

Programa Permanente de Capacitación a Escala Humana

“Diseño de Proyectos Comunitarios”

2009

Modalidad Virtual

Fundación UNIDA

Otamendi 230 (1405) C.A.B.A (54-11) 4902-5234 4903-5751

[cursos@unida.org.ar](mailto: cursos@unida.org.ar) - www.unida.org.ar

Personería Jurídica N°000955 Res. I.G.J. del 09/09/1999



"Si quieres construir un barco no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho"

Antoine de Saint Exupery

Tema I Introducción a la Planificación Estratégica

¿Qué entendemos por planificación?



"Proceso sistemático que intenta prever los cursos de acción necesarios para el logro de un fin"



También entre muchas otras definiciones:

Un proceso tendiente a lograr objetivos mediante la puesta en práctica de una política.

El circuito permanente de adaptabilidad al cambio.





Una analogía:

Este diagrama se manifiesta permanentemente como un ciclo que comienza con la fase de primavera, la planificación. Luego el verano, fase de ejecución, otoño que es cuando evaluamos lo realizado y luego un invierno en el que volvemos a prepararnos para las nuevas planificaciones al lado de la chimenea reflexionado y reconceptualizando sobre el ciclo anterior. En esta fase nos preparamos con gran energía para una nueva primavera, pero ya con una experiencia adquirida del ciclo anterior. Por eso este circuito no es un círculo cerrado sino que se da un salto cualitativo, resultado de la evaluación y reflexión. Por lo tanto su forma se asemeja más a un espiral donde se combina la ciclicidad de las estaciones o etapas de la gestión con un movimiento ascendente que representa nuestro aprendizaje y crecimiento organizacional. También se parece a un resorte que cuenta con la cualidad de tener implícita la energía potencial que en cualquier momento se transforma en energía cinética dando como resultado movimiento y progreso.



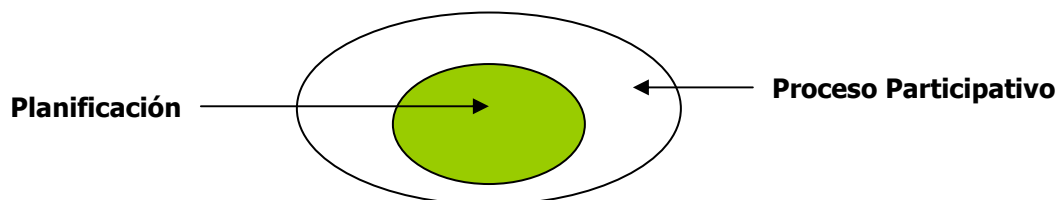
La relación entre planificación y participación



En los modelos convencionales, los políticos, los directivos y los técnicos planifican. Se trata de la planificación normativa, el modelo "top – down" o verticalista. Desde una perspectiva de la organización inteligente, cuántica, de escala humana o consultiva la participación será en cambio *participativa*.



Desde una perspectiva de organización al servicio de la comunidad la planificación es un instrumento en mano de los procesos participativos y no a la inversa.



Esto significa, ni más ni menos, que la "inteligencia" que gobierna un proceso participativo, reside en el propio cuerpo de la comunidad organizacional y no sólo en técnicos o directivos. La planificación participativa no es ajena a este principio.

El proceso de Planificación tiene 2 niveles:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa

Dentro de la Planificación Estratégica (PE) podemos detectar dos niveles de análisis:

- a) Los supuestos organizacionales, asociados a valores y principios, que constituyen el nivel superior de la PE
- b) El análisis contextual y la formulación de estrategias y líneas de acción

Dentro de la Planificación Operativa aparecen los *proyectos y actividades* que realiza la organización.

Los supuestos organizacionales

Los supuestos organizacionales (llamados así por ser construcciones intersubjetivas de la organización) reflejan los valores compartidos de los miembros de la organización. En general suelen conceptualizarse en tres categorías¹:

Visión

Misión

Marco Conceptual del Proceso de Desarrollo

A continuación daremos breves definiciones para los tres supuestos:

Visión "*¿Hacia donde vamos?*"



Es el "sueño" organizacional, es la expresión explícita, participativamente construida, de una situación futura de la comunidad, conforme a los valores de la organización.

EL LOGRO DE LA VISIÓN NO DEPENDE DE LA ORGANIZACIÓN SINO DE VARIAS ORGANIZACIONES Y FUERZAS SOCIALES ACTUANTES.



Ejemplo:

Habitamos un barrio libre de contaminación, en el que los seres humanos se desenvuelven en completa armonía con la naturaleza.

Misión "*¿Qué es lo que hacemos?*" "*¿Para qué existe la organización?*"

La misión es el aporte específico de nuestra organización particular al cumplimiento del sueño, de la visión.

Por lo tanto queda claro que la misión debe ser coherente con (conducente a) la visión.

¹ El Análisis Contextual, que se verá luego, puede también considerarse un Supuesto Organizacional



Ejemplo:

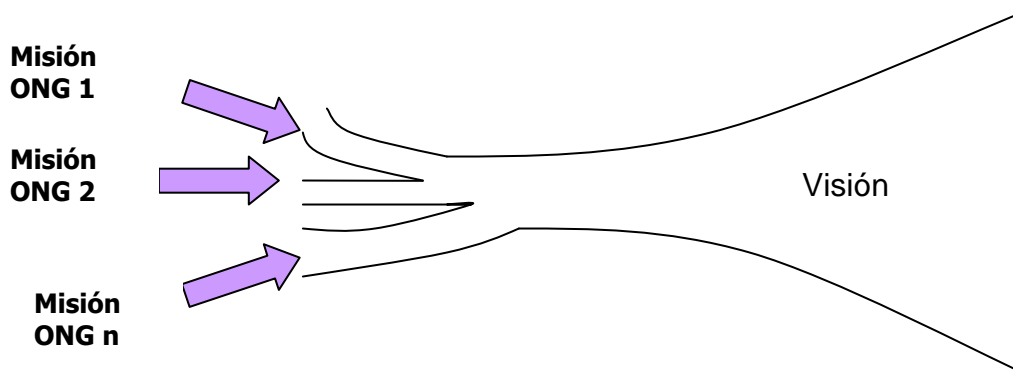
Promover la minimización y reciclado de residuos domiciliarios.



Una analogía:

Así como un ecosistema resulta de la interacción de un conjunto de especies, la visión resulta de un conjunto de organizaciones y fuerzas sociales actuantes. Del mismo modo, así como en el ecosistema cada especie tiene un "nicho" ecológico, o función específica, cada organización tiene una misión, una razón de ser.

También puede ser útil la imagen de un río y sus afluentes.



De todo esto se desprende que la visión resulta idealmente de las misiones articuladas de un gran número de organizaciones trabajando en red, es decir con vínculos cooperativos y no conflictivos. Queda claro que en la práctica esto dista de ser así.

Marco Conceptual del Proceso de Desarrollo "¿cómo lo hacemos?"



El MCPD es la expresión explícita, participativamente construida, de la manera de intervenir, del estilo de desarrollo, del tipo de procesos a través de los cuales nuestra organización promueve su misión.



Ejemplos:

1. Procesos participativos para la generación de tecnología apropiada

2. "reducir la brecha entre ricos y pobres" puede ser perseguida de distintos modos², por ejemplo: mediante la presión política, el asistencialismo, la lucha armada, la educación popular y concienciación o la promoción del desarrollo de base participativa.



El MCPD se relaciona con los procesos, es, de algún modo, la "estrategia paraguas" o macro estrategia organizacional

El análisis contextual

El análisis contextual es una etapa del proceso de PE que procura lograr el conocimiento del contexto en el que se mueve la organización, a fin de priorizar aquellas estrategias que sean más compatibles con éste.

Cuando hablamos de contexto, nos referiremos aquí tanto al *externo* (medio ambiente) como al *interno* de la organización.

El análisis contextual es también un "supuesto organizacional". Desde una postura epistemológica que reconoce la subjetividad de quien percibe como factor que influye en la propia realidad, no conoceremos el contexto "objetivo" si no que conoceremos la imagen que la organización proyecta de su contexto.

Existen diversos medios para obtener conocimiento del contexto externo, muchos de los cuales son las propias técnicas de recolección de datos propias de las ciencias sociales.

Entre ellos:



- Mapas de la microregión (útiles para organizaciones de fuerte inserción territorial)
- Listado de instituciones y actores relevantes del área geográfica o esfera de influencia de nuestra organización
- Estadísticas y registros informativos
- Información recogida en grupos focales o informantes clave
- Información recogida por medio de instrumentos clásicos (entrevistas, encuestas)

El objetivo es en todos los casos, adquirir la máxima información posible con respecto al medio ambiente en el que se mueve nuestra organización, entendiéndose por este el conjunto de actores (individuales e institucionales) y de factores culturales y naturales que influirán en el desempeño de la misma.

La formulación de Estrategias

Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior.

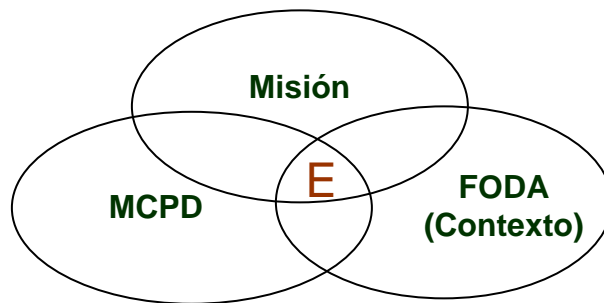
Planificación operativa, surgidas dentro de y tendientes a un proceso.

² Algunos autores, como Eloy Anello, opinan que misión y MCPD deben necesariamente coincidir, que el proceso es en última instancia análogo al fin perseguido.



Acorde al **marco conceptual del desarrollo**, que permitan el *máximo grado de cumplimiento* de la **misión** (y por lo tanto a aproximarnos a nuestra **visión**), dentro de las condiciones dadas por el **contexto**.

Aún así, para formular las estrategias, se deberá tener presente simultáneamente la misión, el MCPD, y las FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)



En el diagrama se ve que las estrategias (E) deben satisfacer simultáneamente estas tres condiciones.



LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS SE HACE UN MOMENTO SUMAMENTE CREATIVO.

Con la identificación de las Estrategias Prioritarias finaliza el proceso de PE, y se está en condiciones de pasar a pensar en términos de líneas de acción que pueden llevar al surgimiento de programas y proyectos, materia de la planificación operativa.

Las líneas de acción definen en forma algo más específica el tipo de trabajo que podría realizarse para implementar una estrategia.

Una estrategia puede originar una o más LA.



Ejemplo:

Estrategia:

- Impulsar procesos de promoción ambiental informales y participativos

Líneas de Acción:

- Talleres de capacitación con vecinos
- Encuentro barrial de emprendimientos ambientales domésticos
- Cine debate sobre problemática ambiental