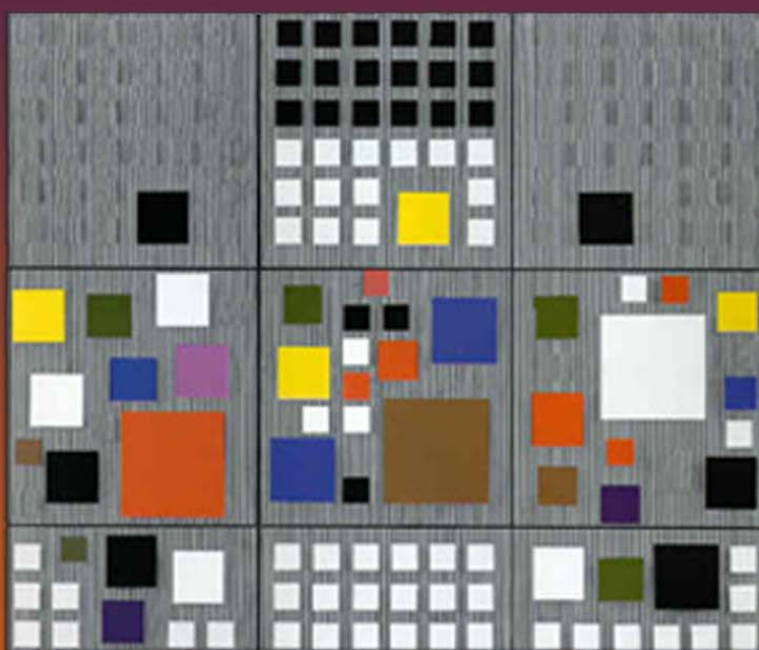


yadira córdova

**construyendo
cambios**

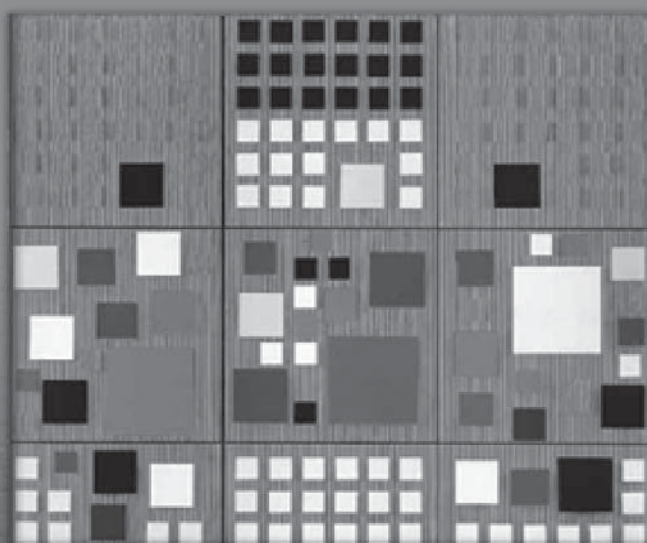


**conducción y planificación
estratégica de
proyectos de cambios**



Ediciones Universidad Bolivariana de Venezuela

yadira córdova
**construyendo
cambios**



**conducción y planificación
estratégica de
proyectos de cambios**



Ediciones Universidad Bolivariana de Venezuela

FICHA DE AUTORA

Córdova, Marlene Yadira (M. Sc.)

Venezolana. Odontóloga.

Profesor Asociado de la Cátedra de Odontología Sanitaria de la Universidad Central de Venezuela desde 1979.

Fundadora, docente y excoordinadora de la Maestría en Práctica Social y Salud. UCV.

Diseñadora y Conductora de diversos proyectos de Integración Docencia- Servicio.

Investigadora y Planificadora de diferentes proyectos sociales.

Coautora del libro *La Salud en un Nuevo Proyecto de País.*

Venezuela, 1999.

Trabajadora Comunitaria.

Dictante-facilitadora del tema de este libro en diversos eventos académicos, comunitarios y políticos.

Correo Electrónico: yadiracordova@hotmail.com

UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA

CONSTRUYENDO CAMBIOS
CONDUCCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE
PROYECTOS DE CAMBIOS

© Yadira Córdova

© UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 2008.

Depósito Legal: If86112008300498

ISBN: 978-980-6664-68-5

cubierta:

Ambivalencia en el espacio,

JESUS SOTO

COORDINACIÓN DE EDICIONES Y PUBLICACIONES / IMPRENTA UBV:

Diseño, diagramación, corrección de pruebas, montaje
filmación de negativos, fotolito e impresión.

Caracas, Venezuela, mayo de 2008.

Impreso en la República Bolivariana de Venezuela/ Printed in República Bolivariana de Venezuela

DEDICATORIA

*A mis hijos Cindy y Gustavo
brasa de amor eterno para mi alma.*

*A Elbano, solidaridad permanente
con éste y otros proyectos.*

A mis compañeros del Colectivo Constituyente por la salud:

Mirian y Luis Eduardo, mosqueteros inquebrantables.

*A la Red Comunitaria de Salud del 23 de Enero,
espacio de creatividad y lucha constante por la dignidad.*

*A mis compañeras y compañeros
de la Cátedra de Odontología Sanitaria de la UCV,
por su tenacidad y por la confianza
que siempre han tenido en mis molinos de viento.*

*A todos aquellos cuyo espíritu,
mente y cuerpo, vibran siempre
en el ímpetu de alcanzar
las utopías que nos pertenecen.*

ÍNDICE

- 11 | **INTRODUCCIÓN**

- 15 | **PARTE I: DE LAS UTOPIÁS A LA ACCIÓN TRANSFORMADORA. CONSIDERACIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS**

- 17 | **CAPÍTULO I**

- 17 | NOTAS CONCEPTUALES AL PENSAR Y ACTUAR ESTRATÉGICO
- 17 | 1.1. CONSTRUCCIÓN DE FUTURO DESDE EL PRESENTE
- 20 | 1.2. DIRECCIONAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE
- 21 | 1.3. CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y PROBLEMATIZACIÓN: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS
- 26 | 1.4. AVANZANDO A LA NOCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CAMBIO. ELEMENTOS CONCEPTUALES

- 35 | **CAPÍTULO II**

- 35 | DIMENSIONES DEL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN
- 35 | 2.1. PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN. DIMENSIONES. MARCO NORMATIVO- ESTRATÉGICO
 - MISIÓN
 - VISIÓN
- 39 | 2.2. DIMENSIÓN DEL PLAN SUSTANTIVO DE INTERVENCIÓN O PROYECTO DE CAMBIO
- 41 | a. Explicación o Análisis Situacional. Características

- Instrumentos para la Explicación Situacional
- El Análisis FODA en la Explicación Situacional
- Esferas Básicas de la Explicación Situacional
- Esferas Básicas de la Explicación Situacional

45 | b. Problemas: Identificación, Jerarquización y Priorización

48 | c. Situación-Objetivo: Propósitos, Objetivos Operaciones o Actividades, Metas, Resultados Esperados

50 | d. Definición de Recursos Críticos

50 | e. Identificación de Actores

51 | f. Definición del Sistema de Seguimiento y Evaluación

56 | **2.3. DIMENSIÓN II: DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICO-ESTRATÉGICA O VIABILIZACIÓN DEL CAMBIO**

56 | a. Posicionándonos y Analizando Estratégicamente Nuestra Realidad

57 | b. Carácter Estratégico de la Visión Colectiva

58 | c. Construyendo Viabilidad a Nuestro Proyecto Transformador

59 | c.1. Análisis Estratégico Situacional o Análisis de Viabilidad

65 | c.2. Formulación de Estrategias Viabilizadoras

68 | c.3. Acompañamiento y Supervisión

69 | c.4. Comunicación y Educación Alternativas en la Transformación

71 | **2.4. DIMENSIÓN III: DE LA GERENCIA OPERACIONAL O MOVIÉNDONOS TÁCTICAMENTE**

72 | a. Elementos Operativos o de la Táctica Marcha del Plan

76 | b. Organizaciones Flexibles para Nuevas Relaciones entre Actores. Redes

77		c. Desarrollo y Aplicación de Sistema de Seguimiento Evaluación y Control de Procesos
79		2.5. CONSIDERACIÓN BÁSICA
81		PARTE II: IDEAS PARA ACTORES-FACILITADORES DEL CAMBIO
83		I. UNA SÍNTESIS DE LO QUE TENDRÍAMOS QUE HACER
84		a. Orientaciones básicas para un Proceso de Construcción Colectiva
87		II. EL TALLER COMO ESTRATEGIA DE ENCUENTRO PARA LA ACCIÓN-REFLEXIÓN–ACCIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO
89		III. UN EJEMPLO DE TALLER PARA DEFINICIÓN DE PROYECTO DE CAMBIO
98		IV. RECOMENDACIÓN GENERAL
99		BIBLIOGRAFÍA
101		ANEXOS

- Formato 1: Matriz Síntesis Análisis FODA
- Formato 2: Para Priorizar Problemas
- Formato 3: Para Diseño del Plan
- Instructivo Para Formato de Diseño del Plan
- Formato 4: Para Sistema de Evaluación
- Formato 5: Análisis de Problemas
- Formato 6. Análisis de Actores
- Formato 7: Seguimiento de Operaciones Gerenciales

INTRODUCCIÓN

Hoy, cuando vivimos sacudidos por la necesidad y posibilidad de cambiar la sociedad, cada uno de nuestros espacios de vida es virtualmente un espacio de cambio como una parte del gran proyecto de transformación nacional.

Sin embargo, generar consensos entre necesidades e intereses potencialmente conflictivos que componen la realidad, tiene dificultades de diferente magnitud. Por ello, desde el compromiso de transformación, es fundamental en este momento, un proceso de concientización, organización y movilización de la gente, de manera que los que han sido excluidos del poder puedan tomar para sí la orientación y definición del proyecto y su trascendencia histórica en el renovado espíritu de las utopías.

La posibilidad de alcanzar tales utopías, sueños objetivos o metas tiene que ver con la posibilidad de crear, desarrollar y apropiarnos de herramientas de pensamiento y acción que puedan aproximarnos con mayor pertinencia a la complejidad de los cambios que estamos empeñados en llevar adelante.

En otras palabras, pasar de la sola voluntad a la transformación de la realidad en la cual nos desenvolvemos, exige la valentía de recuperar las utopías, pero implica generar acciones concretas que le den cuerpo. Para ello es necesario que actuemos con direccionalidad, es decir, teniendo claro el horizonte para conducir deliberadamente en una dirección acordada todas las decisiones-acciones. Desde esta perspectiva, la definición de la visión de un proyecto o plan significa hacer consciente el acto de crear futuro a partir de la transformación de la realidad del presente.

Se trata de convocarnos para un encuentro con gente de ésta y de las próximas generaciones a través de los rastros que vamos dejando desde hoy, para la cual el pensar y el actuar estratégico suponen un eslabón de compromiso ético y de amor, con esta gente y con la que vendrá.

Se parte del concepto de que “el futuro no es simplemente lo que viene después del presente, es también aquello que es diferente a éste y que se encuentra aún abierto a que se le diseñe y construya”. (Berger G. 93) Es decir, tenemos la ineludible tarea de definir lo que aspiramos vivir y en esa medida el reto planteado a cada uno es de no limitarse a ser espectador sino constructor del porvenir.

Asumir individual y colectivamente la responsabilidad de lo que vendrá, lleva a actuar consciente, activa y creativamente en la definición y desarrollo del porvenir, porque su consecución dependerá de lo que hagamos en el camino para llegar a él.

Es ésta la intención al elaborar este material, contribuir con los grupos que desean o se han comprometido con llevar adelante procesos de transformación y que intentan pasar de la voluntad o el deseo de acción transformadora.

Aquí se recoge la experiencia que hemos tenido en el manejo del pensamiento estratégico como herramienta importante para sistematizar los procesos de cambio a diferentes alcances, pero fundamentalmente lo que nos ha dejado la vivencia de trabajo con diferentes grupos: trabajadores de salud, maestros de escuela básica y diversificada, grupos comunitarios, líderes políticos, estudiantes y profesores de pre y postgrado en la Universidad Central de Venezuela, especialmente con los que participan en los cursos de la Cátedra de Odontología Sanitaria y la Maestría en Práctica Social y Salud a la cual pertenezco. Por ello, en él se siguen caminos no necesariamente apegados a una metódica lineal o pura. Se asume la complejidad y diversidad metodológica que subyace en cualquier proceso de cambio llevado adelante por actores, que expresan necesidades y posiciones diferentes en el camino de construcción y que por su dinámica de vida, no siguen una secuencia estricta de pasos predeterminados.

Suponemos siempre que la gente, como actor en cada uno de sus espacios de vida o de trabajo, intenta constantemente superar la inmediatez de las modificaciones puntuales y colocarse desde una perspectiva ético-política del compromiso con la transformación que trasciende a nosotros mismos. Es sólo que las herramientas de pensamiento y acción no siempre son consistentes con lo que se busca, debido a que muchas veces sólo se considera la elaboración de un plan, pero no su conducción, torciéndose el camino con las primeras dificultades. En otros casos se inician procesos sin tener claro adónde se quiere ir, lo que lleva a la acción inmediatista.

De allí que el desarrollo de lo que presentamos se define en tres dimensiones de trabajo para direccionar el proceso de cambio: planificar lo que queremos, conducir hacia el horizonte definido, y gerenciar los recursos y las circunstancias para lograr lo que estamos buscando.

El material ha sido diseñado siguiendo un orden que intenta parecerse a los momentos que transitamos con la gente, en un proceso de cambio planificado. Cada uno de los

tales momentos se aborda en lo conceptual y en lo metodológico. Se complementa su definición con un conjunto de preguntas generadoras y con algunos formatos y sus instructivos. Además, nos atrevemos a mostrar un ejemplo de taller de trabajo, con enfoque de construcción colectiva, con la particularidad que esta parte del libro puede ser manejada con relativa autonomía. En el marco del principio metodológico de aprender-haciendo, teoría-práctica, el uso integral de estas herramientas, nos ayudará a la elaboración, sistematización, reflexión y acción necesaria para acompañar una transformación.

Hemos querido preparar un material sencillo, aun cuando no es simple. No quisimos quedarnos en la elaboración de una guía para diseñar proyectos, ya que existen suficientes y de alta calidad.

Nuestro asunto fue elaborar un papel de trabajo que sirviera de compañero de viaje, tanto para la acción concreta cotidiana, como para la reflexión metodológica y política que un cambio planificado debe acarrear. Es un documento que se escribe día a día con el anhelo, el coraje y la decisión de caminar con sentido por parte de quienes intentan, en todos los espacios posibles, transformar nuestra realidad para alcanzar deliberadamente las utopías que nos pertenecen y que tenemos el compromiso de construir entre muchos.

PARTE I

DE LAS UTOPIÁS A LA ACCIÓN TRANSFORMADORA

CONSIDERACIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

CAPÍTULO I

NOTAS CONCEPTUALES AL PENSAR Y ACTUAR ESTRATÉGICO

1.1. CONSTRUCCIÓN DE FUTURO DESDE EL PRESENTE

La metodología que tomamos para nuestra propuesta, busca desde el futuro pensado-imaginado, elaborar la visión posible y deseable para participar consciente y consistentemente en su construcción. Así, el Plan que recoge mucho de la experiencia y del conocimiento de la realidad, se convierte en un puente o mediación entre pasado, presente y futuro. Es por ello, que esta noción es fundamental como imagen de fuerza de lo construible y no como destino incierto. El presente nos dice cómo hacer y el futuro dónde se encuentran imaginadas nuestras utopías, nos señala la dirección en que se debe orientar dicho hacer.

Michael Godet afirma “La visión del futuro ilumina el presente, desde este punto de vista el futuro es la razón del ser del presente”. (Godet M 87:6) La acción que define lo que hacemos hoy cobra sentido, se ordena y organiza desde la especificidad que le queremos dar como aspiración. Una acción o decisión si no conduce conscientemente hacia lo perseguido deliberadamente, corre el riesgo de orientar el desarrollo en una dirección que no se desea.

Para el pensar y actuar estratégico, interesa el presente porque todo lo que hacemos tiene efectos sobre nosotros y sobre los otros, tanto hoy como en el mañana. Por lo tanto es necesario visualizar lo que anhelamos para ... “estar en condiciones de aprovechar las oportunidades de mañana o evitar los problemas del futuro...diseñar con anticipación lo que debo hacer hoy” (Matus 87:29).

La definición de futuro en el sentido de lo posible y de lo probable, nos permite decidir qué debemos y podemos hacer hoy, para alcanzar mañana los objetivos propuestos.

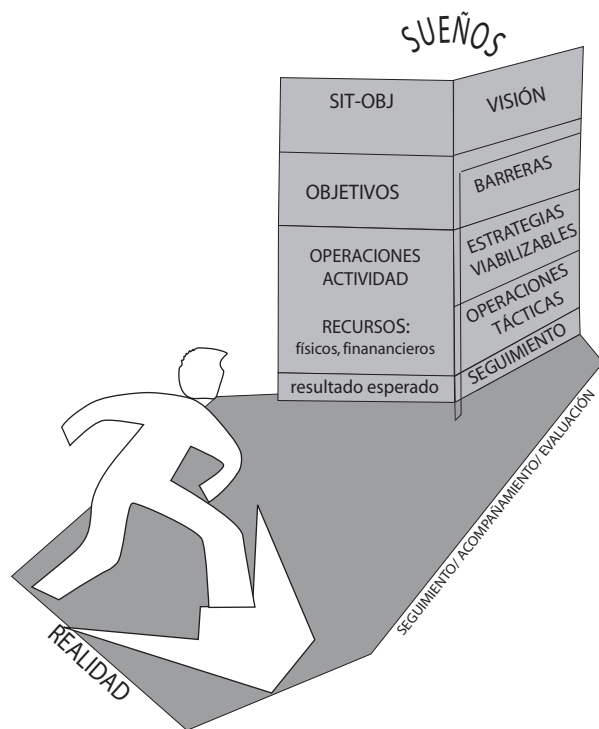
Para llegar a algún lado es necesario saber adónde queremos ir y tener un mapa en la mano para saber cuáles son los posibles caminos, desde el mejor hasta el peor. Pero para llegar, hay que caminar con todos los sentidos abiertos para saber cuándo se puede mantener la ruta especificada y cuándo hay que cambiarla, porque sólo andando se conoce el camino; cuándo usar vehículo, cuándo avión y cuándo hay que seguir a pie; con quiénes me acompaño y con quiénes no; a quiénes dejo en la vía y quiénes se incorporan. Eso es pensar y andar estratégico.

El pensar y actuar estratégico centrados en la acción transformadora, busca desencadenar procesos de cambio, enriquecerlos y conducirlos. En esta intención—acción con una clara orientación integral que le configura y le da sentido. En donde encuentra su verdadero sentido y significado el trabajo planificado. Más que responder a la pregunta: “¿Qué sucederá con nuestro futuro?”, intenta, a partir del conocimiento de lo probado y de lo posible, participar activamente en su construcción, sobre la base de otra pregunta generadora:

**¿Qué debemos hacer ahora para lograr el porvenir
que estamos soñando?**

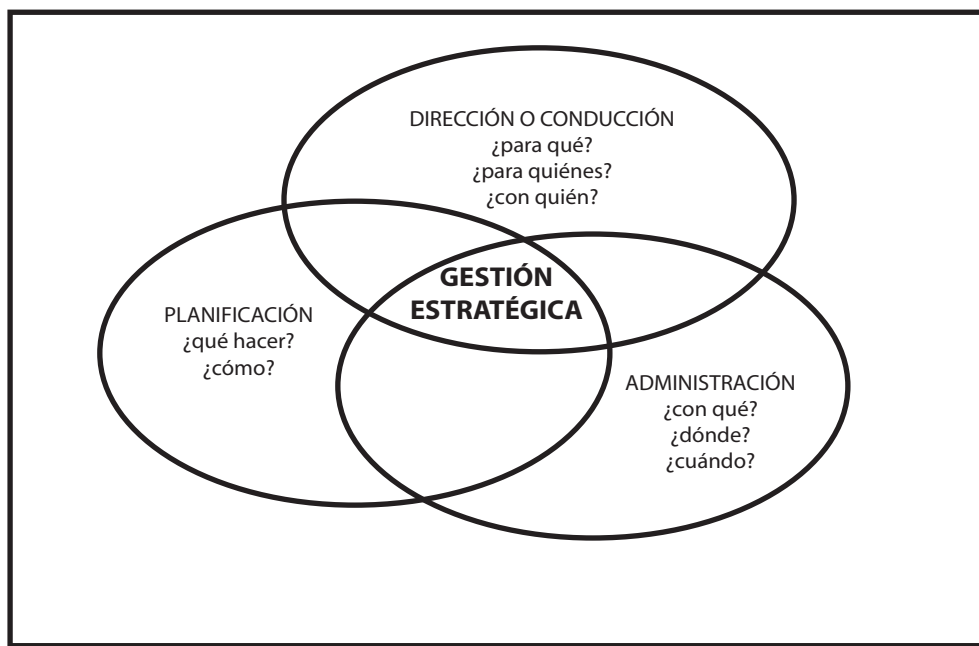
Desde esta visión, el enfoque propuesto se basa en que “...no sólo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible... construido estratégicamente” (Miklos y Tello s/f en Pucallas 93)

Actuar en el presente, a partir de una visión del mañana, significa trascender la acción inmediata para generar cambios estructurales amarrados a los sueños, a las grandes utopías. Significa estar permanentemente transitando un camino que va de la realidad a los sueños, y de los sueños a la realidad con un mapa en la mano que es el Plan de transformación. Para ello, los sueños deben tener suficiente fuerza de arrastre porque son creíbles y deben generar la suficiente expectativa en el futuro como para convocar y comprometer a otros.



El pensamiento Estratégico resulta una manera poderosa para andar en proceso de transformación que supone una realidad cambiante, compleja e incierta. Nos permite conducir procesos en espacios de conflicto donde está en juego la acumulación o pérdida de cuotas de poder para desarrollar los proyectos que aspiramos, que es como nos toca hacer en esta realidad.

Trabajar y pensar estratégicamente es comprender que la dirección o conducción, la planificación y la administración o gerencia forman un todo que es la gestión y que dependiendo de las respuestas a las preguntas ¿Para qué? ¿Para quién? ¿Cómo? ¿Con qué?, entre otras, el cambio irá en una u otra dirección, para lo cual el seguimiento, la supervisión y la evaluación son herramientas de acompañamiento indispensables para guardar el horizonte a alcanzar.



DIRECCIONALIDAD DE LOS CAMBIOS

1.2. DIRECCIONAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

El esfuerzo de apropiación de herramientas metodológicas, está planteado en términos de direccionar nuestras acciones aun a sabiendas de que no tenemos claro lo que viene pero que sí tenemos fuerza para construirlo a nuestra medida. Esto no es más que tener la capacidad para lidiar con la incertidumbre, la confusión y la complejidad creciente de cada momento, en la perspectiva de asumir la simultaneidad de diferentes escenarios en un mismo instante cronológico. En ese sentido, tenemos como requisitos de trabajo en este tiempo:

- Superar el pragmatismo cotidiano y volcar el esfuerzo en la construcción de lo trascendente que deja de lado la inmediatez, aun cuando conserva y potencia la facultad para dar respuesta urgente pero sin perder de vista dos grandes propósitos.

- Definir una visión totalizadora (relación entre el todo y las partes) que como orientación global le dé perfil a la acción transformadora.
- Mantener la direccionalidad de los cambios a través de la formulación de estrategias de largo plazo sobre el mediano y el corto plazo.
- Centrar los cambios en los propios sujetos, debido a que son el espíritu y el eje de ellos y no sus instrumentos.
- Definir colectivamente la visión o que dé cuenta de los grandes y pequeños sueños, de las utopías, para que se convierta en fuerza direccionadora de las transformaciones. La participación colectiva alrededor del compromiso con la transformación es más importante que la realización conjunta de tareas, porque es en la participación donde se concentra la fuerza para construir la viabilidad del Plan.
- Desarrollar modelos de trabajo realmente participativos, democráticos y democratizadores basados en el diálogo permanente.
- Sustituir los modelos normativos de la toma de decisiones por los modelos de gestión colectiva, concretados en modalidades flexibles de trabajo y organización que permitan la acción autónoma en interdependencia creativa.
- Generar conocimiento, difundir y utilizar información convencional y no convencional para dar cuenta de los cambios vertiginosos que se suceden en el contexto, a partir del aumento de la capacidad de predicción que es lo que constituye *“el primer frente de combate contra la incertidumbre...”* (Matus 87:39).

1.3. CONSTRUCCIÓN Y PROBLEMATIZACIÓN FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

El pensar y actuar estratégicamente constituye un proceso de creación e innovación permanentes, en la medida que asume el reto de reflexionar sobre el futuro para intentar participar en su construcción donde y con la gente. Un futuro que, dependiendo de sus fundamentos, coloca a quienes lo construyen en perspectivas u opciones de vida bien diferenciadas.

En el momento de definir la intencionalidad de un cambio, en una realidad compleja, cambiante e incierta, es insoslayable definir el sentido general que tendrá la acción transformadora. Lejos de constituir un ejercicio formal de planificación, busca desencadenar un proceso de cambio, alimentarlo y conducirlo desde finalidades, posiciones y concepciones que le dan sentido y contenido. Es decir, se trata de activar la realidad en función de potencialidades que representan opciones para la construcción del porvenir.

A partir de lo expresado, es necesario hacer énfasis en que pensar y actuar estratégicamente es un asunto político, por tanto, requiere cambiar la metodología del trabajo político-social. La construcción directa con los grupos es elemento fundamental para la construcción de un proyecto de transformación. Esto significa que quienes lo asumen pasan de ser espectadores anónimos a ser actores protagonistas o sujetos del proceso en un espacio y tiempo concreto, ya que “los procesos se viven, se definen y se construyen con la misma gente que los requiere”. (Córdova, Colmenares, Sánchez 99)

En este orden, la metodología de trabajo que planteamos, supone que sólo las personas podemos imaginar los cambios y darle sentido al accionar cotidiano. Sólo en el marco de un continuo y permanente proceso de configuración de sentido del quehacer y de la práctica, es posible diseñar un nuevo futuro.

La metodología que asumimos busca, desde una visión posible y deseable, participar consciente y consistentemente en la consecución de las utopías colectivas. Esto pasa por realizar primero un proceso imaginativo y de creación, permitiendo luego la toma de conciencia sobre la situación actual, ahora vista organizadamente desde el horizonte de futuro.

La constitución del nuevo sujeto, como concisión para una verdadera transformación, debe ser lo que dé dirección a los proyectos de cambio en una realización colectiva de sueños y poder compartido.

Lo anterior, fundamento de la propuesta, exige que el esfuerzo puesto en marcha debe ser desarrollado por un colectivo que integre múltiples visiones e intereses y que se disponga integralmente a construir un proyecto común de cambio, que parta de la discusión democrática de las decisiones y de las prácticas cotidianas de esos mismos grupos. Esto lleva a una elevación del compromiso colectivo dentro de un espiral de acción-reflexión-acción constante.

La construcción colectiva de los procesos de cambio aspirados, supone también un esfuerzo por cambiar los mecanismos de relación. Así, se plantea Acompañar, Educar y Comunicar, Cooperar o Confrontar.

Se busca una mejor comprensión de los procesos de cambio, reforma o transformación de lo micro y lo macrosocial. Es una metodología que busca superar las distancias entre pensamiento y acción, entre teoría y práctica, entre pensar y hacer.

“... para que la reflexión se identifique con la planificación: debe constituir una mediación entre el conocimiento que se logra con la Investigación y la acción que vamos a emprender ahora.”

(Matus 87:26)

De allí que son obligantes las metodologías de trabajo participativas, de reflexión, diálogo y acción permanente con todos los actores involucrados en el proyecto de cambio. Se propone la conformación de grupos de experiencias diversas, ya que la discusión y reflexión colectiva puede contribuir a modificar las diferentes concepciones existentes en el área e impulsar nuevas prácticas, desde una visión más integral.

Es necesario que desde el inicio y de forma muy estrecha, se impliquen actores individuales y colectivos, institucionales y no institucionales, públicos y privados con incidencia potencial o real significativa en la dinámica del Plan. De esta manera se apuesta por un proceso abierto, activo y orientado a informar, propiciar la toma de conciencia, dinamizar y movilizar al conjunto de actores sociales en torno a un objetivo común: un proyecto de transformación. Esto se va a conseguir si, inicialmente, la idea de futuro invita a la adhesión de diversos colectivos.

La diversidad de actores concurrentes no garantiza unificación ni homogeneidad de criterios, pero sí nos permite avanzar hacia la toma de conciencia y de posición compartida, sobre la base de una nueva valoración del quehacer cotidiano y su sentido de trascendencia.

Además, el trabajo tiene la fuerza para incrementar nuestra capacidad de predicción, de previsión, de reacción oportuna, y de aprendizaje y des-aprendizaje según se presentan las situaciones y las experiencias que de ello sistematizamos.

La propuesta metodológica parte de la necesidad de cohesionar el grupo alrededor de un compromiso que se sistematiza posteriormente en un proyecto, construido en forma de espiral progresiva a través de la participación.

En ese sentido privilegamos el Taller como modalidad de trabajo que se convierte en espacio para el encuentro creativo a partir de la reflexión y la definición de alternativas de acción colectiva para avanzar juntos en el camino de construcción de porvenir.

Como afirma Godet: “El futuro es asunto de todos. El pensar y actuar estratégicamente no es un dominio reservado estrictamente a iniciados sino la forma mediante la cual uno por su propio derecho toma el control de su futuro...” (Godet, M87:).

El otro pilar de la metodología es la Problematización. La problematización como expresión metodológica de una ética de gestión, busca llevar a la toma de conciencia sobre la realidad dada y la potencialidad de construir y luchar por las utopías. Implica realmente un esfuerzo y una actitud para que, a través de encuentros de discusión y análisis colectivo de los problemas o restricciones que tenemos para alcanzar la situación–objetivo, ir sistemática y crecientemente, aproximándonos a la esencia de las situaciones, superando así, el manejo fenoménico–apariencial que regularmente hacemos de los procesos.

La problematización como metodología viene a ser:

Una manera de pensar el presente como coyuntura en función de lo que se persigue cambiar estructuralmente. La problematización se expresa en una metodología de trabajo como manera de andar en el proceso. Constituye un soporte ético en la gestión pública. Más allá de los intereses individuales, nos confronta con nuestro comprometido colectivo.

√ Asume las contradicciones como origen de los cambios y supera la verdad técnica de normalidad o equilibrio social que se deriva de la racionalidad técnica.

√ Considera al mismo tiempo lo manifiesto y lo latente; lo subjetivo y lo objetivo.

√ Parte del análisis del desempeño del equipo que propone el cambio y la razón social de la organización.

√ Implica la contextualización de la práctica y su relación con el desarrollo individual en los procesos de cambio. (Haddad 94)

Su concreción se define a partir de las preguntas constantes:

**¿Qué está pasando?
¿Qué distancia hay entre lo que ocurre
y lo que queremos alcanzar?
¿Qué estamos haciendo por cambiar lo que pasa?**

La problematización, metodológicamente hablando, permite:

√ Involucrar y comprometer a los grupos de trabajo en el análisis de su práctica y desempeño, la identificación de los problemas y construcción de propuestas estratégicas de acción.

√ Reconocer que el centro y el compromiso con los cambios está en las personas como individuos o como colectivo.

√ Potenciar la situación como campo de análisis y solución de problemas, convirtiendo los momentos y espacios de encuentro cotidiano en procesos de crecimiento colectivo a parte de la potencialidad educativa y política que viaja en la problematización.

√ Fortalecer en los sujetos su toma de conciencia sobre la realidad en que se envuelven.

√ Establecer conexiones entre la teoría y la práctica y entre el saber y el hacer entre el desempeño, la finalidad social e institucional de la organización.

√ Intenta la reorientación de pensamiento, valores y prácticas sociales.

√ Persigue superar el manejo de la realidad como conjuntos de hechos y apariencias, para llegar a comprender esencia y proceso de la misma (Haddad 94).

Es necesario señalar que la problematización es distinta al abordaje de problemas y también a la técnica de Solución de Problemas. El abordaje de problemas como lo

plantea Rovere (1994), es un planteamiento que se refiere al modo de identificar, clasificar y analizar las distancias o desfases que existen entre lo aspirado o definido en la visión y en la situación-objetivo, y lo que realmente está ocurriendo. La técnica de solución de problemas es más una instrumentación para trabajar problemas puntuales, pero no necesariamente apunta a lo estructural.

1.4. AVANZANDO A LA NOCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CAMBIO. ELEMENTOS CONCEPTUALES

Pensar y actuar estratégico puede definirse como una forma sistemática de manejar el cambio para crear el mejor futuro. Es un proceso creativo que sienta bases en una actuación integrada de largo alcance, establece criterios para el cálculo de riesgos que comportan la toma de decisiones, identifica líneas de acción específicas, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los actores a lo largo de todo el proceso. Está fundamentalmente orientado a la acción y requiere de la participación de todos los actores, ya que persigue desde el primer momento asegurar la viabilidad de sus propuestas, identificar recursos para su ejecución e implicar a los responsables en la toma de decisiones.

El sentido de trascendencia que nos plantea el pensar y actuar estratégico tiene que ver con la necesidad de superar la idea instrumental de la planificación, ya que el proceso de cambio es de alta complejidad y su construcción requiere de varias dimensiones de trabajo: la planificación, la conducción y la gerencia operacional. Así, entendemos por trascendencia la capacidad que tiene una acción u operación para impactar las estructuras y transformarlas.

Esas dimensiones constituyen un incesante juego de imaginación capaz de direccionar permanentemente las decisiones de coyuntura, sobre una irracionalidad de cambio estructural. El actor conductor o planificador forma parte de la situación junto con otros actores que también planifican e intentan estratégicamente poner la direccionalidad a favor de sus proyectos en juego. Por ello es necesario "...prever cuando la predicción es imposible...prever posibilidades para prever acciones y, en consecuencia, ser oportunos y eficaces en la acción" (Matus, 87:31).

El pensar y actuar estratégico implica conocer y tomar posición con relación a la situación de la que participamos, entendiendo que ésta abarca distintas dimensiones y

versiones de la realidad según la percepción y reflexión que hacen los actores acerca de la misma y la situación-objetivo que se están planteando.

MATRIZ SÍNTESIS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA			
SUEÑO-UTOPIA			
VISIÓN			
Dimensión Contenido	PLAN SUSTANTIVO DE INTERVENCIÓN	OPERACIONES GERENCIALES	PLAN VIABILIZADOR
A QUÉ SE REFIERE	Elaborar la situación Objetivo: Propósito Objetivos Operaciones y Metas Resultados Esperados Cálculo Recursos Sistema de Evaluación	Administrar y Hacer Marchar el Plan Organización adecuada Distribución de responsabilidades Manejo eficiente de los recursos Evaluación y Control Continuo de procesos y resultados	Crearle posibilidades reales al Plan Acumular poder para alcanzar la visión: Trabajar en colectivo problematizarse y tomar Posición Formación Comunicación Acompañamiento y Seguimiento Decisiones tácticas sobre los Recursos Indispensables Negociación para Apoyos Políticos y Sociales (Cooperación, cooptación o conflicto)
QUÉ LOGRAMOS	Logro de Situación- Objetivos	Eficacia y Eficiencia operacional	Protagonismo Popular Colectivo y Apropiación del Futuro Movilización Conocimiento de la Realidad Cohesión Organización en Redes

Significa reconocer que el sujeto y el objeto de cambio son interdependientes y que por lo tanto hay una historicidad y relatividad en cualquier versión de la situación. De allí que sea importante asumir que el proceso de gestión estratégica para el cambio tomemos tanto su versión técnica, como su versión política.

Reconocemos, entonces, que la Planificación Estratégica Situacional, la Educación y la Comunicación Popular son fundamentos del Pensar y Actuar Estratégico en esa gestión de cambio.

Tradicionalmente el mayor peso de los esfuerzos de cambio se ha colocado en la elaboración del documento Plan, debido a que se ha entendido que para alcanzar los objetivos de dicho cambio, sólo se requiere el Plan y su implementación, lo cual se ha generado en la lógica normativa que sigue dominando la escena de la planificación, o en la reducción que se ha hecho de la idea de que "...la planificación se refiere al cálculo que precede y preside la acción..." (Matus, 87:26), aun en los casos donde se acoge la planificación estratégica.

No obstante, es importante destacar que el preceder se refiere a la exigencia de tener previamente clara la Situación–Objetivo como horizonte para la acción. Pero esto no es suficiente. La Situación–Objetivo es normativa de la acción diaria pero su viabilidad se hace en esa acción cotidiana. El horizonte debemos tenerlo presente permanentemente presidiendo la acción. De modo que se construye de acuerdo a cada situación sin que ello signifique improvisación, sino capacidad de respuesta ante la velocidad y versatilidad de movimiento que contiene la realidad como producto de la acción estratégica de los diferentes actores que las conforman.

Es por ello que el Plan no puede asumirse, ni manejarse linealmente, sino que se requiere superar la lógica de cumplimiento de etapas. En respuesta, la noción del momento que aporta Carlos Matus, propone una lógica que es distinta para la comprensión y desenvolvimiento en la dinámica de los cambios.

Momentos o Lógica del Pensar Estratégico

El concepto de momentos representa para nosotros las lógicas de pensamiento que entran en juego: Explicativa, Normativa, Estratégica, Táctico–Operacional.

Momento Explicativo

El pensamiento se coloca en actitud y búsqueda de caracterizar y explicar la situación en la cual estamos colocados. Se concentra en identificar los problemas y explicarnos correctamente. Busca articular en una explicación de síntesis el conjunto de los problemas. Su principal recurso es el análisis o diagnóstico situacional a lo largo de todo el camino. Reconoce la existencia de otros actores que tienen otras explicaciones.

Momento Normativo

Representa el deber ser que guía nuestro proyecto. Sintetiza valores y concepciones acerca del proceso. Consiste en la elaboración de la situación-objetivo y en el diseño de operaciones, proyectos y acciones necesarias para enfrentar los problemas priorizados. Se expresa en todo el proceso, pero se hace muy evidente en la Misión y en la Situación-Objetivo contenida en el Plan, y sirve de soporte de la Visión. Es el momento en que un actor social identifica y precisa el ideal de lo que quiere lograr, define el sentido general y la dirección hacia donde se mueve el proyecto. Éste debe construirse a partir de las explicaciones más relevantes sobre la situación que nos compromete y debe ser consistente con relación a los problemas que ella contiene y que deben ser corregidos, modificados o transformados.

Momento Estratégico

Se refiere a la definición de acciones intencionales para crearle condiciones favorables a la consecución de los propósitos del Plan. Se manifiesta en la actitud para superar las barreras y restricciones políticas que obstaculizan o dificultan la realización de operaciones y acciones. Por ello se vale de analizar y decidir acerca de las distintas opciones para hacer posible el proyecto. Atraviesa todas las dimensiones del Plan o proyecto.

Se instrumenta en el Análisis Estratégico a través de los análisis de viabilidad y factibilidad política, técnica, económica. Igualmente está presente en la construcción de la Visión u Horizonte de Acción, y en las estrategias que de allí se derivan, ya que la Visión se define a partir de las máximas aspiraciones de quien motoriza el cambio pero también de su propia toma de conciencia de la capacidad de poder para actuar, es decir, de su posicionamiento en la situación a transformar. El eje articulador de este momento es la noción de Poder.

Momento Táctico-Operacional

Se condensa en la lógica que nos permite llevar a cabo acciones necesarias, en condiciones de viabilidad y factibilidad, por el camino estratégico que se ha trazado para guardar la direccionalidad. Es éste el momento de hacer cálculos con relación a metas y recursos, a través del conjunto de operaciones y acciones seleccionadas para la ejecución del Plan. Consiste también en prever y verificar las consecuencias de las decisiones tomadas. Está presente en la reestructuración y organización de actividades, en la determinación de metas y de políticas en materia de gerencia, producción de bienes y servicios, responsables de cada operación o actividad, recursos económicos, tiempos de ejecución. Éste es el momento de hacer palpables las operaciones para el cambio, ya que se evidencia en la implementación de todas las decisiones de día a día. Son las decisiones en el terreno de juego. En él se sintetiza tanto la vertiente sustantiva o de intervención, como la vertiente viabilizadora del Plan.

Los momentos señalados, se expresan en todas las fases y dimensiones del Plan de cambio: Análisis Situacional, Definición de Visión, Formulación de la Situación-Objetivo, Análisis y Construcción de Viabilidad y Desarrollo Operacional del Plan o Proyecto, Seguimiento y Evaluación.

Relación entre Momentos y Fases de un Plan							
Momento \ Fases	Misión	Análisis Situacional	Visión	Situación Objetivo	Análisis y Construcción de Viabilidad	Desarrollo Operacional	Seguimiento Evaluación
Explicativo		xxx			xx		xxx
Normativo	xxx	x	xx	xxx		xx	xxx
Estratégico		xx	xxx	x	xxx	xx	xxx
Táctico operacional						xxx	xxx

Así, en perspectiva, diversas nociones y conceptos conforman la plataforma teórica: situación, acción, producción social. De estos conceptos básicos se desprenden otros como son: actos y estrategia.

La noción de Situación es tal vez la de mayor fuerza sintetizadora y por lo tanto es un concepto clave para la metodología. Según Matus, “La categoría de Situación rompe los compartimientos que las ciencias sociales han construido en el intento de explicar la realidad. La situación es una apreciación de conjunto hecha por un actor en relación a las acciones que proyecta producir para preservar o alterar la realidad en que vive” (87:126). Este concepto integra el de acción y el de producción social.

Del concepto anterior se deriva el de Actor. Éste se refiere al sujeto individual o colectivo, institucional o no, que opera consciente y diseccionadamente para alcanzar un cambio social. Deja de ser espectador para pasar a ser constructor de su porvenir de acuerdo a la Situación–Objetivo que tiene imaginada y con la cual está comprometido en mente y corazón. Se diferencia de otros modos de hacer presencia en la vida social porque tiene capacidad de generar eventos con efectos sobre la acumulación de poder suya y la de los demás actores.

Así, la capacidad y posibilidad de acción en un sentido u otro, están condicionadas por su ideología, su proyecto histórico y sus valores, lo cual se articula en el ámbito de sus intenciones; también la capacidad tiene que ver con sus recursos intelectuales, políticos y materiales para poder emprender y sostener una acción; igualmente, las necesidades que puede ejercer una fuerza en el proceso, van de acuerdo a la relación de tales necesidades con la situación–objetivo que se plantea el actor.

La posición de cada actor será el resultado de la correspondencia de las expectativas y necesidades individuales con las exigencias y sueños que representa el proyecto transformador, lo que le lleva a construir viabilidad, que no es más que andar estratégicamente o caminar con mayores grados de libertad, lo cual requiere desarrollar cada vez más sus capacidades en función de su legitimidad.

El otro concepto es el de Acción, que tiene diferentes connotaciones según el enfoque. En la planificación normativa, se asume la acción como expresión del comportamiento humano y como lo que se previó para enfrentar o intervenir un problema, es decir, la acción no responde a exigencias estructurales sino que se reactiva o en todo caso es normativa formal.

Para Matus (87), en el terreno estratégico, se identifican tres tipos de acción: estratégica, regulada y reactiva.

La acción estratégica conforma un plano de proyecto de cambio. Es intencional y reflexiva; se dirige a construirle camino libre al Plan sustantivo. Siempre persigue un objetivo dentro de un plan y se desarrolla en cooperación o en conflicto con otros actores.

Las acciones normativas o reguladas se refieren a operaciones repetitivas normalizadas, que en algunos casos se convierten en un fin sí mismas. Se ven muy claramente en las instituciones, se presentan como mecanismos establecidos de respuesta automática a las funciones de las unidades de trabajo.

Las acciones reactivas son mecanismos de respuesta ante lo imprevisto, una vez que ha ocurrido.

Otro concepto clave es el de Producción Social. En este sentido, Matus (87) utiliza una imagen para explicar cómo los actores producen hechos y generan elementos particulares en una realidad, a partir de sus acciones. Esa imagen es la de un juego, en el cual los jugadores actores sociales sometidas a determinadas reglas (genoestructura), hacen jugadas (flujos de producción social) que les permiten acumular o desacumular recursos de poder (fenoestructura).

Dependiendo del alcance y condición de las jugadas, éstas tendrán trascendencia para acumular poder y transformar las reglas esenciales básicas de la sociedad, como son las formas de propiedad de los medios de producción y sus aspectos jurídico-constitucionales. En síntesis, podemos decir que la producción social se refiere a todo aquello que los actores son capaces de crear o activar en función de sus objetivos. Por lo tanto, contiene una intencionalidad porque es producto de la acción humana interesada (Matus 87).

En este sentido, se asume, entonces, como estrategia, la activación de fuerzas que nos permiten ganar poder o libertad para la acción al tratar de cambiar cualquier situación de acuerdo a un plan de transformación, en el sentido que lo define Carlos Matus (87).

El Plan es un pilar o mapa de la acción, es un eslabón entre futuro y presente, y se hace de un contexto político donde todas las fuerzas tienen alguna cuota de poder.

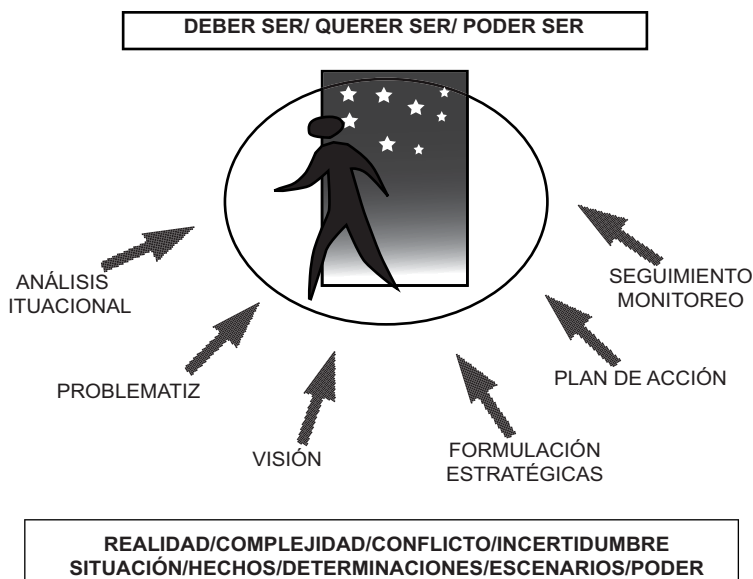
El Plan constituye una orientación y enlace con la visión pero se lleva a cabo o se constituye situacionalmente sobre la base de un compromiso de futuro-presente que

preside la gestión para el cambio. “...Un proceso de creación de posibilidades” (Matus 87:217). Ello implica que en todo momento se debe buscar la “coherencia global ante las acciones parciales de los actores sociales” (Matus 87:37), ya que trabajamos considerando múltiples recursos críticos (poder, dinero, conocimientos, tiempo, etc.), que son controlados por diferentes actores.

El Plan siempre está listo y siempre está en elaboración, porque tenemos que tener la suficiente velocidad y eficacia para responder, sin perder la direccionalidad, ante cualquier imprevisto.

En ese orden, el verdadero resultado de un plan de transformación es un saldo político que no depende sólo de quienes lo impulsaron, sino de un campo de fuerzas muy dinámico y conflictivo, donde se despliegan muchas potencialidades que se pondrán en la dirección del Plan dependiendo de cómo adelantamos las relaciones con los actores. Aquí, herramientas metodológicas cruciales como son educación y comunicación, juegan un papel estratégico de mucho valor.

El sueño alcanzado, Visión, va a ser el resultado de la relación entre el deber ser, el poder ser o lo que la situación permite, y la voluntad de acción lo cual está presente en cada uno de los componentes de desarrollo del proceso de cambio.



Entonces, armar un proyecto y caminar estratégicamente con la gente es en sí adelantar una gestión transformadora que requiere manejar integralmente la relación entre todos los elementos involucrados para:

- Ofrecer una visión global e integral de la situación a transformar con proyección de futuro desde una perspectiva política y social de transformación.
- Visualizar el futuro y plantear lo que desea alcanzar.
- Identificar tendencias y anticipar oportunidades y amenazas.
- Delimitar la situación a transformar y dentro de ella los problemas a acordar.
- Elaborar un plan de transformación o cambio.
- Formular objetivos prioritarios y concentrar recursos en asuntos críticos.
- Identificar las barreras para lograr el Plan.
- Identificar y analizar los actores y su fuerza, incluyendo los actores- promotores del cambio, y definir el papel que han jugado y juegan en la situación.
- Promover la coordinación entre diferentes actores.
- Desarrollar al máximo la capacidad de seguimiento y acompañamiento.
- Revisar y redefinir constantemente las operaciones para lograr lo que se anhela.
- Estimular el diálogo y el debate permanentemente.
- Definir las vías de acción estratégica con relación a los actores.
- Generar consenso y compromiso comunitario para la acción.
- Propiciar la configuración de sujetos activos del proceso o cambio.
- Fortalecer el tejido social y favorecer la movilización.

Estos requerimientos conforman una dinámica que se expresa en las dimensiones contenidas en el proceso de transformación, y que configuran una exigencia de conducción integral insoslayable.

CAPÍTULO II

DIMENSIONES DEL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN

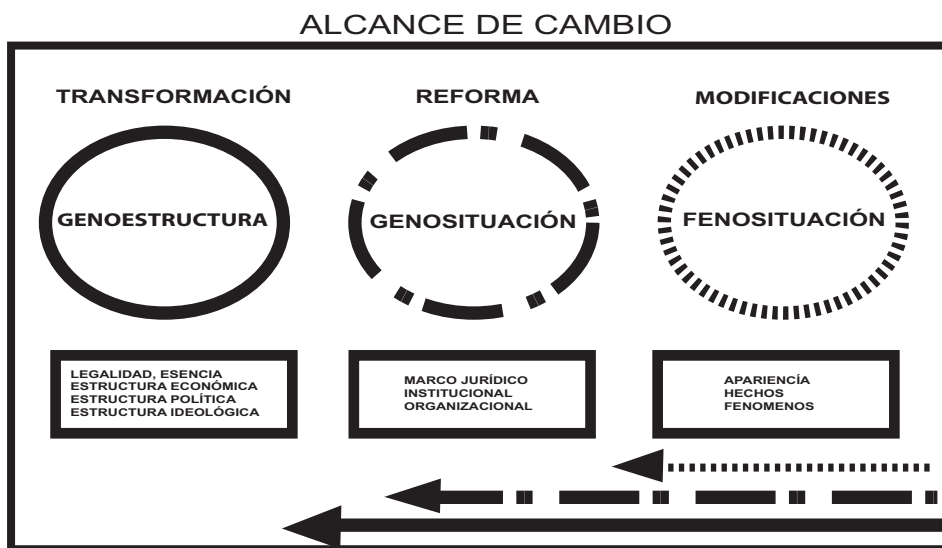
2.1. PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN DIMENSIONES MARCO NORMATIVO-ESTRATÉGICO

La construcción de un proceso de transformación da cuenta de una fundamentación que abarca lo ético-político, lo teórico-metodológico y lo técnico-operacional. Esto atraviesa todo el proceso y supone tres dimensiones de trabajo que se desarrollan simultáneamente: una dimensión de la Definición del Plan Sustantivo de intervención según el marco general de la transformación planteada, una de la Conducción Político-Estratégica y una de la Gerencia-Operacional.

DIMENSIONES DEL PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN



Para iniciar el proceso de cambio es indispensable que el grupo que lo promueve, defina y delimite su espacio de transformación. Eso representa un esfuerzo para decidir si es institucional o comunitario, regional o nacional. La decisión está determinada por el poder, la identidad y el sentido de pertenencia que el grupo tiene con el espacio de cambio, pero además con el conocimiento sobre el alcance de su acción: ¿hasta dónde podemos llegar? El contenido que se le da a cada uno de los elementos señalados, define los términos del proceso porque permite visualizar si lo que aspiramos es sólo modificar la realidad, si lo que queremos tiene carácter de reforma o si realmente estamos buscando una transformación. Esto tiene que ver con los planos de la realidad, si lo que queremos tiene carácter de reforma o si realmente estamos buscando una transformación. Esto tiene que ver con los planos de realidad que se implican en el cambio: modificaciones que llegan al plano de los hechos (fenosituacional), reformas que llegan hasta el plano de las acumulaciones históricas de acuerdo a la acción de los actores (genosituación), o las transformaciones que alcanzan el plano de la esencia de los procesos, que abarca las leyes más profundas de la realidad en juego (Genoestructura) (Matus 87)



Las decisiones tomadas sobre el alcance del cambio, se estructuran y rigen todo el camino atravesando los diferentes momentos, y se convierten en un marco–normativo–estratégico para el Plan.

El marco normativo–estratégico del proyecto transformador, corresponde a lo que se denomina el “Deber Ser”, y el “Poder Ser” o “Lo que es Posible Hacer”.

El “Deber Ser” responde a la pregunta acerca de nuestra Finalidad o la de la Organización. Se refiere en primera instancia a la Misión de nuestra organización o grupo.

De allí que tiene un gran valor reconocer cuáles son los elementos definitorios de la organización, ya que resulta un asunto de carácter ético-político la correspondencia entre lo que nos planteamos y lo que es la razón social de la organización social desde donde emprendemos el cambio. Este primer paso corresponde a lo que se llama el posicionamiento o la toma de conciencia sobre nuestro papel en la historia (local, comunitaria o nacional); también puede significar rehacer la Misión o asumirla como marco normativo vigente de nuestro quehacer.

Misión

La Misión es un elemento fundamental de la organización porque:

Constituye la razón social de la misma.

Define el propósito, los beneficiarios, el producto, los servicios y el alcance de las acciones u operaciones.

Incorpora la filosofía y estrategias de la organización.

Identifica los principios, valores y prioridades.

Elementos que la conforman:

Finalidad y Espacio social de trabajo y beneficiarios.

Productos o servicios (calidad y cantidad).

Nivel de tecnología.

Filosofía (principios, valores, compromisos).

Calidad de la organización e Imagen de la organización.

En el momento de analizar o definir la Misión, las preguntas que nos guían son:

**¿Para qué existe esta organización o este grupo?
¿Qué es lo que une esta organización o grupo?
¿Cuáles son sus valores fundamentales?
¿Qué le da soporte constitucional a su misión?
¿A quiénes va dirigido su esfuerzo?**

Cuando pensamos en “Lo que es Posible Hacer” o el “Poder Ser”, nos enfrentamos a la decisión y definición de lo que el grupo desea alcanzar en el tiempo político que le toca actuar. Esto es lo que se conoce como la Visión.

Visión

¿En qué consiste la Visión?

Es el sueño, la utopía o la aspiración del equipo de trabajo.

Sintetiza el ¿qué queremos ser y hacer nosotros?

El primer momento para comenzar a dar forma al sueño.

Representa la fuerza motorizadora para el cambio.

Es el horizonte guía para la acción.

Recoge y expresa el querer ser, el deber ser y el poder ser.

Si bien contiene la fuerza de los sueños, también contiene el sentido de realidad que le dará viabilidad a las aspiraciones colectivas.

Responde a preguntas generadoras como:

**¿Cuál es nuestro sueño colectivo en este tiempo?
¿Con quiénes queremos desarrollarlo?
¿Cómo asumimos la sociedad?
¿Cómo asumimos el cambio?
¿Cuáles serán nuestros logros futuros?**

DIMENSIÓN I:

EL PLAN SUSTANTIVO DE INTERVENCIÓN O PROYECTO DE CAMBIO

La dimensión correspondiente al Plan Sustantivo de Intervención, abarca los procedimientos básicos para definir la Situación-Objetivo. Esta dimensión pasa por realizar un adecuado diseño del Plan, lo que representa la elaboración de un proyecto de intervención planificada, dirigida a incidir en la realidad, incluyendo los sujetos de su pensamiento, valores y prácticas, así como en la misma organización que inicia el cambio,

Aquí es importante plantear para nuestros fines, la diferencia entre Plan, programa y proyecto.

El Plan representa la expresión sistematizada de la intención global de transformación, responde directamente a la intención o finalidad. Él puede contener varios proyectos y programas.

Los proyectos son finitos en cuanto a su objetivo; buscan atender situaciones estructurales o nudos críticos y desaparecen una vez que se resuelve la situación para la que fueron diseñados.

Los Programas tienen permanencia en el tiempo. Atienden aspectos fenoménicos de una situación, por tanto se mantienen indefinidamente porque no están dirigidos a la estructura sino a sus consecuencias. No obstante, hay otra acepción para el término programa que está orientada hacia la direccionalidad de un proyecto histórico. Es lo que se conoce como programa direccional de una fuerza. A efectos de este texto tomamos la primera acepción.

En síntesis, su diferencia fundamental radica en el papel que juegan en el proceso, pero asumimos que tienen la misma lógica de diseño. (Rovere 93)

El diseño se hace realidad a partir de un adecuado y oportuno:

- Estudio y Análisis de la Situación a abordar en el proceso de cambio, tanto en lo organizacional como en el contexto.
- Elaboración del Plan a través de la selección y organización coherente de la Situación–Objetivo que abarca objetivos, actividades, metas y recursos.

Se expresa sistematizadamente en el documento–Plan que sirve de mapa–orientación para llevar adelante el proyecto de cambio.

Las preguntas generadoras para elaborar el Plan son:

**¿Qué debemos Hacer para Cambiar
la situación que Vivimos?
¿Cómo lo Haremos?**

Los elementos básicos que forman el Plan:

- a. Explicación o Análisis Situacional.
- b. Problemas: Identificación, Jerarquización y Análisis.
- c. Situación–Objetivo: Propósito, Objetivos, Operaciones o Actividades, Metas, Resultados Esperados.
- d. Definición de Recursos Críticos: Financieros, Técnicos y de Tiempo.
- e. Identificación de Actores: Involucrados y Responsables de Cada Operación o Actividad.
- f. Definición del Seguimiento y Evaluación.

El modo de trabajar y abordar el proceso de cambio, desde la metodología que estamos promoviendo, nos lleva a plantear que una vez definida la Visión que anima la voluntad de cambio, es cuando se identifica la información relevante para el mismo, con un riguroso estudio de la realidad, mediante el desarrollo de exhaustivos análisis que usan estadísticas, establecen tendencias, descubren relaciones entre

procesos, analizan los “sonidos cotidianos”, ente otros medios, lo que se conoce como la Explicación o Análisis Situacional (que supera al concepto de diagnóstico de otros enfoques).

a. Explicación o Análisis Situacional. Características.

Consiste en el examen de la situación sobre la base de los determinantes y condicionantes de la misma, consiste también en la identificación y ubicación de los problemas y actores sociales inmersos en la situación.

“...es un análisis de la realidad dirigido a la acción... El que explica una situación es quien está en ella luchando por conquistar objetivos que cambian la situación explicada. Esa explicación, para ser eficaz tiene que acceder a nuestra mente como una totalidad relevante para la acción” (Matus 87: 126).

Es por ello que se afirma que la Explicación Situacional tiene las siguientes características:

- No es única ya que existen distintos actores que explican la realidad. La fuerza social que explica la realidad está dentro de ella y está determinada y condicionada por intereses, visiones, creencias, ideologías. También dependerá de la posición en que se encuentre la fuerza social que explica la situación (posicionamiento).
- Debe incorporar permanentemente los cambios que se están dando en la realidad.
- Se basa en la versión del actor promotor que explica y también en el punto de vista de los otros actores.
- Debe confrontar y autorefuturar continuamente las explicaciones con la realidad.
- Articula lo aparente con lo esencial.
- Abarca la situación como totalidad relevante con distintos planos y dimensiones de la realidad.

Instrumentos para la Explicación Situacional

√ Análisis e investigación documental. Recopilación y análisis de información secundaria sobre la situación a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, en diferentes fuentes tales como: documentos de políticas, estudios, ensayos, informes.

√ Investigación–Acción–Participativa. Desarrollo de investigación desde una perspectiva que integra la acción y la producción de conocimientos en un solo proceso, donde los actores generan su propio conocer y hacer sistemáticamente, en el marco de una intencionalidad de cambio definida colectivamente. La realización de las investigaciones debe conducirnos a obtener conocimientos de diferentes aspectos de la realidad que se implican en el cambio aspirado: población, servicios, trabajadores, usuarios, organización, motivación, expectativas, políticas, legislación, financiamiento, procesos cotidianos, relaciones de poder, historia colectiva, entre otros.

√ Indagación y análisis de la información y comentarios comunes y cotidianos. Es indispensable que se reivindique el valor de lo cotidiano como fuente de conocimiento, reflexión y acción sobre nuestra realidad. Los ruidos cotidianos nos hablan y son punto de partida para investigaciones o indagaciones profundas para el análisis.

√ el Análisis FODA para la Explicación Situacional. Lo que se conoce como análisis FODA es un instrumento de diagnóstico corporativo. Permite identificar los principales factores claves del éxito así como los problemas que enfrenta una organización cuando se reconoce a sí misma como tal. Comprende el ambiente externo y el interno.

Del Ambiente Externo

Oportunidades: Son tendencias o hechos de carácter social, político, jurídico, tecnológico, económico, de mercado, etc., que podrían beneficiar o favorecer el desempeño de la organización.

Amenazas: Son tendencias o hechos que serían potencialmente perjudiciales para el Plan, tanto en el presente como en el futuro.

Variables a considerar: económicas, políticas, gubernamentales, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, tecnológicas, normas, grupo de interés.

Del Ambiente Interno

Fortalezas: Son actividades internas de la organización que se realizan bien o que constituyen elementos favorables para su desempeño.

Debilidades: Son actividades o situaciones internas que dificultan o comprometen el desempeño de la organización.

Factores a considerar: gerencia, dirección y liderazgo, recursos humanos, organización, investigación, tecnología, productos (bienes y/o servicios), calidad, productividad, información, sistemas y procedimientos, imagen.

Formato 1 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS FODA		
ESPACIO DE ANÁLISIS Situaciones	AMBIENTE INTERNO (Son partes de nosotros)	AMBIENTE EXTERNO (Están por venir)
SITUACIONES FAVORABLES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
SITUACIONES DESFAVORABLES	DEBILIDADES	AMENAZAS

Colocar en cada casilla las situaciones favorables o desfavorables en el ambiente interno y en el externo.

Esta matriz sirve para colocar allí cada una de las situaciones favorables o desfavorables, de lo interno y de lo externo para tomar decisiones y establecer operaciones adecuadas.

Esferas Básicas de la Explicación o Análisis Situacional: El Análisis Situacional abarca lo económico–material, lo político, lo ideológico y lo conceptual. Se puede operacionalizar por esferas:

Socio–Demográfica: Nos lleva a identificar con mayor precisión nuestra situación social, tanto en las potencialidades como en riesgos.

Estructura–Funcional: Nos acerca a una idea de la estructura, funcionalidad y accesibilidad a servicios, programas o planes que se entrecruzan en el espacio donde avanzamos. También está dirigido a comprender el proceso de trabajo en conjunto y su división técnica (saber hacer), grupos y sectores de trabajo tanto institucionales como no institucionales y su articulación, incluyendo la forma en que los distintos miembros perciben su papel en el proceso. Abarca lo relacionado con el saber y hacer propio de cada sujeto y su oficio o profesión: destrezas técnicas específicas. Somete a preguntas acerca de vacíos o deficiencia de conocimientos.

Igualmente corresponden a este análisis, las esferas política e histórica, las cuales serán abordadas en la dimensión político–estratégica. Para su realización proponemos un conjunto de Preguntas Generadoras¹, organizadas para cada una de las esferas de análisis.

Socio-Demográfica:

¿Cuántos somos: hombres, mujeres, niños, niñas, jóvenes, adultos, adultos mayores?
¿Dónde estamos ubicados geográficamente?
¿Cuál es nuestra situación socioeconómica por grupos o sectores? ¿Cómo y de qué vivimos por grupos o sectores?
¿De qué enfermamos por grupos o sectores?
¿De qué morimos por grupos o sectores?
¿Qué potencialidades educativas y culturales tenemos para el cambio?
¿Qué debilidades educativas y culturales tenemos para el cambio?

¹ Las preguntas generadoras para este análisis deben adecuarse a cada situación concreta. Éstas son sólo algunas sugerencias.

ESTRUCTURAL-FUNCIONAL

**¿Qué infraestructura de salud, educación, artes, deportes existen en espacio social del cambio?
¿Cuál es su estado actual?
¿Cómo es nuestra organización?
¿Qué papel juega en esta realidad?**

**¿Qué programa se desarrollan desde ésta y otras infraestructuras?
¿A quiénes llegan esos programas y servicios realmente: cuanti y cualitativamente?
¿Qué distancia se da entre la realidad de esos programas, planes y servicios, los derechos constitucionales, y lo que deseamos? ¿Quiénes lo dirigen?
¿Cuál es la relación de ellos con nosotros?**

Es de hacer hincapié que el análisis situacional busca descubrir potencialidades y debilidades, lo positivo y lo negativo que hay en una situación. Sólo después que se ha caracterizado, se puede avanzar a identificar problemas o debilidades.

b. Problemas: Identificación, Jerarquización y Priorización

El abordaje técnico de problemas, parte de que éstos son la expresión de la distancia entre lo que hacemos y lo que aspiramos, entre el deber ser y el ser real de los procesos, entre lo que aspiramos y lo que realmente estamos alcanzando. Consiste en delimitar la problemática social que configura la situación. Además, permite seleccionar uno a uno a los problemas de la situación y explicarlos correctamente para articular en una síntesis el conjunto de problemas.

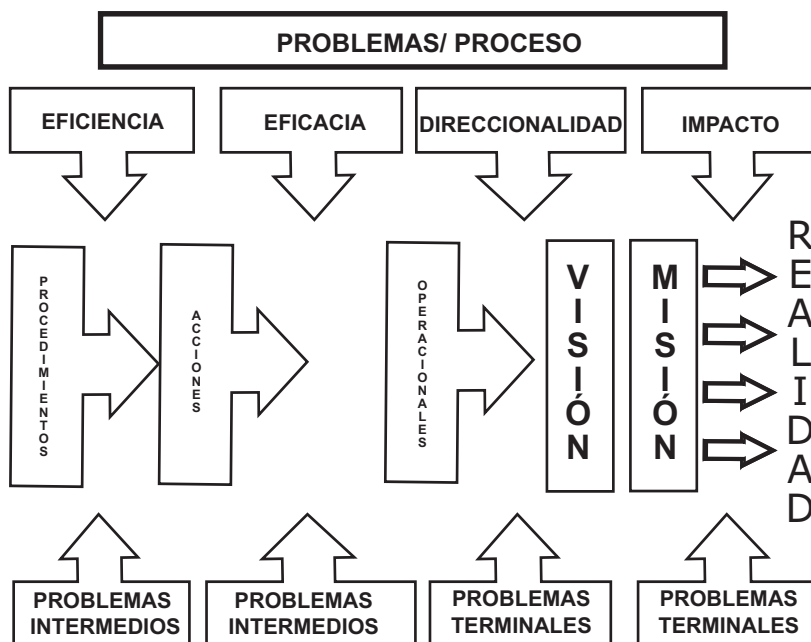
Pero en términos de la construcción colectiva, se requiere superar la identificación de los problemas desde la sola percepción individual. Se requiere que su definición,

jerarquización, análisis y priorización, sea sumida por el grupo o equipo de trabajo en su carácter de actor o fuerza social que se compromete con la superación de los mismos, a través de un plan consistente y coherente.

Los problemas se identifican en cualquier momento del proceso de desarrollo del Plan. Desde el diagnóstico situacional, en el análisis estratégico con la identificación de barreras para alcanzar la visión, o en la evaluación con respecto a la realización de actividades.

Según su nivel de aprehensión son estructurados o cuasiestructurados, lo que tiene que ver con que los estructurados se definen por los hechos y se percibe su causa fácilmente; los cuasiestructurados están en referencia a leyes especiales del proceso que hace que la generación de los mismos sea por determinaciones profundas que no se perciben a simple vista.

Su peso varía de acuerdo a lo que se refieran: a la Finalidad o Misión, la Visión: problemas terminales, los cuales son muy importantes porque tienen que ver con la razón social de la organización. Ej. Un servicio de salud que no impacta los perfiles epidemiológicos tendría problemas terminales. Cuando son referidos a las actividades o procesos internos: problemas intermedios, ej. El sistema de archivos no funciona.



Su operacionalización se logra siguiendo algunas fases:

Identificación y delimitación de problemas. Consiste en la selección que hace una fuerza social, de cada uno de los problemas que consideran importantes dentro de la situación y que estén relacionados con la situación-objetivo, en base a la forma cómo éstos se expresan (indicadores) y a quiénes afectan (actores sociales). Es la expresión aparente del problema (plano fenoménico).

Definición de problemas. Una vez identificado y delimitado el problema, es necesaria una definición operativa del mismo, en los términos de su ubicación témporo-espacial y de los actores para los cuales es un problema.

Jerarquización. Ubicación en niveles de la realidad: general, particular o singular. Entendiendo por singular el espacio delimitado hasta donde llega la acción del actor-promotor del cambio.

Priorización de problemas. Consiste en seleccionar algunos para ser atacados, de acuerdo a la importancia que tiene cada problema en el conjunto de la situación.

Es decir, se trata de tomar decisión sobre la base de la relación entre asumir “Mi capacidad de enfrentar problemas y la eficacia de tal enfrentamiento”, pero en el marco del compromiso con el avance de un proyecto de transformación integral” (Matus 87:385).

Lo señalado, como base de las decisiones, va a repercutir en el logro de eficacia y/o de legitimidad en el proceso.

La priorización puede realizarse por consenso sin aplicar criterios preestablecidos cuando los problemas están muy claros para el grupo. Cuando hay dificultades para ello, debido a la complejidad o a las diferentes maneras de entender y vivir los problemas, se recomienda la aplicación de criterios preestablecidos y ponderados para tomar la decisión de acuerdo a la puntuación total de cada problema según los totales de la puntuación que el grupo asigna por criterios en un formato seleccionado para ello:

- **Trascendencia:** Impactos a mediano o largo plazo en el terreno de la genoestructura, en el marco de la transformación.
- **Magnitud:** El peso y tamaño de los problemas priorizados sobre los que no lo son.

- **Vulnerabilidad:** La relación entre esfuerzo y efecto.
- **Factibilidad:** Las limitaciones que impone la escasez de recursos.
- **Viabilidad:** La fuerza o control del poder, que se tiene con relación a otros actores ante la magnitud del problema.

A efectos de este trabajo, para la priorización proponemos el formato que sigue:

**Formato 2
PARA PRIORIZAR PROBLEMAS**

PROYECTO _____ PERIODO _____
LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____

PROBLEMA	NIVEL DE REALIDAD	CRITERIO DE PRIORIDAD					PRIORIDAD
		Transcend. 0-5	Magnit. 0-5	Vulnerab. 0-5	Factibil. 0-5	TOTAL	
Problema 1							
Problema 2							
Problema 3							
Problema n							

* Criterio de Prioridad (Puntuación): Coloque una puntuación de 0 a 5 según el interés que tenga el problema en cada uno de los criterios. El 0 representa el menor interés y el 5 representa el mayor interés en abordarlo, por la razón que implica cada uno de los criterios indicados.

c. Situación–Objetivo: Propósitos, Objetivos, Operaciones o Actividades, Metas, Resultados Esperados

Una vez seleccionados, pre-analizados y priorizados los problemas, se entra en la definición de la Situación–Objetivo que sintetiza lo que desea alcanzar el grupo facilitador o promotor, en términos de la intervención para cambiar la situación analizada.

Referidos a los componentes del Plan y su organización lógica y consistente, la organización o actor promotor debe responder simultáneamente al propósito planteado y

a la necesidad de actuar frente a los problemas priorizados. Se debe avanzar desde lo más global, los propósitos o finalidades, hasta lo más específico como son las metas, en correspondencia con los problemas de orden más general hasta las expresiones más específicas que tienen que ver con los vectores de definición.

Abarca la definición del Propósito del Plan, sus objetivos, operaciones o actividades, las metas y los resultados esperados.

El propósito de un plan o proyecto se refiere a la intencionalidad fundamental de transformación o cambio.

Para elaborar el Plan se comienza por la definición del Propósito que impulsa la voluntad de transformación, sobre la base de la pregunta:

<p>¿Para qué queremos este Plan? ¿Con quiénes es el compromiso de este cambio?</p>
--

Los *objetivos* de un proyecto expresan la intención de mejorar la situación de un grupo en una región dentro de un período de tiempo definido. Se construye a partir de los problemas identificados y son su versión en positivo.

Las *Operaciones* o Actividades se refieren a aquello cuya realización, en conjunto, garantiza la obtención de cada objetivo, sea como actividad principal o de soporte. Cuando los objetivos son muy complejos lo que se definen son operaciones que comprenden varias actividades.

Las *metas* son los mismos objetivos expresados en cantidad, volumen en tiempo y espacio.

Definición de *Resultados y/o Productos Esperados* para cada operación o actividad, según el Alcance del Plan o Proyecto. Los Resultados Esperados se identifican a partir de una visualización de futuro, que permite imaginar lo que se lograría una vez transcurrido el tiempo y realizadas las operaciones.

Los *Productos Esperados* son objetos tangibles a obtener, tienen que ver con: un documento, un informe, una escuela construida.

Éstos son base para definir los indicadores de logro en el sistema de evaluación

¿Qué lograremos al finalizar el tiempo estimado para llevar a cabo esta operación?

Para definir la Situación–Objetivo y sus componentes nos hacemos preguntas como:

**¿Qué se va a lograr? (denominación)
¿Cuánto se va a lograr? (volumen)
¿Dónde? (lugar) ¿Cuándo? (tiempo)**

d. Definición de Recursos Críticos: Técnicos, Financieros y de Tiempo Necesarios al Plan: cálculos de presupuestos por actividades, tiempos de ejecución y tipo de recursos necesarios. Es importante identificar los recursos críticos que son aquellos indispensables para el proyecto, pero que nosotros no controlamos sino que están en manos de otros actores.

Para la elaboración del Plan, inicialmente nos interesa identificar los recursos críticos para el mismo y en función de ello, los actores, institucionales o no, que tienen en su poder o pueden influir sobre tales recursos.

**¿Con qué? ¿Con cuánto?
¿Qué operaciones gerenciales de soporte
habrá que efectuar?**

e. Identificación de Actores: según los recursos críticos que controlan y según las responsabilidades que tienen en el plan o proyecto.

**¿Qué actores están o estarán involucrados?
y ¿qué recursos críticos controlan?**

Es importante señalar que cuando los objetivos del Plan responden a realidades muy complejas, cada uno representa el punto de partida de un proyecto u operación diferente pero que forma parte del Plan global de transformación.

Para el diseño del Plan o de los proyectos podemos utilizar un formato como el que sigue:

**Formato 3
PARA DISEÑO DEL PLAN**

PROYECTO _____ PROPÓSITO _____
LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____ PERÍODO _____

OBJETIVOS	OPERACIÓN O ACTIVIDADES PRINCIPALES	RECURSOS CRÍTICOS	ACTORES	ACTIVIDADES SOPORTE	LAPSO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO O PRODUCTO ESPERADO

Propósito: contiene la intención global de mejoramiento, superación o transformación de una situación.
 Objetivos: son las mejoras de las partes que conforman la situación y se definen a partir de los problemas priorizados de la situación.
 Operaciones o Actividades: Aquello cuya realización, en conjunto, garantiza la obtención de cada objetivo, sea como actividad principal o de soporte. Metas son los mismos objetivos expresados en cantidad, volumen en tiempo y espacio.
 Resultados Esperados: Lo que se lograría una vez transcurrido el tiempo y realizadas las operaciones.
 Producto Esperado: algo tangible a obtener.

f. Definición del Sistema de Seguimiento y Evaluación

El sistema de seguimiento y evaluación es de suma importancia, ya que permite prever los mecanismos de los que nos vamos a valer para conocer, analizar, reconocer y fortalecer o superar respectivamente, los avances y limitaciones en el mismo desarrollo de actividades dirigidas a alcanzar los objetivos.

Permite disponer de los elementos para analizar lo que determina el alcance o no de lo planteado en función de la toma de decisiones para incorporar los ajustes pertinentes, bien sea durante o al finalizar un plan o proyecto.

Tiene como eje la problematización.

El Seguimiento debe conllevar un espíritu de acompañamiento estratégico que permite detectar los cambios que se van dando entre los actores y sus posiciones, en las metodologías y su impacto.

Se dirige a realizar el monitoreo permanente de los cambios en el escenario, con sus actores incluidos; en el crecimiento científico-técnico, político y administrativo que tengan los actores-facilitadores o líderes del cambio.

Esto le da un carácter altamente estratégico al seguimiento y lo coloca como una expresión del análisis estratégico.

Aporta elementos para el análisis estratégico y en consecuencia para la toma de decisiones, en cuanto a las relaciones de poder que se va generando en el camino del cambio.

Comprende todos los mecanismos de evaluación, monitoreo, vigilancia estratégica o de salud, evaluación, control, supervisión, investigación.



Con relación a la evaluación destacamos que “La evaluación debe cumplir el rol más amplio de presentar elementos de juicios racionales basados en la mejor información disponible y en el conocimiento fundado sobre una experiencia concreta, aportando de esa manera una contribución a la discusión pública que incluya a los grupos beneficiarios, a los decididores del sistema administrativo y a otros agentes sociales con intereses legítimos en los programas sociales”. (Sulbrant 94:312-313)

“La manera más tradicional de entender la evaluación de resultados de los programas sociales ha sido considerada como la última etapa del ciclo de la política social que permite:

Conocer el grado de cumplimiento de las metas de un proyecto o plan.

Explicar *ex-post facto* las causas de las discrepancias entre las metas esperadas y las obtenidas.

Hacer efectivas las responsabilidades funcionales de los facilitadores y conductores del proyecto o plan”. (Sulbrant 94)

La Evaluación debe atender a:

La necesidad de conocer exhaustivamente cada uno de los objetivos del Plan, programa o proyecto y en qué momento de su desarrollo se encuentran para saber qué se puede esperar como logro de acuerdo al tiempo y condiciones de ejecución.

La necesidad de tener claro que se está evaluando: metas, impacto o proceso, ya que ello define dónde van a estar puestos los énfasis y qué tipo de indicadores serán los elegidos, lo cual tiene que ver con la perspectiva teórica que se tenga.

Claridad de criterios en cuanto a los indicadores y su interpretación, por parte de quienes realizan el proyecto o plan y tienen interés en la evaluación.

Claridad en cuanto a la finalidad de la evaluación.

Decisión para analizar cada actor en el Plan, según el momento de su desarrollo y los objetivos que debería haber alcanzado, ya que no todos se manejan igual dentro del proceso de cambio, ni están en la misma condición.

Considerar la incorporación de reconocimiento de otros logros así como de otras limitaciones que han ido apareciendo como producto de la dinámica misma que se ha dado.

La importancia de que antes de elaborar una conclusión definitiva sobre alguno de los aspectos del Plan haya suficiente análisis sobre sus determinantes.

El resultado en términos de su potencialidad para redireccionar las acciones, está íntimamente ligada a la metodología que se utilice y a los criterios de comparación que se elijan.

De allí que nos inclinamos por una modalidad de seguimiento, supervisión y evaluación, que descansa en la idea de que deben ser asumidas como procesos, independientemente de que tengan momentos de aplicación de algunas actividades e instrumentos específicos.

Desprendiéndose de lo que hemos señalado planteamos que el Sistema de Evaluación debe expresar con claridad, lo siguiente:

1. Los objetivos, resultados y/o productos esperados en cada fase del Plan, ya que ellos deberán ser guía para la evaluación en cuestión
2. Finalidad, criterios, indicadores, instrumentos
3. Lo que se evalúa: impacto-logro- esfuerzo
4. Los criterios de aplicación de indicadores cuantitativos y cualitativos
5. Los mecanismos de mejoramiento y superación de las limitaciones
6. Los medios de fortalecimiento de los avances en el equipo de trabajo
7. Los mecanismos de participación que debe tener

El Sistema de Seguimiento y Evaluación debe responder a preguntas:

¿Qué debemos evaluar?
¿Cuál será el criterio de logro? ¿En qué momento?
¿Con qué periodicidad?
¿De qué nos vamos a valer?
¿De dónde obtendremos la información requerida?
¿Quiénes lo harán?

Además, durante la conducción del Plan nos guiamos con preguntas como:

¿Cómo es que hemos abordado cada situación?
¿Estamos avanzando cualitativamente con relación a la Visión?
¿Cómo se están colocando los actores z,y,z frente a lo que estamos haciendo?
¿Cómo se ha dado el proceso en lo referente a las relaciones entre los actores aliados? ¿En qué situación se encuentra cada uno de los resultados esperados y por qué? ¿Iniciado, avanzado, concluido o abortado?
¿Qué decisión tomamos?

Para presentar el Sistema de Evaluación proponemos el Formato que sigue:

**Formato 4
PARA SISTEMA DE EVALUACIÓN**

PROYECTO _____

OBJETIVO	OPERACIÓN O ACTIVIDAD	PRODUCTO O RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O SEÑAL DE LOGRO	FASE DE APLICACIÓN	QUIÉN APLICA	FUENTE DE INFORMACIÓN

Tome del formato del Plan la información correspondiente y defina de qué se va a valer para evaluar o hacer el seguimiento.

DIMENSIÓN II:

DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICO–ESTRATÉGICA O VIABILIZACIÓN DEL CAMBIO

Esta dimensión del trabajo es tal vez la de mayor complejidad en su manejo, puesto que la direccionalidad se garantiza a partir de la conducción que se concreta en el hacer diario para lograr la Construcción de Viabilidad. Esta conducción político–estratégica se soporta en el carácter colectivo, participativo y político que define la naturaleza del proceso.

El pensar y actuar dentro de una gestión estratégica para la transformación, plantea que lo importante es configurar grupos o equipos en personas comprometidas y no sólo como mecanismo de elaboración de una propuesta de acción; interesa la articulación de los actores implicados para, desde esta articulación, postular y llevar adelante los cambios posibles.

Se trata de impulsar la constitución de sujetos en el mismo proceso de cambio a partir de la toma de conciencia. Esta toma de conciencia significa conocer la realidad, reflexionar sobre el sentido de nuestra práctica y tomar posición con relación a los procesos y movimientos que se desencadenan a nuestro alrededor y que tienen que ver con lo que queremos cambiar y lo que hacemos para lograrlo. Esto se refiere a la problematización y el posicionamiento.

De allí que la Problematización, Posicionamiento y Análisis Estratégico de la realidad sean condición para avanzar en el esfuerzo creativo de pasar de los Sueños a la Visión Colectiva, lo que nos da la fuerza para direccionar diariamente nuestras acciones, para lo cual es necesario converger en la Construcción de Viabilidad, es decir, en el empeño de ganar grados de libertad para la acción transformadora. (Matus 87)

a. Posicionándonos y Analizando Estratégicamente Nuestra Realidad

Posicionar y Problematizar, reiteramos, para nosotros constituye parte de lo que es una ética de gestión en el sentido que lleva a la toma de conciencia y el compromiso histórico con la transformación. Fundamentalmente significa pensar nuestro compromiso en y con el proceso de cambio, el poder que tenemos para ello, las potencialidades

y debilidades. Pensar desde qué concepciones estamos interpretando la realidad. Tiene como condición el carácter colectivo, envolvente y el incremento constante en su realización. Lo entendemos como un camino en espiral ascendente, con diferentes intensidades y matices.

El Posicionamiento o la toma de conciencia del espacio social en el que estamos actuando, responde a preguntas generadoras que desencadenan la reflexión y la toma de posición frente al compromiso como:

**¿Quiénes somos nosotros en ese campo de fuerzas?
¿Qué poder tenemos para hacerlo?
¿Desde qué concepción de sociedad estamos actuando?
¿Desde qué proyecto de país?
¿Cuál es nuestro compromiso con esa idea de sociedad?
y en función de ello
¿Cuál es nuestra posición con respecto
al cambio planteado
para y desde esta organización?**

b. Carácter Estratégico de la Visión Colectiva

Definir la Visión tiene una trascendencia que va mucho más allá de los términos técnicos, ya que se coloca en el ánimo y la decisión de convocar a su construcción colectiva por la fuerza de la subversión que de esa convocatoria se puede disparar. Hace posible la articulación de intereses, expectativas y capacidades para construir viabilidad entre todos los implicados en alcanzar una utopía.

Acogemos que ella es “el desarrollo de una imagen mental sobre un futuro posible, es una percepción de un futuro realista, creíble u atractivo y que puede ser tan vago como un sueño o tan preciso como una meta (Bennis y Nanus en Rovere 94).

Construir colectivamente una visión es uno de los actos más importantes que debe impulsar un líder. Rovere señala que la identificación de la visión corresponde al mo-

mento en que una fuerza social precisa lo que quiere lograr (1994). Su definición está transitada por interrogantes que se derivan del posicionamiento ya señalado, que tienen que ver con el tipo de sociedad que queremos alcanzar y con los principios que nos guiarán para lograr lo que estamos aspirando.

Al afirmar que la construcción de la visión es un esfuerzo colectivo, nos estamos ubicando en uno de los principios metodológicos del pensamiento estratégico: el de la acción y creación por parte de todos los sujetos involucrados en una aspiración.

La construcción de la visión es un momento estratégico no sólo porque parte de un análisis de situación que incluye el contexto y los actores, sino porque su elaboración colectiva compromete pensamiento y acción, mente, cuerpo y espíritu en la consecución de un horizonte común de utopía, que contiene en su base un modelo de sociedad que se enfrenta al modelo de otros actores y que es lo que da el carácter conflictivo a los procesos de cambio.

La Visión representa la síntesis del “querer ser”, el “deber ser” y el “poder ser”. Convierte en posibilidad real, el deseo y la intención. A partir de su definición se da un sentido convenido al accionar cotidiano que procura parecerse a quienes están intentando cambiar.

La pregunta compañera de contenido estratégico, que está al lado de la que realizamos al definir la Visión, cuando hablábamos del Plan Sustantivo de Intervención es:

**¿Hacia dónde queremos ir
de acuerdo a las potencialidades contenidas
en la realidad y lo que nosotros
somos capaces de construir?**

c. Construyendo Viabilidad a Nuestro Proyecto Transformador

Consiste en tomar decisiones para diseñar los movimientos necesarios para poner al alcance los objetivos deseados y seleccionar las alternativas más beneficiosas para su logro. Para ello, es necesario realizar permanentemente análisis de viabilidad y factibilidad, consistente en examinar las distintas opciones políticas, tecnológicas y económi-

cas que marcan la definición de estrategias para sortear los obstáculos y restricciones políticas en la ejecución de operaciones, proyectos y acciones.

La construcción de viabilidad exige tener claro el horizonte, la capacidad, la fuerza y poder, los intereses, valores y posiciones de los actores involucrados y de los sujetos comprometidos. La construcción de viabilidad sólo es posible con la gente, lo que ella es, incluyéndonos, lo que somos y lo que podemos esperar de cada actor.

La construcción de viabilidad abarca:

c.1. Análisis Estratégico o Análisis de Viabilidad, que a su vez comprende:

- √ Análisis Histórico y de Alcance Político
- √ Identificación de situaciones favorables y desfavorables para alcanzar la Visión
- √ Análisis de Barreras para alcanzar la Visión
- √ Identificación de Nudos Críticos
- √ Análisis de Actores
- √ Análisis de Factibilidad

c.2. Formulación de Estrategias Viabilizadoras o Proyecto Viabilizador

c.3. Acompañamiento, Supervisión y Seguimiento

c.4. comunicación y Educación Alternativas

c. 1. Análisis Estratégico Situacional o Análisis de Viabilidad

Representa un momento y una actitud estratégica permanente en quienes intentan guiar, impulsar o facilitar una transformación. Significa disponerse a percibir, desnudar y comprender la realidad en la cual nos movemos más allá de sus manifestaciones puntuales, para descubrir detrás de ellas las verdaderas raíces del acontecer diario y colocar las fuerzas en dirección al cambio al que estamos aspirando.

También nos lleva a tener una explicación y comprensión de los hechos y del papel que juegan los actores en ellos.

En función de avanzar en este análisis que debe ser actitud y práctica permanente, y que el diagnóstico situacional, el grupo debe ser diverso en su conformación, en la medida de la multiplicidad de visiones e intereses existentes. Las diversas percepciones y posiciones de la problemática y de los caminos de abordaje proceden de las diferentes inserciones y relaciones en el marco de los procesos sociales que cada actor desarrolla. Las percepciones y posiciones expresan sus intereses, proyectos, expectativas.

Se refiere básicamente a una aproximación permanente a la comprensión de las redes de poder que se configuran constantemente en el espacio donde estamos generando el proceso de transformación. Debe incluir varias esferas en su realización (algunas ya vistas para la elaboración del Plan sustantivo o de intervención): una sobre Alcance Político, sobre lo Histórico, una de las Barreras o Problemas para Alcanzar la Visión, y una de los Actores.

Análisis Histórico y de Alcance Político: permite comprender la historia del espacio de realización del Plan de transformación: las costumbres, los valores, los mitos y los ritos. Ayuda a recuperar la identidad de los sujetos del proceso con su espacio social, además permite identificar el origen de algunas situaciones. Igualmente, está dirigido a la comprensión de las relaciones que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo del Plan o proyecto de transformación.

Debe permitir conocer potencialidades u obstáculos (barreras) con relación al campo político-ideológico y los límites, mínimo y máximo, dentro de los cuales se mantiene la cohesión y coherencia ideológica: tiempo técnico y tiempo político, recursos financieros, poder, recursos físicos y tecnológicos, marcos ideológicos y políticos.

De Barreras o Problemas para alcanzar la Visión. Este análisis debe llevarnos a delimitar con claridad, cuáles son las barreras para alcanzar la Visión y además generar la explicación situacional correspondiente que dé cuenta de las determinaciones de esas barreras o problemas. Responde o debe responder a las preguntas:

**¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra historia?
¿Por qué estamos aquí? ¿Qué está pasando?
¿Qué barreras tenemos para alcanzar la Visión?
¿Por qué están ocurriendo? Por quiénes están ocurriendo?
¿Cuáles son los Nudos Críticos para actuar estratégicamente?**

Explicación Situacional de Barreras o Problemas. Consiste en determinar las causas (determinantes y condicionantes) de los problemas o barreras priorizadas que, en los distintos planos y dimensiones de la realidad, representan obstáculos para avanzar en el plan de transformación. Fundamentalmente debe ofrecernos la posibilidad de identificar los Nudos Críticos, es decir, aquellos problemas que tienen la mayor capacidad de arrastre en función de su resolución técnica y política.

Para el análisis de problemas existen diferentes técnicas, de las cuales nosotros combinamos Red de Causa–Efecto o el Árbol de Problemas con el método de explicación situacional que se expresa gráficamente en el Flujograma Situacional, según la situación en la cual estemos trabajando.

Flujograma Situacional. Permite la explicación de los problemas en los distintos planos y ámbitos de la realidad, así como sus determinaciones y condicionantes causales y los puntos claves o nudos críticos de los mismos donde sería necesario actuar en forma integrada o articulada (redes).

El Flujograma tiene por finalidad mostrar gráficamente las relaciones de causalidad y determinación que explican la aparición y comportamiento de los problemas que identificamos como expresión de la situación que queremos transformar. En su desarrollo recoge manifestaciones de la situación que corresponden a diferentes ámbitos de la realidad: Singular, particular y general.

Se desarrolla a partir de la identificación del problema. La descripción de los hechos se apoya en los llamados Vectores de Definición de Problemas (VDP) que son los indicadores de esos hechos. El VDP es un descriptor. Forma parte de lo que debe ser explicado. Sus preguntas claves son:

<p>¿Qué es lo que nos indica que el problema existe? ¿Cómo identificamos el Problema?</p>

Luego pasamos a un primer nivel de explicaciones, es decir, Fenoproducción, se identifican las acumulaciones históricas (por comisión o por omisión), en el terreno de las causas más evidentes. Esto nos coloca en el plano de las Acumulaciones Sociales o sistemas que contienen elementos que llevan al problema, pero que también son producto de determinaciones más profundas que tienen que ver con el uso del poder por parte de los actores.

Este plano es parte de lo que explica pero también debe ser explicado. Es la Fenoes-
tructura, expresada en normas, programas, costumbres o actuaciones que han permiti-
do la aparición de esos hechos.

Respondemos a:

**¿Por qué ha ocurrido lo que ocurre y por quién?
¿Qué actor y por qué tiene responsabilidad con lo que
viene ocurriendo?**

Lo anterior nos lleva al segundo nivel de explicaciones que nos pone en el plano de
lo que tiene capacidad de producir los sistemas de acumulaciones antes mencionados.
Éste es el plano de lo estructural.

Esto nos debe llevar al plano más profundo, que es el de las determinaciones esen-
ciales que se encuentran en lo estructural y tiene que ver con las razones últimas que
explican nuestra problemática: Genoestructura. Allí se ubican los modelos explicativos
de la realidad, las contradicciones sociales de clase, los marcos ideológicos, el control
del poder, entre otros.

Sus preguntas generadoras pertenecen al campo de las reflexiones y conceptos más
profundos, tales como:

**¿Por qué los actores han actuado como lo han hecho
para generar los problemas identificados?
¿Qué intereses están en juego?
¿Qué marcos político-ideológicos impiden el cambio?
¿Qué modelos de sociedad son opuestos a lo que buscamos?
¿Qué concepciones representan obstáculos para el proceso?**

La explicación situacional es muy trascendente porque da soporte para decidir sobre
el alcance de las estrategias, sobre la base de:

- “...eliminar las trabas a la imaginación, la creatividad y la libertad para emprender tareas que no contradigan los propósitos generales del Plan;
- dejar que en cada espacio de acción se exprese la valoración particular de los problemas que la afectan y se determine el límite de los recursos complementarios que pueden aportarse para su enfrentamiento, y
- buscar un equilibrio en el enfrentamiento de problemas de alcance nacional, estatal y local en los distintos espacios de acción y en los diferentes planos situacionales (reglas, acumulaciones, flujos).” (Matus 97:387)

Identificación de Nudos Críticos. Se trata de escoger el problema de mayor arrastre sobre el que nosotros tenemos capacidad de acción. Una vez realizado el análisis e identificado cuál de los nudos es el de mayor capacidad explicativa, por la gran cantidad de problemas que engloba en su espectro de explicación, seleccionamos aquel sobre el cual tenemos capacidad y fuerza de acción para modificarlo y con ello mejorar o solucionar lo que nos impide lograr la Situación–Objetivo o la Visión.

A objeto de ubicar con mayor sencillez las múltiples explicaciones de los problemas priorizados proponemos la Matriz de Análisis de Problemas:

Formato 5 PARA ANÁLISIS DE PROBLEMAS				
PROYECTO LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____			PERÍODO	
LO QUE DEBE SER EXPLICADO LO QUE PASA			LO QUE EXPLICA EL PROBLEMA ¿POR QUÉ Y POR QUIÉN PASA?	NUDO CRÍTICO
PROBLEMA Lo que nos afecta en el proceso y que distancia los objetivos	INDICADORES (VPD) Hechos que forman parte del problema	ACUMULACIONES ¿Por qué y por quienes apareció el problema?	DETERMINACIONES ¿Qué procesos de mayor profundidad explican el problema?	Problema de Mayor Arrastre sobre el que nosotros tenemos capacidad de acción

ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES: Intereses, poder y posición. Tiene como objetivo la identificación y análisis de los principales actores involucrados en la correlación de fuerzas que se dan en la situación para alcanzar los objetivos: las fuerzas aliadas y oponentes; las fuerzas neutras y la fuerza propia, sobre todo los que generan los problemas identificados como Nudo Crítico; conocer los intereses opuestos o coincidentes; conocer aspiraciones, disposición y capacitación para el cambio en el equipo de trabajo.

Está dirigido a comprender las relaciones explícitas e implícitas, expresas y latentes en el proceso en cuanto al control y circulación del poder en sus diversas expresiones (Testa, M:95):

Técnico: conocimiento y saber sobre la realidad situacional, control de información y comunicación.

Administrativo: Control de asignación de recursos y toma de decisiones en general. Puntos conflictivos con relación a la articulación de esfuerzos en función de la situación–objetivo.

Político: capacidad de provocar y convocar consensos o rechazos en torno al Plan.

Para el análisis de Actores, nuestras preguntas orientadoras serían:

- ¿Qué intereses y valores tienen los actores involucrados en cada nudo crítico?
- ¿Qué posición tienen con relación a nuestro proyecto y sus operaciones?
- ¿Qué poder tienen los actores aliados y opuestos?
- ¿Cuáles son nuestros intereses?
- ¿Qué nos une? ¿Qué poder tenemos para este cambio?
- ¿Qué fortalezas? ¿Qué debilidades?
- ¿Quiénes son los otros actores de esta situación?
- ¿Quiénes controlan los recursos críticos para este Plan o proyecto transformador?
- ¿Qué valores tienen?
- ¿Qué intereses tienen en este cambio?
- ¿Qué poder manejan?
- ¿Cómo nos relacionamos? ¿Qué podemos ofrecer para el cambio? ¿Con qué contamos para superarlo?
- ¿Qué podemos esperar de los otros?

El análisis de actores puede sintetizarse en la matriz que sigue:

**Formato 6
PARA ANÁLISIS DE ACTORES**

PROYECTO

LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____

PERÍODO

Características Actores	Ubicación	Intereses	Valores	Posición	Vía estratégica de Relación
Actor 1					
Actor 2					
Actor N					

Ubicación se refiere al ámbito de desenvolvimiento del actor: local, regional o nacional
 Intereses. Por qué sería importante (en positivo o en negativo) el proyecto para el actor.
 Valores. Cuál es su filosofía, principios
 Posición: aliado, neutral u oponente
 Vía Estratégica de Relación Posible: Cooperación, cooptación o conflicto.

Análisis de Factibilidad. Operacionalmente el análisis de factibilidad abarca múltiples aspectos de acuerdo a lo que marca la Situación Objetivo o Visión que ha asumido el equipo de trabajo. En lo científico técnico se buscan criterios de coherencia y consistencia interna: Relación entre explicación de problemas, objetivos, actividades, y la relación entre la Situación, la organización y las demandas de la población.

En cuanto a lo técnico–económico, se requiere conocer la situación presupuestaria: los recursos disponibles, las fuentes alternas de financiamiento internas y externas, restricciones y ventajas que tiene el equipo promotor.

Fortalezas y Debilidades con relación a: gerencia, liderazgo, organización, calidad de los productos, imagen. Situación de la organización, restricciones jurídicas, ambiente organizacional: funciones, roles, comunicación, flujo de decisiones.

Con relación a la situación tecnológica es importante determinar la situación de los recursos técnicos en cuanto a calidad, pertinencia, cantidad.

c.2. Formulación de Estrategias Viabilizadoras

La formulación de Estrategias Viabilizadoras o el Proyecto Viabilizador, significa generar los movimientos capaces de ganarnos grados de libertad para adelantar el proyecto. Marca el camino para crear posibilidades para acumular poder o preservar el que tenemos a partir del incremento de nuestra capacidad técnica, administrativa y política de acuerdo a las necesidades de poder que el Plan o proyecto genera, en función de:

- √ lograr incrementar nuestro control sobre los oponentes,
- √ el fortalecimiento de nosotros y nuestros aliados, a través del manejo de saberes o conocimientos,
- √ el control de los recursos,
- √ aumentar la capacidad de convocatorias para los consensos necesarios.

Se requiere considerar permanentemente los cambios en cada uno de los otros actores del escenario social, en el cual se desarrolla el proyecto aun cuando sean opositores.

Preguntas Generadoras para definir las Estrategias Viabilizadoras:

**¿Qué debemos hacer para lograr superar los Nudos Críticos
que impiden alcanzar la Visión?
¿Con quién podemos hacer acuerdos o alianzas?
¿A quién podemos enfrentar o neutralizar? ¿De qué manera?
¿Qué debemos hacer para fortalecernos nosotros
y nuestros aliados en cuanto al poder técnico,
administrativo o político?**

La respuesta a las preguntas anteriores debe llevarnos a:

- √ Actuar para tener suficiente fuerza o poder para los cambios
- √ Establecer concertaciones y alianzas en función del logro de objetivos
- √ Establecer enfrentamientos con los oponentes según la fuerza o poder acumulado
- √ Definir nuevas estrategias que permitan acumular poder de conocimiento, de recursos y/o de apoyos políticos para el proyecto

En el sentido de lo anterior, la estrategia de viabilidad, se vale de algunas vías como son la Cooperación, la Cooptación y el Conflicto.

La escogencia de cualquiera de ellas es precisamente el resultado del análisis que hemos hecho sobre nuestra fuerza y la de los otros. Cada una de las vías son medios que se diferencian en los resultados alcanzados. Algunas de ellas nos puede conducir a lograr un objetivo, pero no necesariamente a alcanzar la Visión o la Situación–Objetivo. Es decir, podemos alcanzar éxitos intermedios pero que sólo tendrán eficacia estratégica si forman parte de un proyecto viabilizador y no como una salida aislada frente a un oponente o un aliado circunstancial (Matus 87: 532).

La cooperación se define como el acuerdo para lograr caminos comunes de acción donde todos ganan y se basan fundamentalmente en la credibilidad y en la coordinación y negociación de esfuerzos.

La cooptación significa ganar la voluntad o el acatamiento de otro actor hacia la posición propia por superioridad de argumentos o fuerza política. Tiene su base en la credibilidad, en la presión o en la norma.

El conflicto se refiere a que la decisión en torno a intereses distintos, se deriva de la confrontación de fuerza de los actores. Esta confrontación termina cuando uno de los actores se queda con el espacio en juego.

Entrar en algunas de estas vías, supone elegir estrategias de trabajo como son la negociación o la persuasión, en el caso de relaciones de cooperación o de cooptación. En

el caso del conflicto la decisión va mucho más allá y tiene que ver con una preparación de guerra como señala Matus (1987).

Entonces, generar estrategias viabilizadoras representa un esfuerzo creativo para elegir la mejor vía que será aquella que me coloque en mejores condiciones para la cooperación, la cooptación o el conflicto. Se trata de acumular fuerzas para poder negociar en igualdad de condiciones de conocimiento, capacidad de toma de decisiones sobre los recursos, o de captar aliados para el proyecto.

Las vías a elegir en el sentido de la eficacia estratégica, se dirigen a lograr:

√ Los apoyos políticos, en función de las políticas del sector y de actores sociales con niveles de decisión.

√ Apoyos institucionales necesarios para realización del programa, y estrategias de negociación apropiadas.

√ Apoyos materiales, de recursos humanos y financieros de las instituciones o en la comunidad.

√ Apoyos sociales de los propios involucrados en el proyecto: Trabajadores y miembros de comunidad, como actores directos.

√ Superar los eventuales obstáculos o bloqueos.

√ Fortalecer los aliados en su capacidad técnica, administrativa o política como fuentes de poder necesario al Plan o proyecto.

c.3. Acompañamiento y Supervisión

El acompañamiento representa el esfuerzo por superar los esquemas clásicos y verticales de dirección, que han llevado a generar actitudes represivas en el manejo del seguimiento de un plan. Por el contrario, desde una perspectiva democrática y democratizadora de la gestión de un plan, significa que todos los que estamos implicados tenemos interés en construir colectivamente el proceso, por tanto, supone que la horizontalidad en las relaciones es un principio. De modo que los procesos de supervisión se transforman en acompañamiento.

Por lo tanto el acompañamiento y la supervisión permiten tener en cuenta y abordar algunos aspectos como lo plantean en Haddad (94):

√ Los intereses y propósitos individuales explícita o implícitamente perseguidos, que producen motivaciones individuales y colectivas diversas frente al cambio.

√ El esfuerzo mental y espiritual que se requiere de los actores-sujetos.

√ La capacidad técnica de los implicados y la carga intelectual exigida por el proyecto, en razón de nuevas acciones y conocimiento de la realidad.

√ Las acumulaciones culturales presentes en la situación considerada.

√ Los mecanismos de comunicación no formales que generan actitudes no siempre concurrentes con la direccionalidad. Ejemplo, el rumor o el chisme.

El valor y el sentido que tiene la supervisión desde esta perspectiva, es porque representa la oportunidad para la incorporación de estrategias de educación y comunicación eficaces, en y para el trabajo; que tengan significado y logren retar a los sujetos para enfrentar las situaciones de conflicto que son provocadas por los cambios en las formas de pensar y actuar de las personas.

Se requiere que los diferentes actores involucrados tomen parte franca de su proceso de supervisión y acompañamiento, lo cual tiende a generar reflexión, cohesión y compromiso colectivo acerca de lo que se realiza, independientemente de que en algún momento se recurra a la evaluación externa hecha por expertos ajenos al propio grupo responsable del Plan o proyecto.

c.4. Comunicación y Educación Alternativas en la Transformación

La metodología reconoce que *aprendizaje, conocimiento, organización y movimiento* son pilares donde descansa gran parte del proceso y desde donde se perfilan nuevos modos de andar en el camino del cambio. Por ello concebimos que la comunicación y la educación forman un plan estratégico indisoluble puesto que son herramientas constitutivas de sujetos: de conciencia y de corazones; y de acumulación o desacumulación de poder para actuar. Éstas, en conjunto, alimentan a la gente al aumentar su caudal de

conocimientos y saberes para actuar intencional o deliberadamente en pos de la Visión colectiva, al difundir los valores del Plan. Facilitan el diálogo o la confrontación de sujetos de acuerdo a la confluencia de intereses o no.

La comunicación debe tener como objetivo el propiciar un amplio consenso social y político sobre los propósitos y las acciones claves del Plan, buscando lo siguiente:

- √ Crear una conciencia colectiva sobre la necesidad de participar y apoyar el Plan.
- √ Generar nuevos valores en el marco de la Visión del Plan.
- √ Explicitar y poner en discusión los marcos teóricos que subyacen en la propuesta de cambio.
- √ Explicar de forma clara el propósito del proceso de planificación y sus conceptos más significativos.
- √ Difundir pública y ampliamente los contenidos y resultados del proceso de planificación entre los principales actores socioeconómicos, instituciones públicas y privadas, empresas y ciudadanos en general.
- √ Mejorar la toma de decisiones: oportunidad y adecuación táctica.
- √ Involucrar a los diversos medios de comunicación en la difusión del proceso y sus avances y/o limitaciones.
- √ Fomentar y fortalecer con sentido democrático las organizaciones de la gente.
- √ Mejorar el poder de convocatoria.
- √ Ampliar y enriquecer el diálogo entre actores sociales.
- √ Abrir la discusión acerca de los obstáculos o problemas para desarrollar el Plan.
- √ Contribuir a la movilización y enamoramiento de la gente en torno a sus intereses plasmados en el proyecto de cambio.

La comunicación como estrategia de acompañamiento es fundamental en el reto de transformación, puesto que aunque todos los actores estén comprometidos, siempre

habrá diferentes grados de compromiso, diferentes aproximaciones teóricas y metodológicas y diversas maneras de concebir la realización táctica, por tanto siempre el conflicto está presente: latente o manifiesto.

En función del valor estratégico de la educación y la comunicación alternativas, es necesario asimilar que una adecuada estrategia de crecimiento de los sujetos, de la gente, en el proceso, no sólo se basa en los medios que se utilicen para implicarle, sino de las metodologías que se utilizan y del contenido de lo que se trabaja con ellos.

Una estrategia de comunicación y/o educación alternativa, pudiera incluir diversos medios que sirvan para el objetivo sociopolítico perseguido. Entre ellos podemos mencionar: radio, televisión, mensajes de promoción, afiches, Internet, carteleras, periódico impreso, boletines, murales, reuniones, asambleas, teatro, cabildos, conciertos.

La educación es particular la planteamos desde una perspectiva liberadora, que se desarrolla permanentemente y que se fundamenta en enfoques constructivistas y de aprendizaje significativo; toma como ejes metodológicos el aprender-hacer, la teoría-práctica, el estudio-trabajo. Busca la formación integral en lo ético-político, lo teórico-metodológico y en lo técnico-operacional. Es decir, una educación emancipadora que toca mentes y corazones y propicia el compromiso con el cambio soñado y acordado, y que proporciona herramientas para el pensar, el ser, el conocer y el hacer.

En resumen todo aquello que permita el encuentro de la gente alrededor de la finalidad del cambio, para su reflexión y crecimiento espiritual, organizativo, científico-técnico, político y cultural.

DIMENSIÓN III

DE LA GERENCIA OPERACIONAL O MOVIÉNDONOS TÁCTICAMENTE

Está referida al desarrollo teórico-operativo del Plan. Debe orientarse a resolver problemas intermedios que generan problemas terminales. Considera permanentemente toda la información y las decisiones tanto internas de la organización, como de todos los actores involucrados en el proceso, en función de producir acciones tácticas para alcan-

zar la situación-objetivo: mover recursos técnicos, financieros y humanos de acuerdo a la situación y la visión planteada.

Se parte de la visión y estrategias de la organización. A partir de allí se definen los objetivos internos requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez será el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los otros actores-usuarios de tales resultados. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos del Plan y los de todos los actores implicados. Para ello podemos asumir diversas modalidades de gerencia.

Para nuestros efectos nos orientamos hacia la gerencia por operaciones y resultados, sin desdeñar el papel de los otros enfoques que puedan elegirse según sea el modelo de organización. Otros enfoques se derivan del presupuesto por programa.

Sin embargo, sea cual sea el enfoque utilizado es indispensable establecer recorridos de los procesos para identificar nudos o embotellamientos, cuyo examen facilite tomar las iniciativas necesarias a cada nivel de trabajo. Conociendo cómo se enlazan todas las operaciones o actividades con los objetivos, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes, tomar iniciativas para asegurar que se cumplan las metas de niveles superiores del Plan como son las estrategias.

Expresa un sentido de intervención que deberá contemplar viabilidad, oportunidad y eficacia de la acción, valiéndose de una ágil y flexible marcha del Plan, de la capacidad de programación operativa de las acciones tácticas de acuerdo a una estructura por proyecto o módulos de operaciones coordinados que garanticen la direccionalidad, y de una evaluación y seguimiento continuo de procesos y resultados.

a. Elementos Operativos de la Táctica Marcha del Plan

Se refiere al dinamismo con el que se debe emprender cada una de las operaciones que se derivan de la toma de decisiones en el trabajo diario, según se mueven las situaciones, valiéndose de nuevos modos de ejercer.

- supervisión y control,

- programación operativa de acciones o tareas cotidianas,
- organización y coordinación,
- evaluación y monitoreo y
- administración sistemática y coherente de los recursos humanos, físicos y financieros.

Los elementos señalados se realizan, según las unidades de trabajo y operaciones o proyectos, sobre la base de la direccionalidad buscada, contenida en los objetivos que se persiguen, de acuerdo a los problemas terminales que la organización tiene en su esfera de compromiso sea institucional o no.

Para ello se requiere de elementos gerenciales tácticos como:

Formulación de políticas y normas de funcionamiento para asegurar la calidad de los procesos internos de la organización, lo que incluye gerencia, personal, administración, sistemas y procedimientos, prestación de servicios, investigación y desarrollo, clima organizacional, imagen institucional. En este aspecto se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los diferentes actores que tienen algo que ver con el proceso.

Aquí se contempla:

- √ revisión y adecuación de la organización (organigrama)
- √ selección de equipos de trabajo y asignación de responsabilidades de acuerdo a su capacitación, formación, afinidad
- √ asignar los recursos financieros y técnicos según necesidades
- √ mejoramiento continuo del desempeño en función de nuevas realidades

La revisión y adecuación de la organización, usualmente, se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores del Plan sustantivo de intervención. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los actores.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue del Plan, se reconozcan los alcances de los objetivos, indicadores, valores. Este reconocimiento será un reflejo firme de estrategias gerenciales explícitas en los procesos, que permitan asegurar el involucramiento y la satisfacción de todos los actores.

Cabe mencionar que el examen que se hace de los valores contenidos en la Misión y los que se explicitaron en la Visión, sirven para pensar la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y las actividades de la organización o del grupo emprendedor, aprovechando las oportunidades latentes que se desatan por el compromiso con el cambio. Eso puede llevar a la búsqueda de la renovación y el mejoramiento continuo del equipo de trabajo, y a tratar de cumplir con las expectativas de los actores en el proceso de cambio, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de las potencialidades.

En lo referente a la selección del equipo de trabajo y la asignación de responsabilidades, es de señalar que una coherente toma de decisiones a lo interno de la organización o grupo que promueve el cambio, se dirige a fortalecer y colocar los recursos humanos tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos y las necesidades de los actores, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados que garanticen el logro de la visión.

Del logro de los propósitos y objetivos, con relación a los problemas terminales y el marco de la Misión, dependerá en gran medida el impacto y la legitimidad que se gana en el proceso. La satisfacción de actores estará supeditada a los valores que la organización ha planteado como base de un modelo organizativo de referencia, lo cual queda enmarcado en la Misión y como fundamento de la Visión.

La valoración alcanzada descansa básicamente en un espectro compuesto por la relación entre impacto direccional, es decir, sobre la situación objetivo, calidad, oportunidad, eficacia, relaciones, imagen, las cuales reflejan en su conjunto los resultados del esfuerzo que se realiza diariamente.

Con relación a lo financiero y los recursos físicos, materiales y técnicos, los criterios claros juegan un papel determinante para hacer avanzar un proyecto de cambio, por lo tanto los recursos deben calcularse, obtenerse, distribuirse y evaluarse en su utilización. Además, en el caso de los recursos físicos y materiales corresponde todo lo pertinente a dotación, almacenamiento, mantenimiento y desincorporación.

Lo financiero tiene como objetivo el responder a las restricciones que nos pone la escasez de recursos. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento de los soportes financieros del proyecto.

Este aspecto debe quedar claramente explicitado en la elaboración de cada proyecto que forma el Plan, lo cual pasa por el cálculo presupuestado unitario de cada acción como base del presupuesto total del Plan.

Además, el manejo gerencial efectivo debe contemplar una estructura de manejo de finanzas que incluye objetivos estratégicos para incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones, mejorar el uso del presupuesto y hacer cada vez más transparentes y eficientes los procedimientos administrativos según las normas existentes.

El otro aspecto que debe considerar la gerencia operacional, se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma del desempeño futuro de los miembros de la organización y que le preparan constantemente par cambiar y mejorar en función de asumir las nuevas realidades.

Esta preparación está fundamentada en el desarrollo de potencialidades cruciales según el tipo de proceso desencadenado, que incluyen la creatividad, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica que asegure el análisis de escenarios para la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras.

Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- √ Desarrollo de competencias esenciales como parte del incremento de la capacidad estratégica y técnica.
- √ Permanencia y sostenibilidad de actores fundamentales en el proceso.
- √ Incorporación de tecnologías apropiadas al proceso.
- √ Fluidez en la toma de decisiones.

√ Disponibilidad y uso de información estratégica.

√ Satisfacción del equipo de trabajo.

b. Organizaciones Flexibles para Nuevas Relaciones entre Actores. Redes

En los tiempos que vivimos es necesario pensar, crear y recrear otras formas organizativas para nuevas relaciones entre los actores de un cambio, una de ellas es la organización en red.

Las redes no son formas nuevas de trabajo, pero no han sido suficientemente desarrolladas en su potencialidad para responder a múltiples necesidades organizativas. Buscan superar las trabas burocráticas y políticas que hasta ahora han desviado o limitado en mucho importantes procesos de cambio. Las redes permiten y buscan la participación igualitaria de sus miembros.

Constituyen espacios de concertación sin dejar de reconocer el conflicto que pueda estar en lo interno de cada uno de los actores que la conforman. Las redes buscan aprovechar las potencialidades de cada uno de sus integrantes en función de un objetivo o visión común.

Lo anterior, supone asumir con máxima flexibilidad las formas organizativas de manera que dé entrada al trabajo por proyectos que se manejen en horizontalidad de relaciones y con finitud de tiempos, pero enmarcados en procesos de transformación de largo aliento, cuya referencia temporal es política y técnica.

En este sentido las redes tienen una potencialidad significativa en el campo de la difusión y del intercambio de información, en el desarrollo del elemento humano, el de la investigación, en el del seguimiento y mejoramiento de los mismos procesos que generan las organizaciones que forman parte del fortalecimiento y capacidad de movilización social.

Para ello hay que tener en cuenta:

El trabajo en red requiere actores con credibilidad o liderazgo que sirvan de facilitadores para su enlace.

Debe ofrecer posibilidades de logros para sus miembros.

Los impactos positivos en el entorno le dan legitimidad en el campo del compromiso de la red.

La transparencia y credibilidad entre sus miembros son esenciales para el fortalecimiento.

Requieren continuidad y sostenibilidad de sus proyectos.

Deben sustentarse en la comprensión y la capacidad de respuesta ante la complejidad e incertidumbre de la realidad.

Es imprescindible que tengan claros los principios, valores y objetivos a compartir a fin de no esperar más allá de lo que a través de esta forma de trabajo articulado se puede obtener.

c. Desarrollo y Aplicación de Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control de Procesos

Esto forma del hacer diario de la organización que está construyendo el cambio, pero debe ser llevada con toda la rigurosidad a fin de que sus resultados permitan la toma de decisiones permanente y coherente con la realidad que se va presentando y según los objetivos planteados. Significa hacer operativo el sistema que fue definido dentro del Plan sustantivo.

Su desarrollo abarca la realización, la vigilancia o monitoreo estratégico, la investigación, la supervisión, el control y el control de gestión, todo sobre la base del acompañamiento como metodología de trabajo colectivo, que debe sustentar las decisiones diarias para fortalecer y hacer viable y factible cada proyecto dentro del Plan.

El control no es más que verificar continuamente que las acciones se lleven a cabo en el tiempo y del modo como fueron previstas. Pero con una previsión que permita que su modificación táctica sea oportuna de acuerdo a las coyunturas que se presentan.

En el caso del monitoreo estratégico, que en mi opinión es el alma del seguimiento, es fundamental que tengamos en cuenta que nos referimos a la posibilidad de estar constantemente detectando los cambios que se dan en la situación que pueden afectar positiva o negativamente la viabilidad, es decir, el monitoreo tiene que ver básicamente con las relaciones de los actores, su poder y la fuerza que ejercen para incidir en nuestra visión o situación-objetivo.

Nos preguntamos:

¿Se están llevando a cabo las acciones oportuna y fidedignamente?
¿Han aparecido variaciones en la posición o intereses de los actores que benefician o perjudican el curso del proceso?
¿El escenario actual se está dando como fue previsto?
¿Nuestras acciones se compadecen con las características de este escenario? ¿Estas acciones han sido iniciadas, avanzadas, concluidas o abortadas?

El análisis de los resultados del seguimiento en cualquiera de sus versiones debe servir para discriminar las orientaciones de nuestra acción hacia:

- Eficiencia y aprovechamiento de recursos.
- Eficacia o logro del objetivo de cada acción, bien porque se realiza de acuerdo al criterio de calidad interna o porque impacta algún nudo crítico o el VDP.
- Efectividad direccional porque fortalece el avance en función de la misión, visión o situación-objetivo e incide sobre problemas terminales.

Cada vez que se hacen los análisis, es indispensable acordar las nuevas líneas de acción o la ratificación de lo existente, teniendo en cuenta cuanta credibilidad y legitimidad estamos ganando al impactar los problemas terminales o si sólo ganamos eficiencia

con una mirada sólo interna de la organización. Deben considerarse no sólo los resultados de los indicadores, sino las señales de conformidad, atención o de alarma que produce el sistema de seguimiento y evaluación. (Matus 87)

Para organizar y programar algunas de las acciones gerenciales y hacerle algún seguimiento, podemos usar el siguiente formato.

Formato 7
SEGUIMIENTO DE OPERACIONES GERENCIALES

FASE		RESULTADO ESPERADO _____					PRODUCTO ESPERADO										
FECHA	ACTIVIDAD U OPERACIÓN SUSTANTIVA	RESPONS.	RECURSOS	OPERACIÓN O ACTIVIDAD GERENCIAL DE SOPORTES	TAREAS O ACCIONES GERENCIALES	RESPONS.	LAPSO REALIZ TAREA	SITUACIÓN TAREA				SEÑAL SITUACIÓN TAREA					
								I	AV	AB	C	CON	ATE	ALA			

Leyenda Situación Tarea: I= Iniciada; AV=Avanzada; AB= Abortada; C= Concluida Y. C/OO
 Leyenda Señal Situación de Tarea CON= CONFORME; ATE=ATENCIÓN; ALA=ALARMA
 OBSERVACIONES: El análisis debe hacerse considerando la posición y papel de los actores con relación a la situación de nuestras tareas o acciones, y en consecuencia a nuestras operaciones y resultados esperados.

2.5. CONSIDERACIÓN BÁSICA

No hay manera de resolver en un libro la complejidad que significa conducir y andar en un proyecto y proceso de cambio. El proyecto no es un libro, el proyecto es acción diaria direccionada, para lo cual, la agilidad de los mecanismos de sustentación para la toma de decisiones es fundamental. El pensamiento estratégico no permite improvisación, permite previsión y anticipación para tomar los mejores caminos en cada coyuntura según nuestros fines de transformación perseguidos.

PARTE II:

**IDEAS PARA
ACTORES–FACILITADORES
DEL CAMBIO**

1. UNA SÍNTESIS DE LO QUE TENDRÍAMOS QUE HACER

Al decidir llevar adelante un proceso de cambio en el marco de una realidad compleja, muy cambiante e incierta, es necesario partir de orientaciones globales que señalen qué proyecto de sociedad es el que queremos, lo que constituye el impulso de mayor alcance junto a la decisión de lo que queremos alcanzar en este espacio social donde nos desenvolvemos.

El acuerdo de cambio no se puede quedar en un ejercicio formal de elaboración de un plan o proyecto como documento formal de planificación. El Plan es muy importante porque constituye una orientación y amarre con la visión, pero se lleva a cabo según como se presenta cada coyuntura, manteniendo siempre el compromiso con el futuro que queremos alcanzar en el cual está contenido la idea de sociedad que nos merecemos.

En todo momento se debe buscar la “coherencia global ante las acciones parciales de los actores sociales” (Matus 87:37). Debemos considerar todos los recursos indispensables (poder, dinero, conocimientos, tiempo, etc), y que son controlados por diferentes actores.

El Plan es un pilar o mapa de la acción y éste se hace en un campo político donde todas las fuerzas manejan cuotas de poder. Allí radica parte de la explicación de los enfrentamientos por un proyecto de cambio, por muy técnico o esperado que éste sea.

El Plan o proyecto de cambio siempre está listo y siempre está en elaboración, porque tenemos que tener la suficiente velocidad y eficacia para responder, sin perder la orientación central que nos debe dar la dirección, ante cualquier imprevisto.

Lo que se busca es desencadenar proceso de cambio, alimentarlo y conducirlo desde finalidades, posiciones y concepciones que le dan sentido y contenido. Se trata, fundamentalmente, de activar la realidad en función de las potencialidades que representan opciones para la construcción del porvenir.

De acuerdo a lo anterior, hacemos énfasis en que pensar y actuar estratégicamente es un asunto político que exige la construcción directa con los grupos como metodolo-

gía relevante e indispensable para la construcción de un proyecto de transformación. Significa que quienes estén enamorados y comprometidos con el cambio, pasan de ser espectadores o actores anónimos, a ser protagonistas o sujetos del proceso en un espacio y tiempo concretos, debido a que “los procesos se viven, se definen y se construyen con la misma gente que los requiere”. (Córdova, Colmenares, Sánchez 99)

La metodología de trabajo que planteamos, supone que sólo las personas podemos imaginar los cambios y darle sentido a nuestras acciones diarias, que como parte de una práctica transformadora hacen posible diseñar un nuevo porvenir.

En este marco hay aspectos importantes a considerar: asumir el liderazgo con perspectiva democratizadora e involucrar la mayor cantidad de actores sociales, trabajar con un modelo organizativo abierto y flexible pero consistente, tomar diariamente las decisiones sin perder de vista la visión, y establecer una estrategia de educación y comunicación alternativa.

a. Orientaciones Básicas para un Proceso de Construcción Colectiva

Para una idea de lo que puede ser la relación entre todos los elementos involucrados en un cambio o transformación debemos disponernos a lo siguiente:

- √ Convocarnos todos los que podamos iniciar el cambio de situación.
- √ Reunirnos a discutir.
- √ Reflexionar nuestro espacio de acción y analizar la situación a transformar.
- √ Identificar y priorizar los problemas a abordar.
- √ Visualizar el futuro y plantear lo que deseamos alcanzar.
- √ Elaborar nuestro Plan sustantivo de transformación o cambio.
- √ Identificar las situaciones que obstaculizan, es decir: barreras, obstáculos para lograr lo que aspiramos.

- √ Identificar y analizar los actores y su fuerza, incluyéndonos nosotros.
- √ Definir el papel que cada uno ha jugado y juega en la situación.
- √ Prever las decisiones de los otros actores con relación a nuestra visión y según sus intereses, valores, concepciones y necesidades.
- √ Analizar también, la fuerza o poder que tiene el grupo promotor del cambio: Qué necesita, qué ofrece, qué más puede hacer.
- √ Definir las vías de acción estratégica con relación a los actores.
- √ Identificar las opciones de acción que tenemos y escoger la más viable de acuerdo a nuestra fuerza: formas de asociación con aliados, neutralización de oponentes, fuerzas de acumulación de poder.
- √ Desarrollar al máximo la capacidad de seguimiento y acompañamiento en el proceso.
- √ Elaborar nuestras estrategias de comunicación y educación.
- √ Comunicar sistemáticamente y generar acciones educativas pertinentes y necesarias para involucrar y conquistar cada vez a más actores en el proceso.
- √ Revisar y redefinir constantemente lo que haga falta para lograr lo que anhelamos como grupo actor-facilitador o promotor del cambio.

II. EL TALLER COMO ESTRATEGIA DE ENCUENTRO PARA LA ACCIÓN-REFLEXIÓN-ACCIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO

La metodología del pensar y actuar estratégico, es vitalmente participativa, de reflexión, diálogo y acción permanente con todos los actores involucrados en el proyecto de cambio.

Nosotros privilegiamos el Taller como modalidad de trabajo, ya que lo entendemos como espacio para el encuentro creativo a partir de la reflexión y la definición de alternativas de acción colectiva, para avanzar juntos en el camino de construcción del porvenir.

La conformación de grupos debe incorporar diversas experiencias, ya que la discusión y reflexión colectiva puede contribuir a modificar las concepciones existentes en el área e impulsar nuevas prácticas más integrales y comprometidas.

Es necesario que desde el inicio y de forma muy estrecha se invite a toda la gente que creemos pueda tener interés en el cambio. Ellos son actores individuales y colectivos, institucionales y no institucionales, públicos y privados. Cada uno puede tener influencia significativa en la dinámica del Plan.

De ese modo estamos iniciando un proceso abierto, activo y orientado a informar, elevar la conciencia, dinamizar y movilizar mucha gente como sujetos sociales que se juntan en torno a un objetivo común: un proyecto de transformación.

La idea inicial debe expresar los anhelos grupales para que pueda tener e invitar a la adhesión de diversos colectivos.

De todas maneras es importante aclarar que la diversidad de actores que llegan no garantiza unificación, ni homogeneidad de criterios, pero sí nos permite avanzar hacia la toma de conciencia y de posición compartida, sobre la base de una nueva valoración de nuestras prácticas y su trascendencia para nosotros, para la comunidad y la sociedad en general.

III. EJEMPLO DE TALLER PARA DEFINICIÓN DE PROYECTO DE CAMBIO

PROPÓSITO. Propiciar y construir colectivamente un proyecto de cambio para la situación de la que participamos sobre la base del trabajo en equipo.

METODOLOGÍA. Construcción colectiva a partir de la relación acción- reflexión-acción, teoría-práctica. Se escoge el taller como modalidad de encuentros para el trabajo en grupo, combinando exposiciones o conferencias breves, trabajos en mesas, lecturas dirigidas, actividades artísticas y dinámicas en grupo.

Para la realización del taller, específicamente para el trabajo en mesas, es necesario que los participantes se dividan en grupos de acuerdo a la afinidad de áreas o zonas, o de acuerdo al tipo de actividades que desarrollan. Cada mesa deberá escoger relator y coordinador de la discusión en cada sesión.

Es conveniente que el grupo promotor llegue a acuerdos sobre los resultados esperados en cada encuentro y el uso del tiempo, ya que es importante que de cada encuentro o sesión de construcción, haya un logro para ir evidenciando los avances como actores e ir incorporando en la discusión permanente lo que va ocurriendo en la situación donde se están moviendo cotidianamente. Eso, metodológicamente, es asumir el análisis situacional y la problematización como eje del trabajo.

Es indispensable que de cada encuentro queden acuerdos y compromisos de trabajo colectivo en distintos espacios y con diferentes actores, para poder generar un proceso de cambio en espiral y envolvente.

MESAS DE TRABAJO

SESIÓN I:

Orientación Básica: Reconocimiento y posicionamiento del grupo de trabajo como actor-promotor del cambio.

Preguntas generadoras: ¿Quiénes somos nosotros? ¿Qué nos une? ¿Por qué queremos empujar este cambio? ¿Desde que espacio social nos estamos ubicando para llevar adelante este cambio? ¿A quiénes más debemos incorporar? ¿Qué apoyo tenemos para realizar el cambio? ¿Qué problemas existen en esta situación?

Fases:

I. Una vez reunido el grupo invitado, cada uno de los participantes se presenta y comunica sus expectativas y experiencias al grupo. Igualmente expresan sus inquietudes y anhelos con relación al futuro sobre la base de la situación que viven.

II. El grupo se organiza en equipos de trabajo según área geográfica, actividades comunes o afinidades afectivas, de acuerdo a la situación particular a asumir.

III. Desarrollo de una dinámica de grupo para fortalecer el trabajo en equipo.

SESIÓN II:

Orientaciones básicas: Aproximación al Análisis Situacional o Diagnóstico Participativo.

Preguntas generadoras: ¿Cuál es la situación que queremos cambiar? ¿Cómo es la situación que queremos cambiar? ¿Qué está pasando con nuestro esfuerzo o trabajo dentro del espacio que queremos cambiar? ¿Cuántos somos los involucrados?

Socio-demográfica

¿Cuántos somos: hombres, mujeres, niños, niñas, jóvenes, adultos, adultos mayores? ¿Dónde estamos ubicados geográficamente? ¿Cuál es nuestra situación socioeconómica por grupos o sectores? ¿Cómo y de qué vivimos por grupos o sectores? ¿De qué enfermamos, por grupos o sectores? ¿De qué morimos, por grupos o sectores? ¿Qué potencialidades educativas y culturales tenemos para el cambio? ¿Qué debilidades educativas y culturales tenemos para el cambio?

Estructura-funcional

¿Qué infraestructura de salud, educación, arte, deportes existen en el espacio social del cambio? ¿Cuál es su estado actual? ¿Cómo es nuestra organización? ¿Qué papel juega en esta realidad? ¿Qué programas se desarrollan desde ésta y otras infraestructuras? ¿A quiénes llegan esos programas y servicios realmente: cuanti y cualitativamente? ¿Qué distancia se da entre la realidad de esos programas, planes y servicios y lo que deseamos? ¿Quiénes los dirigen? ¿Cuál es la relación de ellos con nosotros? ¿Cuántas organizaciones trabajan en este ámbito de cambio?

Fases:

I. Discutir y sacar una conclusión en grupo, sobre la base de la experiencia vivida, tomando como orientación las preguntas generadoras.

II. Tomando como punto de partida el relato de cada grupo, deberán realizar un relato síntesis acerca de la situación que se viene produciendo.

III. Presentación plenaria.

SESIÓN III:

Orientación Básica: Construcción Colectiva de la Visión

Preguntas Generadoras:

¿Cuál es nuestro sueño colectivo en este tiempo? ¿Con quiénes queremos desarrollarlo? ¿Cómo asumimos el cambio? ¿Cuáles serán nuestros logros futuros?

Fases:

I. Cada uno de los participantes deberá realizar ejercicio de visualización. Colocar la imaginación dos años más tarde en una reunión de evaluación del proceso. Allí ver con

quiénes estarán y dónde. Cuáles son las conclusiones acerca de lo logrado como cambio de la situación, después de dos años.

II. Varios participantes, en forma libre, le comunican al resto, sus sueños.

III. Reunidos en grupo, a partir del sueño de cada uno y de las preguntas generadoras, elaboran el sueño compartido o Visión.

IV. Escribir lo acordado y si es posible expresarlo con un dibujo o diagrama.

V. Presentación en plenaria.

SESIÓN IV:

Orientación Básica: Relación Teoría- Práctica

Preguntas Generadoras:

¿Qué implicaciones tienen los elementos de la lectura para nuestra práctica y el cambio que estamos buscando?

¿Cuál debe ser el perfil a cumplir por parte de los actores-promotores de este cambio y en qué deben fundamentar su trabajo?

Fases:

I. Realización de una lectura dirigida en grupo, es decir, escogida con el propósito de alimentar el proceso de cambio.

II. Discutan en grupo, a partir de su propia experiencia, de la lectura dirigida, de los aportes de las exposiciones del día de hoy, lo que se señala en las Preguntas Generadoras.

III. Elaboren una síntesis sobre lo acordado en el grupo.

IV. Presentar en plenaria la síntesis de cada grupo.

SESIÓN V:

Orientación Básica. Elaboración del Plan Sustantivo o Situación–Objetivo y sus componentes.

Preguntas Generadoras:

Para definir la Situación–Objetivo y sus componentes nos hacemos preguntas como:

¿Para qué queremos este Plan? ¿Con quiénes es el compromiso de este cambio?

¿Qué se va a lograr? (Denominación) ¿Cuánto se va a lograr? (volumen) ¿Dónde? (lugar) ¿Cuándo? ¿Con qué? ¿Con cuánto?

¿Qué actores están o estarán involucrados?, y ¿qué recursos críticos controlan?

Fases:

I. Utilicen para esta actividad el Formato para Elaboración del Plan.

II. Presentación en Plenaria.

SESIÓN VI:

Orientación Básica: Definición del Sistema de Evaluación del Plan.

Preguntas Generadoras:

¿Qué debemos evaluar? ¿Cuál será el criterio de logro? ¿En qué momento? ¿Con qué periodicidad? ¿De qué nos vamos a valer? ¿De dónde obtendremos información requerida? ¿Quiénes lo harán?

Fases:

- I. Discutan sobre la base de las preguntas generadoras.
- II. Utilicen el formato para Sistema de evaluación que se sugiere en este material.
- III. Presentación en Plenaria.

SESIÓN VII:

Orientación Básica: Identificación de barreras o problemas para alcanzar Visión.
Preguntas Generadoras:

¿Cuáles son los obstáculos, barreras o problemas que tenemos para alcanzar la visión? ¿Cuáles son los que podemos priorizar?

De los problemas priorizados ¿cuáles son los actores que los generan? ¿Cuáles son los nudos críticos sobre los cuales podemos actuar?

Fases:

- I. Identifique los problemas o barreras. Delimítelos.
- II. Priorice las barreras o problemas a atacar usando para ello el formato previsto para priorizar problemas.
- III. Discuta y elaboren el análisis de los problemas priorizados, apoyándose en el formato para análisis de problemas.
- IV. Escojan el Nudo Crítico o Problema de mayor arrastre sobre el cual desean y puedan actuar.
- V. Presentación en Plenaria.

SESIÓN VIII

Orientación Básica Identificación y Análisis de Actores

Preguntas Generadoras:

¿Qué intereses y valores tienen los actores involucrados en cada nudo crítico? ¿Qué posición tienen con relación a nuestro proyecto y sus operaciones? ¿Qué poder tenemos para este cambio? ¿Qué fortalezas? ¿Qué debilidades? ¿Quiénes son los otros actores de esta situación? ¿Quiénes controlan los recursos para este Plan o proyecto transformador? ¿Qué valores tienen? ¿Quiénes de ellos podrían entrar en una red de trabajo? ¿Qué poder tienen los actores aliados y opuestos? ¿Cuáles son nuestros intereses? ¿Qué nos une? ¿Qué intereses tienen en este cambio? ¿Qué poder manejan? ¿Cómo nos relacionamos? ¿Qué podemos ofrecer para el cambio? ¿Con qué contamos para superarlo? ¿Qué podemos esperar de los otros?

Fases:

I. Una vez identificados los Nudos Críticos para actuar, identifique los actores que están involucrados en ellos.

II. Realicen las preguntas correspondientes entre ustedes y discutan.

III. Usen el formato para el análisis de actores.

IV. Presentación en Plenaria.

SESIÓN IX

Orientación Básica: Formulación de Estrategias Viabilizadoras o el Proyecto Viabilizador.

Preguntas Generadoras:

¿Qué tipo de movimiento debemos desplegar para ganar apoyos para nuestro Plan?

¿Qué tipo de movimiento debemos desplegar para ganar apoyos para nuestro plan?

¿Qué tipo de movimientos debemos desplegar para fortalecernos y fortalecer a nuestros aliados? ¿Qué estrategia comunicacional desarrollaremos? ¿Qué estrategias de formación y capacitación para fortalecernos y generar nuevos valores? ¿Cómo garantizamos el poder conocer constantemente la realidad y su movimiento? ¿Qué debemos para neutralizar los problemas?

Fases:

I. De acuerdo a las características del nudo crítico seleccionado y de los actores involucrados, discutan, según las preguntas generadoras, cuáles serían las estrategias o movimientos convenientes para manejarse con ellos. Apóyese para la actividad en el aparte dedicado a las estrategias de este mismo material.

II. Utilice el formato para Elaboración del Plan, presentado en este material.

III. Presentación en plenaria. Se sugiere escoger una dinámica de presentación que ilustre una meta de negociación con un oponente o con un actor neutro. Ejemplo: una dramatización o un juego de roles.

SESIÓN X

Orientación Básica: Definición de la modalidad de seguimiento y acompañamiento.
Preguntas Generadoras:

a. ¿De qué indicadores o señales nos vamos a valer para saber:

¿Cómo es que hemos abordado cada situación? ¿Estamos avanzando cualitativamente con relación a la Visión? ¿Cómo se están colocando los actores x,y,z, frente a lo que estamos haciendo? ¿Cómo se ha dado el proceso en lo referente a las relaciones entre los actores aliados?

b. ¿De qué manera vamos a acompañarnos y apoyarnos en el proceso?

Fases:

I. Discutan cómo se va a realizar el seguimiento del proceso.

Escriban en un papel los acuerdos.

II. Discutan cómo se realizará el acompañamiento del proceso. Escriban en el papel lo acordado. Para esto pueden usar el mismo formato de sistema de seguimiento que esta en este material.

III. Discutan cómo van a manejar los resultados del seguimiento en función de la toma de decisiones. Se sugiere reforzar con una dinámica de grupo para trabajar toma de decisiones en colectivo.

IV. Presentación en plenaria.

SESIÓN XI

Orientación Básica: Acuerdos de seguimiento y fortalecimiento del proceso.

Preguntas Generadoras:

¿Qué tenemos que hacer para continuar trabajando juntos? ¿Qué tenemos que hacer para incluir más actores en este proceso? ¿Qué tenemos que hacer para avanzar en cada una de las estrategias definidas? ¿Cuándo nos reunimos de nuevo para el seguimiento de este proceso? ¿Qué debemos traer como resultado y como insumo para el próximo encuentro? ¿Qué tipo de encuentro realizaremos?

Fases:

I. Discutan y elaboren los acuerdos pertinentes en Plenaria.

II. Cerremos este Taller con una fiesta de canto y poesía para fortalecer el espíritu.

IV: RECOMENDACIÓN GENERAL

Éste es apenas un ejemplo de una manera de trabajar en colectivo. Las modalidades y el uso del tiempo pueden ser diversas, de acuerdo a cada realidad de los actores que se comprometen. En cuanto al tiempo, no debemos olvidar que lo trascendente no espera por nosotros y que lo que privilegiamos en el trabajo colectivo es la identidad y sentido de pertenencia, es la propia constitución como actor o sujeto de cambio. Por ello, no podemos extender definitivamente cada encuentro pero tampoco atropellar las ideas y los acuerdos.

Independientemente de los arreglos momentáneos en la manera de trabajar o en el tiempo de trabajo grupal, lo que debe guiarnos es la necesidad de construir en colectivo las grandes utopías, los sueños cotidianos o las pequeñas metas.

BIBLIOGRAFÍA

BERGER, Gastón (S/F) En PURCALLAS, Daniel. (1993) Transformación Estratégica de Recursos Humanos. OPS- OMS. PASCAP. Costa Rica.

CASTELLANO, B Hercilio. (1997) Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. Cendes—Vadell Hermanos.

CÓRDOVA, Yadira (1999). La Formación de Formadores. Una Estrategia en Redes desde la Maestría en Práctica Social y Salud. UCV. Ponencia presentada Encuentro de canalización para la transdisciplinariedad. Brasil.

CÓRDOVA, Yadira, COLMENARES L.E Y SÁNCHEZ. (1999) La Salud en un Nuevo Proyecto de País. Caracas. Venezuela.

DE OLIVEIRA, Cecilio (1997). Contribuciones para una teoría da mudança do setor público. En DE OLIVEIRA Cecilio (org) Inventando a Mudança Na Saúde. Editora HUCITEC. Brasil.

GIRART, Bruce (Editor) (1992) Radio Apasionados. 21 Experiencias de Radio Comunitaria en el Mundo. Asociación Mundial de Radio Comunitaria. Editorial Quipus. Ecuador.

GODET, Michael. (1987) Scenarios and Strategic Management. Butterworth Scientific. Ltd. En: PURCALLAS, Daniel. (1993) Transformación Estratégica de Recursos Humanos. OPS- OMS. PASCAP. Costa Rica.

HADDAD Q. Jorge y otros (1994) Educación Permanente de Personal de Salud. OPS_ OMS. Washington. DC.

IRURETA, Francisco. (1995). La Planificación Estratégica. Recopilación de Material de Apoyo. Mimeografiado. MSAS.

MATUS, Carlos (1980) Planificación de Situaciones. Fondo de Cultura Económica. México.

_____ (1987) Planificación, Política y Gobierno. OPS- ILPES. Washington. DC.

MERELLO, Agustín (1983) Prospectiva. Edif. Guadalupe. En: PURCALLAS, Daniel. (1993) Transformación Estratégica de Recursos Humanos. OPSD_ OMS. PASCAP. Costa Rica.

MIKLOS T Y Tello ME (1991) Planeación Prospectiva. Edit. Lumosa. México. En PURCALLAS Daniel (1993) "Transformación Estratégica de Recursos Humanos" OPS_ OMS. PASCAP. Costa Rica.

OPS-OMS. Programa de desarrollo de Recursos Humanos en Salud. Análisis Prospectivo de la Educación en Enfermería. Educación Médica y Salud. Vol. 23 No.2.

PURCALLAS, DANIEL. (1993) Transformación Estratégica de Recursos Humanos. OPSD_ OPS-OMS. PASCAP. Costa Rica.

ROVERE, Mario (1993) Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. OPS-OMS. Washington DC.

SÁNCHEZ V, Ángel. (1995) Planificación Estratégica de Recursos Humanos en el Nivel Local. Publicación Científica en la escuela de Salud Pública de Nicaragua.

SULBRANT, José. (1994) En: "Pobreza un Tema Impostergable" de Bernardo Klisberg. Fondo de Cultura Económica. 2º Edi.c. México.

KLIKSBURG, Bernardo (Comp) (1994). Pobreza un tema Impostergable. Fondo de Cultura Económica. 2º Edi.c. México.

TESTA, Mario (1995) Pensamiento Estratégico y Lógica de Programación. Lugar Editorial. Buenos Aires. Argentina.

El balanced Scorecard en la Planificación Estratégica. <http://geocities.com/wallstreet/floor/9269/bscl.htm>. Consulta: marzo 2000.

ANEXOS

Formato 1 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS FODA		
ESPACIO DE ANÁLISIS Situaciones	AMBIENTE INTERNO (Son partes de nosotros)	AMBIENTE EXTERNO (Están por venir)
SITUACIONES FAVORABLES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
SITUACIONES DESFAVORABLES	DEBILIDADES	AMENAZAS

Colocar en cada casilla las situaciones favorables o desfavorables en el ambiente interno y en el externo

**FORMATO 2
PARA PRIORIZAR PROBLEMAS**

PROYECTO _____ PERÍODO _____
 LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____

PROBLEMA	NIVEL DE REALIDAD	CRITERIO DE PRIORIDAD				PRIORIDAD
		Transcend. 0-5	Magnit. 0-5	Vulnerab. 0-5	Facibil. 0-5	
Problema 1						
Problema 2						
Problema 3						
Problema n						

‘Criterio de prioridad (puntuación): Coloque una puntuación de 0 a 5 según el interés que tenga el problema en cada uno de los criterios. : 1: 0 representa el menor interés y el 5 representa el mayor interés en abordarlo, por la razón que implica cada uno de los criterios indicados.

**Formato 3
PARA DISEÑO DEL PLAN**

PROYECTO _____ PROPÓSITO _____ PERÍODO _____
 LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____

OBJETIVOS	OPERACIÓN O ACTIVIDADES PRINCIPALES	RECURSOS CRÍTICOS	ACTORES	ACTIVIDADES SOPORTE	LAPSO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO O PRODUCTO ESPERADO

Propósito: contiene la intención global de mejoramiento, superación o transformación de una situación.

Objetivos: son las mejoras de las partes que conforman la situación y definen a partir de los problemas priorizados de la situación.

Operacionales o Actividades. Aquello cuya realización, en conjunto, garantiza la obtención de cada objetivo, sea como actividad principal o de soporte.

Metas son los mismos objetivos expresados en cantidad, volumen en tiempo y espacio.

Resultados Esperados. Lo que se lograría una vez transcurrido el tiempo y realizadas las operaciones.

Producto esperado: algo tangible a obtener.

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO 3 PARA DISEÑO DEL PLAN

PROYECTO		LUGAR O ESPACIO SOCIAL					
PERÍODO							
OBJETIVOS	OPERACIONES O ACTIVIDADES PRINCIPALES	RECURSOS	ACTORES	OPERACIONES GERENCIALES, ACTIVIDADES DE SOPORTE	LAPSO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO O PRODUCTO ESPERADO
<p>Escriba en esta columna cada uno de los logros que se deben alcanzar. Use verbos en infinitivo. Entre otros: Mejorar Organizar Formar Conocer</p>	<p>Enumere en esta columna cada una de las operaciones fundamentales que deben realizar para lograr cada uno de los objetivos. Ejemplo: Realización de Censo Organización de grupos.</p>	<p>Señala cada uno de los recursos físicos o financieros indispensables para desarrollar cada actividad u operación: vehículo Pizarras Viáticos por x días para x para x personas</p>	<p>Identifique las organizaciones o personas que tienen alguna cuota de poder para apoyar el proceso en forma de aporte de recursos, de soporte para la formación o de apoyo político organizativo</p>	<p>Mencione algunas de las acciones que servirán de soporte o apoyo para la realización de las actividades principales. Ejemplo: Organización de equipo de trabajo concentración y programación de acciones con xxx realización de fiestas profundos promoción de actividades en otros Estados.</p>	<p>Defina el tiempo durante el cual se deben ejecutar las actividades principales. Desde: Hasta:</p>	<p>Escriba el nombre de la persona y de la organización que debe y tiene que realizar cada actividad.</p>	<p>Escriba lo que se debe haber logrado o producido al finalizar cada actividad. Ejemplo: -Documento contenitivo de la información del censo realizado -Convenio con la organización xxx para aportar docente para el curso. -Las organizaciones funcionando en red -Cien personas formadas para xxx -Personas de la comunidad motivada con el proyecto. -Estudiantes con manejo de planificación estratégica.</p>

**Formato 4
PARA SISTEMA DE EVALUACIÓN**

PROYECTO _____

OBJETIVO	OPERACIÓN O ACTIVIDAD	PRODUCTO O RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O SEÑAL DE LOGRO	FASE DE APLICACIÓN	QUIÉN APLICA	FUENTE DE INFORMACIÓN

Tomar del formato del plan la información correspondiente y definir de qué se va a valer para evaluar o hacer el seguimiento.

**Formato 5
PARA ANALISIS DE PROBLEMAS**

PROYECTO _____ PERÍODO _____
 LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____

LO QUE DEBE SER EXPLICADO		NUDO CRÍTICO
LO QUE PASA	LO QUE EXPLICA EL PROBLEMA ¿POR QUÉ Y POR QUIÉN PASA?	
<p>PROBLEMA Lo que nos afecta en el proceso y que distancia los objetivos</p>	<p>ACUMULACIONES ¿ Por qué y por quiénes apareció el problema?</p>	<p>Problema de Mayor Arrastre sobre el que nosotros tenemos capacidad de acción</p>
<p>INDICADORES (VPD) Hechos que forman parte del problema</p>	<p>DETERMINACIONES ¿Qué procesos de mayor profundidad explican el problema?</p>	

**Formato 6
PARA ANÁLISIS DE ACTORES**

PROYECTO _____ PERÍODO _____
 LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____

Características	Ubicación	Intereses	Valores	Posición	Vía estratégica de Relación
Actores					
Actor 1					
Actor 2					
Actor N					

Ubicación se refiere al ámbito de desenvolvimiento del actor: local, regional o nacional.
 Intereses: Por qué sería importante (en positivo o en negativo) el proyecto para el actor.
 Valores: Cuál es su filosofía, principios.
 Posición: aliado, neutral u oponente.
 Vía estratégica de Relación Posible: Cooperación, cooptación o conflicto.

Formato 7
SEGUIMIENTO DE OPERACIONES GERENCIALES

FECHA	ACTIVIDAD U OPERACIÓN SUSTANTIVA	RESPONS.	RECURSOS	OPERACIÓN O ACTIVIDAD GERENCIAL DE SOPORTES	TAREAS O ACCIONES GERENCIALES	RESPONS.	LAPSO REALIZ TAREA	SITUACIÓN TAREA				SEÑAL SITUACIÓN TAREA					
								I	AV	AB	C	CON	ATE	ALA			

Leyenda Situación Tarea: I= Iniciada; AV= Avanzada; AB= Abortada; C= Concluida Y,C/00

Leyenda Señal Situación de tarea: CON= CONFORME;ATE=ATENCIÓN; ALA=ALARMA

OBSERVACIONES: EL análisis debe hacerse considerando la posición y papel de los actores con relación a la situación de nuestras tareas o acciones, y e consecuencia a nuestras operaciones y resultados esperados.



COORDINACIÓN DE EDICIONES Y PUBLICACIONES / IMPRENTA UBV

3000 ejemplares

Mayo 2008

Si alguna cifra escrita puede comprimir sin deformar una legítima ontología del lenguaje (tal como lo propone Gadamer), vinculando la acción en el Pensar (en tanto episteme) y el actuar como pasión (en tanto sueños: el imaginario transformado en Visión devela la utopía rindiéndola a lo real) es esta obra de Marlene Yadira Córdova, *Construyendo Caminos*. Acaso a algunos sorprenda el tratamiento de percibir y aprehender las realidades oníricas como utopías pasibles de hacerse realidad sin perder el rigor epistemológico. Ya Paul de Man decía que la posibilidad del error residía en la hermenéutica. La profesora Córdova no se desdice al acosar la problemática del pensamiento en acciones transformadoras. En rigor, su pensamiento apunta a la creación de una nueva Weltanshauung (visión de mundo), en donde el juego de las estrategias de la conciencia, el pensar estratégico, se funde en la simultaneidad dialéctica. La mejor aproximación a las repetidas palabras Misión y Visión al fin encuentran una definición congruente. Por primera vez se habla de niveles de realidad, y de criterios de prioridad, lo cual es un metalenguaje. La palabra Proceso adquiere una nueva sonoridad. Recordemos que Althusser hablaba de la percepción del Objeto desde la conciencia como un concreto—en—el—pensamiento (Pour Marx). La autora en su rigor metódico y metodológico parecería haber pactado con Gilles Deleuze quien anuncia que nos la pasamos folding (doblando, velando), unfolding (desdoblando, develando), developing (encubriendo), undeveloping (desencubriendo) expresado en lo que la profesora Córdova denomina nudos críticos o estructuras semántico—ontológicas que emplazan el lenguaje (el pensar estratégico) hacia una praxis soñada (visión) y cumplida, es decir, real. *Construyendo caminos* sin duda es un libro meditado en donde la autora ha tomado suficiente distancia sobre el lenguaje como para delatarlo desde la conciencia (otra estrategia). En otras palabras, el significante se halla anclado de tal suerte al significado que imposibilita la polisemia. Lenguaje ecuacional, racionalidad sensata, escrito con medida, metonímico, *Construyendo caminos* es la manera, mejor presentada, podemos decir, de proponer un Plan para que el acto de Pensar perfore u obture la cotidianidad educativa, deconstruya imágenes desvencijadas, e inaugure dentro de un sano y fluido apuntalamiento marxista, la pedagogía del socialismo del siglo XXI.



Coordinación de Ediciones y Publicaciones/ Imprenta Universitaria

DISTRIBUCIÓN GRATUITA

La venta de este libro es un acto contrarrevolucionario