salvar al hombre en su condición, asunto que de hecho no considera relevante, sino ofrecer *seguridades funcionales*.

El axioma básico de los funcionalistas vendría a ser éste: *cualquier sociedad, con tal de que funcione*. Los frutos de tal funcionamiento han sido analizados por Thomas Carlyle, según el cual tanto lo externo y físico cuanto lo interno y espiritual son hoy manejados mecánica o maquinamente. Los hombres se comportan como piezas funcionales que actúan con la cabeza y el corazón, y finalmente con las manos, pero no impulsadas por esa cualidad interna (que antes llamábamos espíritu) sino mediante mecanismos externos: convenios, acuerdos, reglamentos, instituciones sociales e internacionales de

5 A. R. RADCLIFFE-BROWN: “Concept of Function in Social Science”, en *American Anthropologist*, Vol. XXXVII, Julio-Septiembre 1935.

variadísima índole. Los hombres esperan y luchan –es decir, *son*– no por algo debido a sí mismos, sino a esos mecanismos, de un género o de otro, *no importa cuáles*. Alvin Toffler, en su *Shock del futuro*, diría que tales individuos en realidad *no son*, sino que *hacen-de*, como módulos o piezas funcionales en que se han convertido.

Luhmann concibe este funcionalismo mediante una teoría que se erige en el ápice de todas esas instituciones de nuestro tiempo en torno a la irrelevancia de la persona frente al implacable proceso del sistema.

Para Niklas Luhmann, en su teoría sistémica de lo social, el ser humano no sólo es un elemento perturbante, sino que queda fuera del sistema, se encuentra en su entorno, aunque influya, eso sí, sobre aquél.

Nótese que en los modelos sociológicos usuales –incluso el marxista– el sistema constituye el ambiente o entorno del individuo; en Luhmann, en cambio, es el hombre quien constituye el ámbito del sistema, como si hubiera sido arrojado fuera de él, lo que no deja de ser una imagen social contemporánea muy próxima a la realidad.

Como lo dice Robert Spaemann, *con Luhmann, la subjetividad ha muerto*. Lo que cuentan no son ya los hombres, sino la fecunda funcionalidad del sistema.

Parece ser que lo que sucede es esto. La Ilustración, que trató de poner al hombre en medio del universo, termina, por su racionalismo implicado, colocándolo fuera del sistema social, expulsado de él, ya que sus notas de espontaneidad, imprevisibilidad y libertad no *encajan* dentro de la racionalidad estructural inherente. Lo propiamente humano –con su *Lebenswelt*, su vida corriente, diría Husserl– queda expulsado de la sociedad erigida en sistema (sistema por demás inhumano).

Dado que nos encontramos en un sistema no del todo cerrado, con fisuras comunicables con el entorno, el hombre, desde el entorno,

puede influir en él, pero no como motor interno, sino como influencia externa.

El mecanismo, la funcionalidad del sistema, sustituye a los valores de la persona, al punto de que *el hombre podría vivir bien, funcionalmente, sin ellos, sin los valores.*

La frontera, ubicación y relaciones entre el sistema y ese entorno humano son así para Luhmann de importancia basilar. El hombre queda definido como un *ambiente problemático del sistema*. La relación entre el individuo y el sistema produce a su vez un conflicto entre la lógica cibernética (del sistema) y la lógica axiológica (del entorno). Luhmann, ante este conflicto, se pone sin duda del lado del sistema. Para él, la automatización operativa del sistema *debe* completarse, reforzarse y consolidarse. Personalmente, no nos queda claro si este *debe* responde a una ley sociológica inesquivable de hecho o a una ley axiológica que habría que guardar de derecho, y, en este último caso, si tal deber iría en abono del sistema o en beneficio del individuo.

De cualquier manera, toda unidad lo sería en Luhmann para sí misma (la unidad sistémica sería endógenamente egoísta); el sistema tiene como nota principal la autorreferencia: se replegaría sobre sí para evitar las contaminaciones humanísticas del entorno o para seleccionarlas muy cuidadosamente.

La solución propuesta por Luhmann al conflicto entre individuo y sistema reside en la autonomía casi total de éste. (Su error consiste en pensar que la legitimación deriva del procedimiento). El sistema sería un proceso sin sujeto, cuya única finalidad residiría (empleando una expresión nuestra, no suya) en su *autopóiesis*, la cual vendría a ser, si se nos permitiera hablar así, una suerte de *praxis*, una acción inmanente al sistema mismo, un autohacerse de él (pero no sería *praxis* verdadera porque este autohacerse no lo sería propiamente de un sujeto, es decir, no habría una cabal inmanencia, pues los mecanismos sistémicos carecen de una interioridad en la que se pudiera *in-manere, permanecer en sí*). Esta podría constituir la

equivocación filosófica de fondo en Luhmann: concebir la *autopóiesis* como posible, concebir una *póiesis práxica*, que constituiría no sólo una contradicción en términos teóricos, sino una imposibilidad en términos pragmáticos reales⁶. Como lo dice Roberto Jovel, Marx y Luhmann podrían ser dos colores para el mismo problema (y, añadimos nosotros, el error sería también el mismo aunque de distinto color).

Nora Rabotnikof nos advierte, así, que “*en la politología moderna, las más de la veces se excluye explícitamente una consideración valorativa [y por tanto referida a la persona], por miedo a perturbar las posibilidades de análisis de un fenómeno ya suficientemente opacado por consideraciones normativas*”. En otras perspectivas, se apunta al horizonte teórico de la “reducción de la complejidad” y del potencial de gobernabilidad. Así los acuerdos son “funcionales” para lubricar las relaciones sociales. Son parte de la “*astucia de un sistema –dice, citando a Wilke– que transforma o rechaza sus propias normas constitutivas tan pronto como éstas se vuelven disfuncionales*”. Incluir en este procedimiento un juicio de valor, al margen del procedimiento mismo, aunque se diera por *consense*, sería un *nonsense*.

En este sentido, el funcionalismo, como teoría social, se encuentra de la mano con el *objetivismo*, como teoría epistemológica, o, más bien, preferentemente, como teoría de la comunicación, según la cual sólo habrían de ser comunicables los hechos, y no nuestros juicios axiológicos sobre ellos. *Objetivismo* que no logra la *objetividad*, por dos razones al menos: primero, porque es preciso hacer una selección axiológica de los hechos a describir, que son infinitos (¿cuantos

6 No podemos detenernos ahora en la contradictoria concepción de una *póiesis práxica*, que es al parecer la pretensión luhmiana. Llamamos con Aristóteles *póiesis* a una actividad cuyo resultado recae en un objeto ajeno al sujeto que actúa; y denominamos, de modo grueso, *praxis* a aquella actividad cuyo resultado permanece, como acción interna personal, en el propio sujeto del que emerge la acción. La elaboración de un artefacto sería así *póiesis*; la adquisición de una virtud, *praxis*.

hechos hay en esta sala?), y del inicio de la descripción; y, segundo, porque el juicio valorativo de los hechos es también un hecho, tan importante como el hecho valorado (pensar que el valor no es un hecho exige a su vez un juicio valorativo tan trascendental como todos los demás juicios axiológicos que desean proscribirse).

Por esta razón, es inútil que Luhmann (y en su momento Marx, aunque esto último ya esté comprobado) opte por el sistema; es inútil que busque como finalidad deseable –hay de nuevo aquí un juicio de valor– el mecánico funcionamiento de la sociedad; es inútil pensar con él que un sistema, para funcionar en una coyuntura de complejidad tan elevada como la contemporánea, y para adaptarse a su propia complejidad, deba ser autorreferente.

Es inútil, porque, en contra de todas las apariencias superficiales sociológicas, sí hay sujeto. La existencia de imperativos cibernéticos no desaloja la libertad ni la decisión. “*El hombre, sea que ocupe una posición dentro del sistema, o que esté fuera de él, sigue haciendo su historia*”⁷. Pierpaolo Donati dirá, como veremos, que sigue haciendo su proyecto. Aunque quede en ciernes la posibilidad luhmiana de que el sistema sea un *sujeto* que se autorrefiere y se autorrelaciona, es inevitable la emergencia de verdaderos sujetos (singulares o plurales) capaces de ejercer su causalidad propia.

Estamos convencidos de que ninguna sociedad puede caminar como máquina autómatas, por atrofiada o desplazada que esté la capacidad de historia o de proyecto del hombre individual; estamos convencidos, en una palabra, de que *el funcionalismo no funciona*. Las acciones de un Gorbachov, Yeltsin, Walesa, Wojtyla, no pueden descontarse. Jovel nos dice irónicamente que el mismo Luhmann ha sido llamado para *reformar* la administración alemana.

Estas intervenciones personales y decisiones en el sistema es la prueba más palmaria de que aun erigiendo, con Hegel, el sistema en absoluto, el sistema no tiene en absoluto poder alguno, si no se lo

7 JOVEL, Robert: “Sociología Política”, *apud* UAM, dic. 1990.

confiere o se lo permite el hombre (*actiones sunt suppositorum*: también en la sociedad contemporánea y no sólo en la medieval las acciones lo son de los individuos).

La sociedad funcional nos ofrece modelos de aprendizaje que se basan en operaciones mecánicas, *libres de valores*; la biocibernética es un ejemplo de ello. Se trata de una concepción *defensiva* de la sociedad, cuyo ideal es la *homeóstasis*. Por eso, una buena parte de lo que se enseña en las universidades es puro funcionalismo: cómo funciona la sociedad, a fin de estar en grado de defenderse de los retos de aquellos factores que ponen en crisis el buen funcionamiento del sistema y nuestra funcional inserción en él (defenderse de la inmigración, la violencia, el sida, la droga, etc.), no como atentatorios para el valor del hombre sino para la funcionalidad del sistema.

Como uno de estos factores de perturbación es ni más ni menos el hombre mismo, para el funcionalista debería anularse por ello toda subjetividad, pues el sujeto es una variable no susceptible de someterse a un patrón o modelo. Se deben dejar al margen las vinculaciones personales, la propia identidad, porque todo ello puede "hacer ruido en el sistema". Se llega así a una sociedad que adora y se somete al propio funcionamiento como aspiración máxima: no más hombres, derechos, deberes, sujetos, deseos e ideales que impliquen un juicio de valor; el juicio de valor es problemático para el sistema: lo único que cuenta es *que todo funcione*⁸.

Esta crítica nuestra de la educación contemporánea, interpretada como proceso de aprendizaje válido para introducirnos en el sistema, y precavernos y precaverlo de sus eventuales turbulencias, difiere de aquella otra practicada por Freire según la cual el gran defecto de la escuela moderna es insertar al alumno en las exigencias del *establishment*. Porque para Freire lo establecido son también todos los valores del hombre en una sociedad dada, sin distinguir los valores que han sido establecidos arbitraria, convencional o

8 DONATI, Pierpaolo : "L'avventura e la meta". **Fundazione RUI**, Documenti di Lavoro, 47. Roma 1991.

funcionalistamente en esa sociedad, y los valores humanos que surgen de y se fundamentan en la naturaleza humana, trascendente a todo *establishment*.

El diseño idealizado o plan de lo deseable

Aunque el carácter cibernético da al sistema un nuevo dinamismo, en nuestra opinión Luhmann no ha ido al fondo de su fuerza dinámica, pues estudia la función puesta ya en marcha, dejando en la sombra el asunto principal del origen, de la puesta en marcha de la función. Hay un cierto cariz hegeliano en este considerar a la sociedad funcionando dentro de un sistema, sin cuestionarse su principio o punto de arranque. Porque, bien mirado, sea producto de la autocorrección histórica, sea producto de una concepción ideológica –como ocurrió, por ejemplo, con el régimen soviético o el liberalismo de la revolución francesa– el sistema parece o puede o aun debe responder a un plan, a un plan precisamente sistémico.

Desde unos parámetros teóricos completamente diversos –más de tónica administrativa que sociológica– Russell Ackoff analiza el sistema, también con su interioridad cibernética, poniendo el eje en el plan que lo origina más que en la función que ejerce. En el origen del sistema hay una idea elaborada para el cumplimiento de una función. Y la idea no hace referencia al sistema que contiene sino al hombre que lo elabora. Dentro de su atmósfera administrativa, Ackoff tiene el mérito de referir el sistema o la función al hombre, al contrario de la postura de Luhmann –con el cual, no obstante, no entra en diálogo–, para quien el sistema, a fin de salvaguardar su función hace autorreferencia a sí mismo, marginando al hombre.

El plan puede estudiarse antropológicamente más que administrativamente –como hace Ackoff– apelando a lo que la filosofía clásica ha avanzado respecto de la idea ejemplar o, más exactamente, la idea práctica⁹. El plan es una idea práctica. Pero la

⁹ LLANO, Carlos: "La idea práctica en la acción práctica". *Tópicos* 4 (1993), pp. 61-84.

idea práctica, clásicamente entendida, representa el cruce de la causa eficiente (la voluntad) y la causa ejemplar (el entendimiento). Dada la concurrencia de estas dos facultades humanas, es necesario distinguir en toda idea práctica, en todo plan, dos dimensiones fundamentales: la de pensar lo que se quiere (que es propiamente la tarea de la causa ejemplar) y la de querer lo que se piensa (que es propiamente la tarea de la causa eficiente). Dicho marginalmente, se ve con claridad que la *función* de Luhmann, al no responder a un *plan* verdaderamente humano, carece de una idea previa pensada, pero carece –sobre todo– de una voluntad para realizar lo que se quiere.

En la idea ejemplar se encuentra el pensamiento en directo y lo que se quiere en oblicuo. El pensar es el acto al que corresponde la idea ejemplar, y el querer es el complemento de ese pensar, teniendo como contenido de este querer el objeto de ese pensamiento. Al revés, en la causa eficiente el querer es considerado en directo y el pensar en oblicuo: el acto de eficiencia consiste en querer, y lo pensado es el complemento de ese querer, conteniendo lo pensado el objeto de esa querencia.

Hecha tal distinción, debe subrayarse que en el ámbito de la acción práctica humana estas dos dimensiones, que han de distinguirse mentalmente, no son en la realidad separables. En este ámbito, en efecto, lo factible debe incorporar, aunque sea en oblicuo, el ingrediente de lo deseable, y viceversa: lo deseable debe poseer, en oblicuo, un cierto coeficiente de factibilidad –ensoñaciones aparte–.

Para no deslizarnos hacia idealismos utópicos, ha de subrayarse en la idea ejemplar su *dimensión de factibilidad*, siguiendo en ello –pensamos– las corrientes principales de la tradición aristotélica sobre el asunto, y las corrientes actuales de la administración que ponen su acento en el estudio de la factibilidad de los planes. Pero sería un error, objetivista precisamente, que la *factibilidad* de la idea vaya en demérito de la *deseabilidad* volitiva de la idea o de lo ideado, pues sin ella dejaríamos al margen la causalidad eficiente y, a partir de ahí, quedaría también al margen por consecuencia la causalidad

misma de la idea, que sólo es causa en el grado en que incida sobre ella la eficiencia del querer de la voluntad.

Si estas precisiones se toman en serio, todo plan de acción debería representar un plan de lo factible, en donde lo deseable quede subyacente, pero también un plan de lo deseable, en donde quede subyacente su factibilidad.

Russell Ackoff tiene el mérito de subrayar la importancia de este segundo aspecto en toda planificación¹⁰. Debemos hacer sin duda un plan de lo factible, que es a lo que generalmente llamamos plan: una idea ejemplar que representa un grupo de acciones para el logro de una meta (más que la configuración mental de un objeto que hay que producir, aunque ésta sea es también idea ejemplar). La idea ejemplar abarca tanto lo uno como lo otro, si bien clásicamente la ejemplaridad se restringiría más a la configuración de los artefactos, dejando indebidamente como un *sideline* las acciones, sea para producir esos artefactos sea para llevar a término un propósito activo diverso. Modernamente el plan se refiere más a lo segundo –aunque no exclusivamente– que a lo primero.

El plan según Ackoff es el plan para elaborar un sistema. El sistema tiene para él cuatro rasgos muy específicos, en los que se da una coincidencia (que consideramos casual, dadas las distintas atmósferas de estudios de ambos autores) con el sistema concebido por Luhmann:

1.–La conducta de cada elemento tienen un efecto sobre la conducta del todo.

2.–La conducta de los elementos y sus efectos en el todo son interdependientes.

10 ACKOFF, Russell: **Planificación de la empresa del futuro**. Limusa. México 1990, pp. 131 y ss.

3.-La influencia de la parte en el todo afecta a su vez a la propia parte (efecto cibernético o de retroalimentación).

4.-Cada parte aporta algo específico de ella (de no ser así, si todas las partes aportaran lo mismo, no se trataría de un sistema sino de un aglomerado).

Pero el punto original de Ackoff, dado el actual ambiente racionalista de la práctica¹¹, es la consideración de una etapa previa a la elaboración del *plan de lo factible*.

Ackoff señala la necesidad de elaborar antes lo que nosotros llamaríamos *plan de lo deseable*, y él denomina *diseño idealizado*. Con objeto de entender la naturaleza de éste, debe advertirse que Russell Ackoff distingue tres niveles diferentes en los propósitos de acción:

1. *Las metas*, representantes de los fines que se espera y se pretende alcanzar dentro del período cubierto por el plan (un plan que no incluyese la precisión de su período no merecería el nombre de plan ni de idea ejemplar, dado el carácter constitutivamente temporal de la acción humana).

2. *Los objetivos* que se pretenden, pero no esperan alcanzarse dentro del período fijado, durante el cual lo que se espera es avanzar en su futura consecución: las metas son los hitos que señalan este avance. Nosotros interpretamos que en los objetivos la temporalidad se representa con el modo verbal gerundivo: durante tal período, *no se alcanzarán*, sino que se *estarán alcanzando*. Los objetivos de ahora serán metas de mañana.

3. *Los ideales* son aquellos fines que se suponen inalcanzables, pero hacia los que es posible avanzar, precisamente mediante el logro de

11 Cfr. LLANO, Carlos: *Análisis de la acción directiva*. (Cap. 4, §2, "La ineficacia del racionalismo cartesiano"; y §4 "El futuro de la racionalización de la empresa"), Limusa. México 1989, pp. 71 a 79.

las metas y los objetivos. Los ideales se encuentran, de alguna manera, más allá del tiempo previsible, y por tanto más allá del plan de lo factible rigurosamente tomado: su carácter gerundivo es permanente. (Veremos después que entre los *ideales* de Ackoff y los *proyectos* de Donati, hay una indiscernible pero real relación).

Las metas pueden, así, considerarse como pasos o etapas para conseguir los objetivos, y los objetivos, por su parte, se erigen como pasos o etapas de aproximación a los ideales.

El error basilar de un plan residiría en la fijación de metas y en la determinación de objetivos sin definir los ideales. *La elección de los ideales se constituye, de esta manera, para Ackoff, en el meollo de toda planeación práctica.* Esta elección se lleva a cabo mediante el diseño idealizado (que es, para nosotros, como ya dijimos, el *plan de lo deseable*).

El diseño idealizado forma parte esencial de toda planeación no sólo por el máximo rango que tienen los ideales dentro del conjunto de propósitos de acción (rango superior al de los objetivos y las metas). Aunque, por carecer del instrumental filosófico adecuado, Ackoff no lo señale así, su plan idealizado resulta imprescindible en todo plan de acción porque hay además una primacia antropológica de lo deseable sobre lo factible en el orden de la acción práctica, paralela a la superioridad ontológica de la causa eficiente sobre la causa ejemplar en ese mismo orden.

Como derivaciones implícitas, e inadvertidas quizá como tales derivaciones de este rango ontológico superior, Ackoff descubre las ventajas prácticas de llevar a cabo un diseño idealizado, tal como él lo concibe: un conjunto interrelacionado de ideales deseables, que constituirán el horizonte para fijar objetivos y determinar metas. Estas ventajas son:

a) *El diseño idealizado facilita la participación* en el proceso de planeación de quienes después habrán de llevar a cabo el plan en la realidad. En efecto, para llevar a cabo un *plan de factibilidad* se

requiere de expertos en planificación, los cuales determinarán el grado de factibilidad en cuestión. Para elaborar, en cambio, un *plan de deseabilidad* basta con expresar los deseos volitivos de quienes tienen que desarrollar la acción, dentro de un marco elemental de sentido común: la expresión de los deseos corresponde al ser humano en cuanto tal; para desear algo no se necesita ser experto, cualidad que se requerirá, tal vez, para conseguir lo deseado. “Cada uno de los participantes en el sistema que se planea puede hacer contribuciones importantes”¹²; sus opiniones, aspiraciones, sueños y preferencias son tan relevantes como el de cualquier otro participe en la elaboración del deseo. Pues el deseo volitivo corresponde a la voluntad, no a la inteligencia ni a la preparación intelectual.

De esta manera quedan reflejadas en el plan no sólo las *posibilidades objetivas del trabajo* que ha de realizarse –lo que acontece en todo plan usual– sino los valores, intereses y *preferencias subjetivas del trabajador*.

Esta es quizá una de las observaciones más importantes hechas en el terreno antropológico por Edmund Husserl. Hacer una hermenéutica del mundo bajo el signo de la ciencia y de la técnica traiciona el espíritu con el que nació en Occidente la necesidad de entender el mundo, que habrá de estar supeditado al desarrollo indefinido –eterno– del hombre¹³. Los planes de acción que arrancan del *objetivismo* de la ciencia positiva y de la técnica, desplazan todo posible crecimiento de la *subjetividad* humana, siendo así que el hombre no sólo ha de cambiar su mundo, sino que además “*tiene que hacer su ser, en lugar de serlo simplemente*”¹⁴; es decir, tiene que elegir sus *motivos* de acción y no sólo sus acciones¹⁵. La caída en esta versión *objetivista –se-dicente científica–* de las pretensas

12 ACKOFF, Russell: *Planificación...*, p. 144.

13 HUSSERL, Edmund: *Die Krisis der europäischen Menschenhenthums*. M. Nijhoff. La Haya 1974, pp. 320 y ss; cfr. Julia V. IRIVARNE: “La problemática ética en el pensamiento de Husserl”, en *Dianoia*, México 1990, pp. 51 y ss.

14 HUSSERL, Edmund: *Die Krisis...*, p. 174.

15 HUSSERL, Edmund: *Die Krisis...*, p. 174.

transformaciones marxistas, supuestamente afectadas además por el carácter necesario que le impone la evolución dialéctica de la historia humana, constituye la razón inequívoca de su fracaso, empíricamente hoy ya demostrado.

El diseño idealizado, en el que se recogen las aspiraciones más entrañables de los involucrados en la acción, hace que, de alguna manera, éstos *objetiven* sus deseos en un plan, lo cual constituye ya de suyo, según Ackoff, un desarrollo de las propias personas cuyos intereses quedan objetivados en el plan mismo¹⁶.

b) Por tal causa, *el diseño idealizado genera el consenso* entre quienes participan en él. Para Ackoff¹⁷, las personas discrepan menos en lo relativo a los *ideales* que en las metas a corto plazo y en los medios a que debe recurrirse ahora para alcanzarlos (nos advierte que las Constituciones de los Estados Unidos de Norteamérica y de la entonces Unión Soviética eran sorprendentemente similares. En efecto, las ideologías tienen menos que ver con los ideales y más con los medios para alcanzarlos: la discrepancia entre ambos bloques no se refería al ideal de abundancia material para el pueblo, en el que eran absolutamente coincidentes). Las discrepancias de los involucrados en las metas se transforman en coincidencias respecto de los ideales, y, al lograrse el consenso en éstos, se disminuye el grado de hostilidad en aquéllas¹⁸.

c) Por añadidura, la participación en *el diseño idealizado produce un compromiso para la realización del plan* que a partir de ahí se configurará.

Resulta evidente que se desencadena un interés más fuerte hacia los ideales que alguien ha contribuido a formular que hacia los impuestos por otros. El diseño idealizado disminuye la eventual resistencia a los cambios impuestos o desconocidos o arduos. El mismo Ackoff cita

16 ACKOFF, R.: **Planificación...**, p. 145.

17 ACKOFF, R.: **Planificación...**, p. 146.

18 ACKOFF, R.: **Planificación...**, p. 147.

aquí a Ortega y Gasset¹⁹: “no hay duda de que uno de los recursos vitales de la fuerza del hombre es el ser capaz de entusiasmarse ante el mero vislumbre de algo improbable, difícil, remoto”. Pero el entusiasmarse reflexivo nos indica la imposibilidad de un entusiasmar a otro por imposición. La autoridad no puede desarrollar a sus subordinados: *desarrollar*, cuando es una acción que tiene por objeto al hombre, se convierte en una acción explícitamente reflexiva, no transitiva; lo único que puede hacer la autoridad es facilitar y alentar los deseos de desarrollarse de las personas a su cargo, lo cual se consigue, entre otras acciones, en la medida en que sus deseos se objetivan en forma de ideales de consecución. De ahí el error de Bertrand Russell al decirnos que la libertad del hombre reside en la posibilidad de *satisfacer sus deseos*. Russell Ackoff, sin saberlo quizá, le está contestando a su homónimo que el punto de partida de la libertad, y del compromiso consecuente, es el de determinar *cuáles son los deseos que será deseable satisfacer*, lo cual se lleva a cabo, entre otros medios, gracias al diseño idealizado.

d) Finalmente, *el diseño idealizado estimula la creatividad*²⁰. Debe tenerse en cuenta la tesis de Ackoff en este punto. Para él, la creatividad se halla aprisionada por restricciones autoimpuestas. Estas restricciones autoimpuestas convierten los problemas de acción en enigmas irresolubles. Un enigma es un problema que no puede resolverse debido a que se parte de una suposición restrictiva incorrecta. Una vez que la suposición restrictiva se elimina, la solución se encuentra fácilmente. *La creatividad empieza con la eliminación de tales restricciones*.

Pues bien: para Ackoff *el diseño idealizado libera la creatividad* debido a que elimina muchas de las restricciones que la inhiben. Nos aventuramos a añadir nosotros que, en cambio, si comenzamos por la elaboración del *plan de lo factible*, lo primero que aparece y toma fuerza es precisamente la restricción; el *plan de lo deseable* pone en

19 ORTEGA Y GASSET, José: *Mission of University*. W.N. Norton. New York 1966, p. 1.

20 ACKOFF, R.: *Planificación...*, p. 148.

crisis, al menos, la importante cuestión acerca de si la restricción es real o autoimpuesta.

El diseño idealizado libera la imaginación y estimula el deseo de innovar e inventar allende murallas que de otro modo serían insalvables. Esto es, *el diseño idealizado amplía la concepción de los diseñadores acerca de lo que puede ser factible*²¹.

Una de estas ampliaciones es precisamente la de no considerar el plan como una *cadena lineal*, porque entonces el límite de su factibilidad reside en su eslabón más débil. La deseabilidad de algo puede ampliar este concepto de plan concatenado, porque la organización –tal como lo hemos señalado antes, precisamente también de la mano de Ackoff– no es una cadena: es un sistema; y, por tanto, el plan que anticipe la acción futura del sistema no puede ser tampoco lineal sino sistémico. “*Esto significa que el plan, como un todo, tiene propiedades que ninguna de sus partes posee, y que sus partes adquieren determinadas propiedades precisamente por pertenecer a un todo; separadamente no las tienen. De lo anterior se desprende que es posible poner en práctica un plan cuyas partes, consideradas separadamente, no sean factibles*”²². (Aunque también ocurra por ello que se den planes no practicables cuyas partes, consideradas por separado, sí lo sean; acontecería con un automóvil que quisiera componerse con las mejores partes de los mejores automóviles existentes).

Hoy día se da una clara hipertrofia de la causa material, que prevalece en el enfoque *analítico* de la realidad, por el que se separan los elementos átomos o últimos de la materia con la que algo debe producirse, para conocerla. Este modo de análisis adolece de fallas frente a perspectivas en el ámbito de la causa formal, en donde los elementos componentes del producto se consideran bajo una visión *sintética* y sistémica. Ello tiene su consecuencia a la hora de estudiar la deseabilidad y la factibilidad del sistema. Procediendo

21 ACKOFF, R.: **Planificación...**, p. 151.

22 ACKOFF, R.: **Planificación...**, p. 151.

diacrónicamente, calibraremos si es factible cada una de las metas deseables —que serían, *sit venia verbo*, los propósitos átomos—. En cambio, la atención a los ideales nos obliga a una visión sincrónica del plan, bajo la que cada una de las metas adquiere no sólo *sentido* sino también *viabilidad* dentro del escenario, panorama u horizonte de los ideales contenidos en el diseño idealizado.

El diseño idealizado (el plan de lo deseable) nos patentiza así su capacidad para revelar que la principal obstrucción entre las personas y el futuro deseado se encuentra en las personas mismas²³.

De ahí la importancia que acarrea el no preparar planes para los demás, sino alentarlos para que planeen ellos mismos, centrados en sus deseos, porque de este modo se absuelven de las restricciones que bloquean su imaginación y su creatividad, aunque en ocasiones los esfuerzos iniciales para la idealización se vean por petición de principio obstruidas por la propia persona, e incluso ésta no se halle de primer intento dispuesta a modificar ni el estado actual de las cosas ni su estrecha óptica sobre ellas. Ha de confiarse en que durante el proceso de planeación disminuirán las inhibiciones y timideces iniciales. Esta liberación sería ya, por ella misma, para Ackoff, factor de desarrollo, con independencia del plan que resulte e incluso del resultado del plan.

Cabría observar que las consecuencias del plan idealizado no tienen un carácter preferentemente productivo o *poiético* sino exclusivamente *práxico*. El consenso, el compromiso y la liberación inventiva no son propiedades referentes al producto sino al productor, es decir, son *práxicas* más que *poiéticas*. Se puede decir así que en el plan idealizado de Ackoff tiene lugar un importante punto de inflexión entre la *póiesis* y la *praxis* de alto valor antropológico, mucho más positivo y consistente que el que entrevimos en el autofuncionamiento del sistema, descrito por Luhmann. En efecto, la presunta *praxis* descubierta en el sistema luhmiano no era más que una *autopóiesis*

23 ACKOFF, R.: *Planificación...*, p. 152.

paradójica. Por el contrario, el plan idealizado de Ackoff, siendo igualmente de orden sistémico, repercute con una verdadera incidencia *práctica* (que tendrá, indirectamente, benéficos efectos *poiéticos*). Esto es así porque el plan idealizado recoge en directo los deseos de quienes van a realizar la obra, y sólo indirectamente cómo es la obra que van a realizar. Y esto es a su vez así porque para Ackoff quienes operan el sistema y quienes han de planear la operación, no son *partes* de un sistema (y éste no es como una máquina u organismo), sino personas que deben permanecer como tales en la planeación y en la operación, o, mejor aún, deben entonces crecer en su condición de personas.

Se dirá que estos benéficos efectos *práxicos* (consenso, compromiso y liberación inventiva) lo son de la participación en el plan por parte de los involucrados, y no de la *idealización* del plan en el que participan. Y esta advertencia es verdadera. Ya hemos llamado la atención en otras ocasiones²⁴ acerca del *beneficio antropológico* y no sólo utilitario que trae consigo el hecho de que todas las personas de una organización introduzcan en su trabajo un cierto coeficiente de directividad, de manera que no se comporten como meros operadores que ejecutan los planes de acción determinados por otros, sino que intervengan en ellos. La participación, pues, en todo plan de acción acarrea, sin duda, un beneficio personal respecto de los individuos de la organización y no sólo un beneficio respecto de los resultados de ésta.

Pero lo que queremos decir al resaltar el valor *praxico* de la participación en el diseño idealizado o plan de lo deseable es que ese valor antropológico se potencia y magnifica en tal tipo de planes, más aún que el que se logra al elaborar sólo y estrictamente el plan de acción tomado como resumen o esbozo de lo factible, esto es, como determinación de lo que puede hacerse y de lo que hemos decidido hacer dentro de lo posible, sin sacar a la luz de manera explícita, sistemática y planificada, lo que deseamos hacer, considerado directa

24 Cfr. LLANO, Carlos *et al*: *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Rialp. Madrid 1990.

y objetivamente en primer lugar y por encima de lo que inicialmente podamos hacer o finalmente decidamos hacer. El consenso, el compromiso y la liberación inventiva se obtienen con mayor profundidad cuando intervenimos en el diseño del plan de lo deseable. Aunque el plan que decidamos no se componga sólo con lo deseable, tampoco se compone sólo con lo factible: debe saberse cuál es la grieta existente entre lo uno y lo otro. El plan que decidamos será precisamente el punto de inflexión entre lo deseable y lo factible (aunque no siempre lo uno y lo otro estén en paridad de peso), correspondiendo al hecho de que ahí, en el plan idealizado, se da un preanuncio de esa inflexión coincidente de lo *práxico* y lo *poiético*.

Téngase en cuenta que la *praxis* no interviene (de modo activo –ayudando y potenciando–, o de modo pasivo –siendo ayudada o potenciada–) sólo en la realización práctica de la idea ejemplar, lo cual ya hemos dejado ver con claridad; la *praxis* se inserta dentro del proceso mismo de la elaboración mental de la idea, pues en esa elaboración interviene ya, como hemos venido diciendo, el primordial factor subjetivo, que son los intereses, aspiraciones e ideales de los involucrados en la idea. Si van a encontrarse involucrados en sus personas en la realización práctica de la idea, es preferible que se involucren ya en la etapa previa necesaria que es la determinación de la idea cuya realización práctica tendrán que llevar a cabo.

Precisamente el valor *práxico* que hemos encontrado en el plan de lo deseable (o diseño idealizado de Ackoff), gracias a la participación de quienes lo planifican e idealizan, nos impulsa a cuidar que la participación se realice de tal manera que propicie ese valor *práxico*, en lugar de refrenarlo. No sea que en esa participación tengamos más cuidado de determinar lo *factible* desde el punto de vista del objeto o acción que debe *realizarse* y de la realidad en donde se *realiza*, y menos atención a los deseos, intereses, aspiraciones e ideales de los sujetos *realizadores*. Es decir, los principios alentadores de una genuina participación han de procurarse más cuidadosamente en este caso. Tendremos entonces una *planificación* del trabajo que acarree una *plenificación* del trabajador.

Ackoff asigna a la participación en los planes, en general, tres principios que debemos tener muy en cuenta, por lo que acaba de decirse.

En primer lugar, el *principio de continuidad*. La participación debe ser un proceso ininterrumpido. Aunque los planes en que se participa tengan (y deben tener, para ser planes) un periodo de perentoriedad, la elaboración de ellos no queda marcada o limitada por tales periodos, pues se han de observar de manera continua los avatares de la realización del plan y recoger los hechos significativos, que habrán de considerarse en sus fases subsiguientes; en esta recolección de hechos significativos la participación de los involucrados, con sus deseos, se encuentra ya preñada de decisiones valorativas: ¿qué hechos deben ser considerados? (Repetimos: ¿cuántos hechos hay en la sala en donde dicto estas lecciones? ¿no hay acaso en ella un número infinito de hechos?).

El nuevo plan no debe basarse ya simplemente en lo que deseábamos, como en el anterior, ni en lo que decidimos sobre él, sino en ambos, adicionados por el comportamiento de la realidad durante el lapso en que hemos puesto en práctica lo planeado.

El principio de continuidad en la planeación se enfrenta con *el supuesto de la funcionalidad del sistema* según Luhmann, que deriva de la inercia misma del funcionamiento sistémico, y no de los planes que los hombres hacen continuamente sobre su futuro personal y social.

En segundo lugar, el *principio de coordinación*, el cual establece que ninguna parte de la organización puede planear con acierto despegándose de las demás. Las nociones y propiedades que determinan al sistema, de las que antes hablamos, fundamentan sin ningún género de duda la afirmación anterior. Las causas que originan determinados trastornos o amenazas no se encuentran generalmente en la parte precisa en donde ellos se detectan. La causa del dolor de cabeza no siempre se encuentra en el cerebro, sino en la presión atmosférica, en el exceso de trabajo, en la mala digestión, en

las tensiones del sistema nervioso o en cualquiera de los otros muchos puntos que pueden concurrir para que otro punto, a veces completamente diverso, quede afectado. Podríamos prescindir del principio de la coordinación si no estuviéramos hablando de partes sistémicas, esto es, interdependientes y no sólo concatenadas. En el plan de acción –sea de lo factible, pero más aún de lo deseable– deben intervenir los actores de todas las zonas que de alguna manera puedan afectar o puedan ser afectadas por la zona de la organización cuya actividad específica estamos planeando²⁵.

En tercer y último lugar, *el principio de integración*. A la coordinación horizontal de las diversas partes o zonas del sistema, que deben intervenir en la prefiguración de las actividades futuras del mismo, ha de añadirse, por las mismas razones, la integración vertical de todos los niveles de jerarquía o autoridad del sistema. Los conflictos entre los diversos niveles de una organización –que trata de paliar el principio de integración– son tan comunes como los conflictos que brotan entre las unidades, zonas o partes de un mismo nivel –que intentan ser paliados con el principio de coordinación. Las prácticas planeadas en un determinado nivel repercuten sin duda en su nivel superior y en su nivel inferior, e incluso en niveles menos próximos, por lo que deben acogerse las participaciones de éstos.

Los tres principios de la participación acertadamente señalados por Ackoff –continuidad, coordinación e integración– son principios holísticos o totalizantes. El de continuidad es un principio holístico con pretensiones de totalidad *temporal*, en tanto que las totalidades buscadas por los principios de coordinación e integración son *espaciales*, sea en su dimensión horizontal en el primer caso, sea en su dimensión vertical en el segundo. Por ello necesitan a nuestro juicio ser complementados por otros principios no ya holísticos sino limitantes, esto es, que señalen las fronteras de la participación, a fin de no caer en una tarea totalizadora poco manejable. Señalamos nosotros dos principios limitantes: de *intermitencia* en el orden del

25 Cfr. ACKOFF, R.: *Planificación...*, p. 95.

tiempo y de *atingencia* en el orden del espacio, que han de añadirse a los señalados por Ackoff.

El principio de intermitencia complementa el de continuidad. Es cierto que la planeación de las actividades futuras no debe ser interrumpida. Pero también lo es que no debe ser homogéneamente indiferenciada. Han de darse hitos de intermitencia, es decir, mojoneras temporales que señalan las flexiones o modulaciones del plan y el tiempo de su vigencia. Dentro del flujo de continua planeación han de darse remansos. Ello es así porque los planes de lo factible, según advertimos, incluyen metas y objetivos afectados por una clara temporalidad. Para que no exista una desconexión completa entre lo factible y lo deseable, también los planes de lo deseable (los diseños idealizados, que incluyen los ideales), deben contener una cierta dosis de temporalidad, aunque no tan estricta como la que corresponde –en el ámbito de lo factible– a las metas y objetivos.

Los ideales no son inmutables, sino susceptibles también de variación, aunque en grado menor que las metas y objetivos. Y ello, por dos razones que son especialmente importantes para el caso de cualquier plan, pero más para el plan de lo deseable. Los planes deben admitir alguna intermitencia (cierta ruptura dentro de la continuidad) porque *las mismas personas cambian con el transcurso del tiempo*, y los ideales a los que aspiraban antes sufren una consecuente transformación: las personas (no las piezas de una máquina) tienen la posibilidad (y además el derecho) de cambiar, con mayor causa si se trata de ese cambio que denominamos perfeccionamiento, el cual habría de ser constitutivo del hombre en cuanto tal, y, con ese carácter, se tornaría en deber lo que antes era mero y rato derecho. Pero, por añadidura, los planes deben ser intermitentes porque *la misma organización cambia de personas con el transcurso del tiempo*, y este cambio de la misma organización origina un cambio inevitable en el horizonte de los ideales. Inevitable, y de algún modo venturoso, ya que en las organizaciones el inmovilismo de las personas es tan perjudicial como su inestabilidad.

Por su parte, el *principio de atingencia* complementa, limitándolos, los principios holísticos de coordinación e integración. No hay duda de que en la planeación se han de hacer intervenir las diferentes partes y los diversos niveles del sistema: pero tampoco la hay acerca del hecho de que si intervinieran todas las partes y todos los niveles de modo indistinto el proceso de planeación se haría engorroso e ingobernable (la peor característica de un sistema, según el pensamiento de Luhmann). Por ello se requiere de un movimiento de sistole o contracción representado por el principio de atingencia, que se define así: *en la planeación han de intervenir las partes y niveles del sistema en la medida en que el asunto planeado les atañe*. La atingencia, esto es, el grado en que algo le atañe a alguien, no es una cuestión jurídica —éste es el error en muchos sistemas—, sino de realidad, y de realidad planeada: ese grado o medida de atingencia debe ser previsto y calculado de antemano.

El principio de atingencia ha de respetarse más cuidadosamente en el diseño idealizado o plan de lo deseable que en el plan de lo factible. Porque el grado o medida en que algo le atañe a alguien se calibra atendiendo especialmente a los intereses y aspiraciones de aquél a quien algo supuestamente le atañe (o no le atañe). Si no guardamos el principio de atingencia, terminaríamos elaborando un plan en el que intervienen personas que no *desean* nada acerca de aquello sobre lo que se planea, y no poseen en ello intereses que a su juicio se deban tener en cuenta. Se perdería toda la virtualidad del diseño idealizado; más aún, no habría tal diseño, pues éste se constituye con los intereses y aspiraciones que aquí faltarían precisamente.

En resumen, podemos decir que la participación, consenso, compromiso y liberación inventiva, que son los resultados benéficos *práxicos* del plan de lo deseable, aflorarán en el grado en que la participación se finque sobre los principios holísticos de continuidad, coordinación e integración y los principios limitantes de intermitencia y atingencia.

Independientemente de lo anterior, el diseño idealizado de Ackoff es una prueba pragmática y utilitaria de la necesidad de incluir en el

contenido de la idea ejemplar las acciones que planeamos no sólo a título de pensadas sino a título expreso de queridas. Mientras los planes usuales que conocemos son un ejemplo de lo primero, el diseño idealizado de nuestro autor es una muestra notable de lo segundo.

El proyecto personal y sus repercusiones sociales.

El plan idealizado o deseable de Ackoff constituye una versión del sistema más antropológico, digámoslo así, que el funcionalismo de Luhmann, el cual resulta pretendidamente deshumanizante. El sistema tiene su origen y continuidad en la idea del hombre (causa ejemplar del sistema) y en la voluntad del hombre (causa eficiente del sistema). Pero cabe aún un grado mayor de hominización del sistema, como lo muestra la idea de *proyecto* de Pierpaolo Donati.

Si el concepto de *plan* se hace en Ackoff de espaldas al concepto de *función* en Luhmann, uno de los aciertos de Pierpaolo Donati es concebir el proyecto no dándole la vuelta, sino enfrentándose con la idea de función luhmiana. Al contrario de la función, que habría de encerrarse autorreferencialmente en sí misma, en una clausura autopoietica, el proyecto es un *ir más allá* o un *entrar dentro*, operaciones para las que se encuentra incapacitado el funcionalismo sistémico. Pues, según Donati, el proyecto se define mediante cuatro grandes perspectivas: su condición, su motivo, su inobjetualidad y su carácter de aventura, y todas implican el *ir más allá* y el *entrar adentro*.

a) Las condición del proyecto.

Para el funcionalista, como dijimos, no hay posibilidad proyectiva alguna; todo lo más, la selección funcional de las relaciones entre el sistema y el ambiente (es decir, entre el sistema y el individuo). El sistema hace elecciones (no elabora proyectos) respecto de las influencias que los individuos puedan ejercer en él. Esta selección busca sólo reducir la complejidad a términos que sean *gestionables*, esto es, a términos o límites que permitan la supervivencia del sistema, incrementando sus posibilidades de adaptación.

Las elecciones o selecciones del sistema buscan su *manejo*; el proyecto, en cambio, su *trascendencia*. Hoy día, frente a la progresiva complejidad interior y exterior, se procura el modo y manera de *manejarla*; nosotros sugerimos que habría de buscarse el modo y manera de *trascenderla*, esto es, de comprenderla y sobrepasarla dominándola. Hay un sobrante de manejabilidad (procedimientos, técnicas, herramientas, recetas) porque hay un *déficit* de proyectualidad o trascendencia.

Todo ello nos lleva a decir que *el proyecto sólo resulta posible si salimos del esquema sistémico*. El proyecto es siempre un *pro-iectum*, algo que lanzamos adelante de nosotros para salir de donde estamos, para ascender (*proicere* significa precisamente el acto del alpinista que lanza su pica o gancho hacia arriba, de donde tensa la cuerda para subir: el trazo de la cuerda en tensión sería el *pro-iectum*). Se trata de un desafío que lanzamos *fuera del sistema* y por encima de él.

Pero lo importante es que tal reto no es para Pierpaolo Donati un desafío al sistema sino que lo es a nosotros mismos. Esta es la condición necesaria del proyecto. Un proyecto es posible cuando sus autores pretenden ser también sus destinatarios. (Es decir, interpretamos nosotros, cuando el proyecto, aunque tenga repercusiones sociales, aunque influya sobre el sistema, o incluso lo perturbe, no es un proyecto *poiético* sino *práxico*, pues el verdadero proyecto no se refiere al sistema –insistimos: el sistema no es por definición proyectivo– sino a la persona).

b) El motivo del proyecto.

¿Por qué proyectamos? Para Donati la *proyectualidad* es connatural a la vida misma del hombre, en lo que –como resulta obvio– se muestra directamente heideggeriano.

Pero no basta decir genéricamente que el hombre es un ser proyectivo, que es el ser del proyecto. Debe indagarse el motivo específico de los proyectos humanos determinados, motivo que, a fuer

de individuado e individuante, ha de ser contextual y contingente. Para Pierpaolo Donati el proyecto deriva del conocimiento del otro, de comunicarse con él, de hacer con él algo: el proyecto nace así de la amistad y del amor. (Todo proyecto no es sino el de una relación con otro, en donde se proyecta no sólo la relación entre los dos sino ante todo las transformaciones que han de realizarse en los extremos de ella, en el tú y el yo, para que tal relación tenga lugar; si no hubiera otro, yo no saldría de mi mismo).

Un proyecto fuerte no es el que pretende dominar el mundo (la sociedad no puede por lo general ser transformada en el término fugaz de una vida individual, salvo excepciones): *“la proyectualidad es fuerte porque tiene motivos fuertes, esto es, motivos que se afincan en la esencia más profunda de nosotros y de los demás”*. Lo que tiene más fuerza, más virtualidad revolucionaria, mayor índice de cambio, más incisivo poder de transformación, es la relación personal con otro, gracias a la cual ambos somos más de lo que éramos antes de ella.

Aunque Donati no lo haya expresado así, debemos advertir nosotros que esta relación entre las personas es una relación del todo diversa, y aun contraria, de la que se establece entre las partes del sistema. En las relaciones sistémicas lo importante es el nexo funcional de las partes enlazadas; las partes como tales quedan intactas consideradas fuera del sistema: incluso, en el caso de Luhmann se relacionan para mantenerse igual. En la relación proyectual, en cambio, lo importante son las personas que se relacionan, las cuales, por un lado, se transforman como fruto de la relación mientras que, por otro, su transformación *práctica* se hace con vistas a la relación misma. Más aún, la relación reside en la *práctica* transformación recíproca: la amistad y el amor cambian a las personas, y la amistad y el amor consisten en ese cambio.

Estas afirmaciones adquirirían para nosotros sentido, aunque Donati no lo haga ver así de manera explícita, si pensamos estrictamente en la relación paterno-filial, o, más ampliamente, en las relaciones familiares. Lo cual quiere decir que, a su vez, el proyecto

se reviste de plenitud significativa en la sociedad como familia más que como sistema social o como ámbito mercantil.

c) *La inobjetualidad del proyecto.*

El proyecto se refiere a la acción de los sujetos *ut sic*. La acción que desencadenan, y el proyecto mismo, es *práxico*: no puede por tanto considerarse como algo objetivo, en algún modo ajeno a quienes lo realizan (que es lo distintivo de la idea ejemplar *poiética*). Debemos precavernos contra el peligro de reificar, cosificar el proyecto, porque los sujetos que lo instauran se cosificarían a su vez. El proyecto es, sin duda, en cuanto idea, la representación de una realidad todavía ajena, que colocamos frente a nosotros, más allá de nosotros, detrás de nosotros (porque el proyecto, al referirse a personas, tiene un fuerte coeficiente de historia). Pero no es ni una idea abstracta ni una idea materializada²⁶.

¿Qué tipo de realidad constituye entonces el proyecto? Una realidad estrictamente relacional de nosotros con nosotros mismos o de nosotros con otros sujetos: estamos hablando de relaciones inter e intrasubjetivas, que son las relaciones en su sentido más propio. Como el *pro-iectum* hace referencia a un sujeto (yo o el otro), es un *sub-iectum*, algo interno, *subyacente* (que es la traducción literal del *sub-iectum*), interiorizado: inobjetivable. Es un recorrido o camino que parte del hombre y al hombre se dirige: el hombre es el punto de partida y de llegada del proyecto. Por esto Donati define al proyecto como *hermenéutica de la realidad humana*²⁷, en lo que hay, consciente o inconscientemente, una afortunada coincidencia con *El ser y el tiempo* de Heidegger y más aún con la *Filosofía* de Jaspers, para quien la intimidad humana se nos hace patente mediante el análisis de las decisiones de los proyectos vitales del sujeto, que brotan de esa intimidad antes que de ninguna otra fuente.

26 DONATI, Pierpaolo : "L'avventura ...", p. 60.

27 DONATI, Pierpaolo : "L'avventura ...", p. 60.

Constituye el proyecto, pues, un instrumento para leer la realidad humana y para actuarla atendiendo al propio y ajeno desarrollo en sus varias facetas, paso por paso (temporalmente). Arranca del sentido del hombre, de una clarificación de sus derechos y deberes naturales (el proyecto es ético, a fuer de *práxico*), y de una definición de sus normas primigenias y asumidas (incluso los contratos y compromisos mutuos); a este punto de partida sigue una transformación de programas o planes y estrategias, así como una previsión de los medios, recursos y capacidades obtenibles (es también ciencia y técnica). La controversia con Luhmann se hace patente: los acuerdos sociales parten del individuo, en vez de configurarlo.

No obstante, pese a su marcado carácter subjetual, no sería verdadero proyecto si no acoge las relaciones del hombre cuyo es el proyecto con el mundo en que se inserta, particularmente el mundo humano, incluyendo las relaciones con ese mundo que nosotros nos hemos creado artificialmente, y que puede ser consecuencia de proyectos nuestros anteriores. Si hay proyecto, consistirá en crear nuevas relaciones entre los hombres, o en restaurar las relaciones desvanecidas, pensando en la sociedad como comunidad (relaciones subjetuales) y no como sistema y menos como sistema mercantil (relaciones objetivas). Por ello ni siquiera en sus nexos con el mundo exterior el proyecto puede decaer en *objeto*, ya que, al revés, lo que pretende llevar a cabo es *subjetivar el mundo exterior*, si fuera permisible hablar así, porque el verdadero mundo exterior no son otras cosas sino otras personas (de ahí la subjetivación).

d) *El proyecto como aventura.*

Se ha dicho ya implícitamente que el proyecto es aventura, cuando se afirmó que lo que pretende es trascender las relaciones puramente sistémicas, pues la aventura es trascendencia: ir más allá o más adentro, como dijimos. La trascendencia es la primera característica de la aventura.

Esta capacidad de trascendencia es sobre todo trascendencia de sí mismo: parte de un deseo de ir allende lo que somos y lo que tenemos.

Al contrario de lo que piensa Jean-Paul Sartre, para quien la libertad es la nada del sujeto libre, pues se decide todo lo que el sujeto no es, para Donati el proyecto libre es trascendencia y no negación. Pero, además, en cierto modo, el proyecto como aventura referida a nosotros mismos es una *exploración del infinito*. ¿Cómo puede serlo si se refiere a nosotros, entes finitos y limitados? Esta es precisamente otra característica de la aventura: porque el proyecto apela a nuestras facultades humanas, entendimiento y voluntad, que no tienen un tope en su desarrollo: por eso se puede decir que proyectarse a sí mismo, aventurarse, es una exploración del infinito. Y por ello puede calificarse de aventura: no hay aventuras en campos cercados, sino sólo en espacios abiertos.

La aventura difiere de la evasión, aunque ésta sea también salirse de sí, irse más allá, a otro lado. La aventura difiere de la evasión o del aventurerismo por esta tercera característica suya: porque cuenta con una meta; sabe a dónde va, qué cosa busca. Esto implica, en nuestro lenguaje, que la aventura difiere del aventurerismo y de la evasión, porque se mueve bajo la guía de una idea ejemplar y no bajo impulsos irracionales. El proyecto, por tanto, nos invita a ser exploradores del infinito sin caer en ninguna de las muchas trampas que esta perspectiva comporta: terminar siendo no hombres de aventura sino aventureros, personas de fantasmagorías, de superficiales vaticinios, futurólogos, falsos profetas, llamados al vacío de un riesgo irracional. Personalmente, nosotros —no Donati— lo precisamos más aún: la aventura, en suma, difiere del aventurerismo en que, si bien ambos implican de modo necesario el riesgo, el hombre de aventura afronta el riesgo por el logro o por la meta, y el aventurero en cambio afronta el riesgo por el riesgo: no busca alcanzar la meta, que no tiene, sino correr el riesgo por sí mismo²⁸.

Una característica que posee el proyecto como aventura reside en que este trascender el mundo dado (el sistema) —es decir, el aventurarse— ha de comprometer a la persona. Es la persona la que se

28 LLANO, Carlos: *Análisis de la acción directiva* (Cap. V., § 4, "La aceptación del riesgo"), p. 87 y ss.

aventura. Sin involucración o compromiso personal no se cumple el concepto propio de aventura. Fernando de Aragón e Isabel de Trastámara no vivieron la aventura del Nuevo Mundo porque no comprometieron su persona, sino sus arcas o sus joyas: la aventura fue vivida por Colombo, por los hermanos Pinzón, por los Rodrigues de Triana; pues ellos aventuraron su persona. (Para aprovechar el ejemplo, éstos hubieran sido aventureros, en lugar de hombres de aventura, si no hubieran partido buscando un nuevo camino para las Indias, o lo hubieran hecho sin brújulas o sin coordenadas).

Pues bien, lo que quiero decir es que el proyecto *práxico* tiene carácter prototípico de aventura porque *no sólo la persona se compromete en él, sino que es sólo la persona la que se compromete.*

Trascendencia, exploración del infinito, búsqueda de una meta y compromiso de la persona y sólo de ella, son las cuatro características precisas de la aventura entendida como proyecto.

e) *Contraste con el funcionalismo.*

Aunque Pierpaolo Donati no lo haga ver así, la sociedad como funcionalismo tiene precisamente los rasgos contrarios a la sociedad como proyecto. El funcionalismo sistémico no busca la trascendencia, sino, al revés, concentrarse en una inmanencia de la que carece. No tiene como motivo el otro, sino el sí mismo. Es, por otra parte, inevitablemente objetivo, pues carece de sujeto, y por ello goza del privilegio de ser objeto de la sociología entendida como ciencia positiva, y no como un aspecto de los saberes humanistas. Y, por último, al funcionalismo le faltan, uno por uno, los caracteres propios de la aventura: no tiene como horizonte la infinitud, sino los límites sistémicos de sí; no tiene más meta que la homeóstasis del sistema; y no compromete o involucra a la persona, sino que, adversamente, quiere contar lo menos posible con ella.

El funcionalismo es una manera anciana de entender la vida. Su pensamiento se encuentra envejecido porque no se mide con los

parámetros de lo verdadero o falso respecto de la realidad, sino de lo *armónico o perturbador* respecto del sistema. El proyecto no es de suyo un pensamiento fuerte frente al débil (como lo es el racionalismo frente a la postmodernidad), sino joven frente al anciano. El pensamiento joven es el que le encuentra el gusto a la aventura, al proyecto; el pensamiento envejecido es el que sólo se utiliza para la restauración de la rutina.

El sistema de la sociedad actual busca aparentemente la novedad (nuevos instrumentos, productos antes desconocidos, sucesión cambiante, indefinida y acelerada de satisfacciones), pero realmente resulta una sociedad repetitiva, estandarizada, profusa en estereotipos, en un grado que jamás ha conocido la historia: parece al mismo tiempo carecer de vértice, de centro, parece que gira sin gozne, o se mueve sin fulcro. Si ello es así, lo es porque los hombres que la componen carecen de proyecto *práxico*, de idea ejemplar respecto de sí mismos. Recuérdese que las ideas ejemplares eran para Santo Tomás estrictamente singulares. Es verdad que la sociedad moderna carece de cánones genéricos, y ello la caracteriza frente a sociedades históricamente anteriores. Pero es verdad por igual que cada uno de sus integrantes carece también de una idea de sí mismo, absorbida por las estadísticas de los demás. Las estadísticas constituyen un modo de eutanasia axiológica, de adormecimiento mercantil, que impone las leyes de la oferta y la demanda a la vida cotidiana e íntima de las personas.

Diríase que hoy no es posible pensar la sociedad más que en términos de sistema, y sistema mercantil. Porque tal como están las cosas parece que el mercado es el único sistema que sobrevive. Pero el mercado es un ámbito válido para las cosas y absolutamente inadecuado para las personas. Por esto, el proyectarse de la persona, el aventurarse de ella, significa hoy romper las redes del mercado (del mercado del trabajo, de la clientela política, de los *gadgets*, de los *commodities*, de las ropas de *marca*, de los valores de bolsa, de todo lo que es susceptible de comprarse y de venderse).

La mistificación de la sociedad como mercado proviene de un concepto del hombre diverso del que estamos nosotros ahora articulando. Se concibe al hombre no como un ser capaz de proyectarse a sí mismo, de darse a sí propio una identidad, de llegar a ser plenamente, es decir, hombre. Tampoco se le concibe como alguien que tiende a desplazarse hacia otro. Se concibe, al revés, al hombre, como portador de una serie indefinida de necesidades, de modo que el progreso suyo consistirá en explicitar y satisfacer un número creciente de ellas. Su dinamismo no será el de *desplegarse hacia* sino el de *satisfacerse de*. No es un hombre que se plenifica logrando metas sino satisfaciendo necesidades. No un hombre de proyectos sino de satisfacciones y gustos. La necesidad que satisfacer y no el proyecto que alcanzar sería el motor de su historia.

La satisfacción de necesidades, la sociedad entendida como mercado y el mercado como sistema carente de sujeto, son conceptos mutuamente relacionados.

El proyecto, la personal identidad, aparece así como la única forma de oponerse a una sociedad que se defiende en cuanto sistema puramente funcional²⁹.

¿Cómo se defiende la sociedad sistémica funcional frente al hombre? Suscitando en el individuo estas cuestiones: ¿por qué no contentarte con lo que existe alrededor tuyo, especialmente si dispones de un bienestar material, recursos personales y familiares suficientes para llevar una vida que asegure ese aceptable bienestar? ¿qué necesidad tienes de correr el riesgo de una aventura? ¿no te basta con la posibilidad de ir satisfaciendo las necesidades que se te presentan como lo haces ahora?

La cuestión sociológica principal no es la de sostener este sistema, ni la de qué sistema sostener, sino que el individuo responda desde la interior intimidad de su proyecto a las apremiantes demandas –y ofertas– exteriores del sistema.

29 DONATI, Pierpaolo: *Teoría relazionale della società*. Agnelli. Milano 1991.

Por esto nos parece un acierto que Pierpaolo Donati oponga a la categoría de funcionalidad la categoría de proyecto. Al contrario de la función, que debe encerrarse en sí misma para sobrevivir en una clausura *autopoietica*, el proyecto subraya los trazos clásicos de la persona: dominio de sí y relación de trascendencia. En la funcionalidad del sistema somos piezas que *hacen-de*; en la trascendencia del proyecto somos personas que *son*.

Copyright of *Tópicos. Revista de Filosofía* is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.