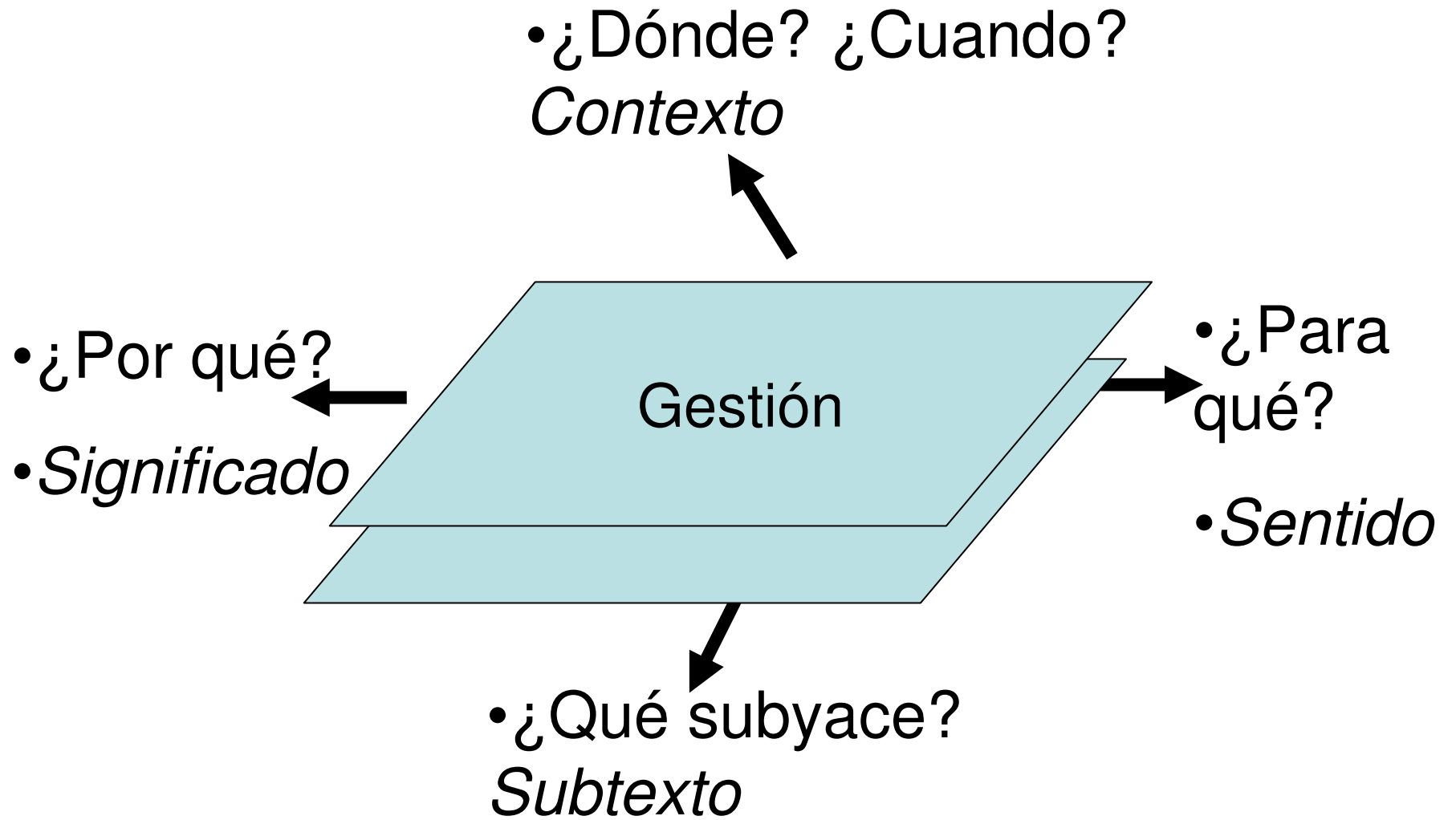


VOLVER AL AGORA PARA PENSAR, ASOCIARNOS Y ACTUAR

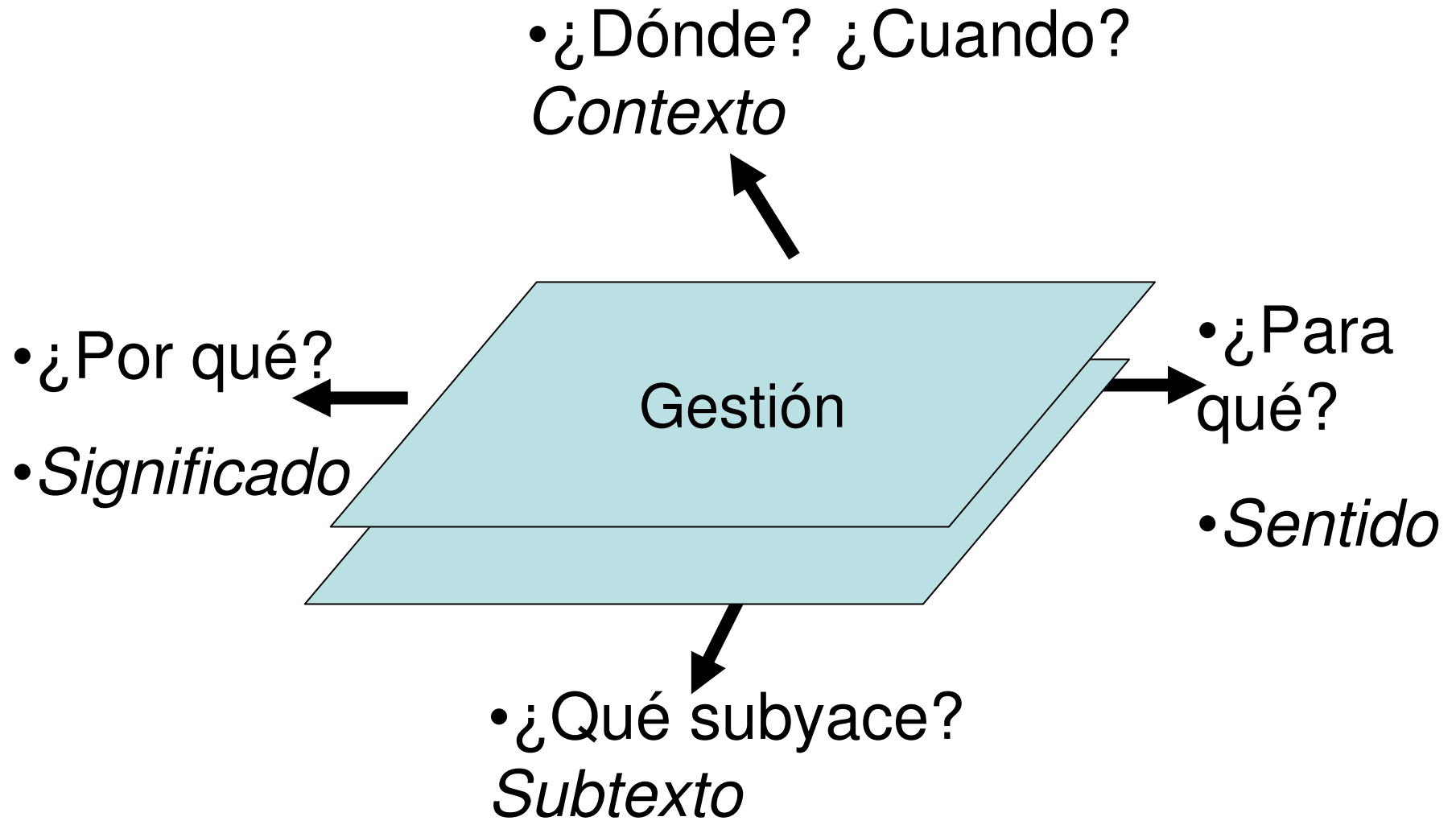


En esta hora, reunidos para la acción pública

Planificación Estratégica



¿Que se pierde por no planificar?



- Planificación: planes o planos derivan de la misma raíz latina planus.
- Puede definirse etimológicamente como “hacer planos o mapas para la acción (y como consecuencia de la acción)”
- “Viajar con cartógrafo a bordo”

PLANIFICACIÓN IDEAS

- REFLEXIONAR SISTEMÁTICO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE ACTUAR
- ARTICULACIÓN ENTRE EL HACER Y EL CONOCER
- RECURSO TENDIENTE A GENERAR GRADOS DE LIBERTAD PARA EL ACTOR (LLEGAR ANTES A LOS ESPACIOS POTENCIALES)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- PROCESO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA QUE, CON UNA PERSPECTIVA DE ACTORES SOCIALES, BUSCA REDUCIR LA DISTANCIA ENTRE LA REFLEXIÓN Y LA ACCIÓN, ENTRE LA INVESTIGACIÓN-EL CONOCIMIENTO Y LA PRÁCTICA; Y COMPRENDER MEJOR LOS PROCESOS DE CAMBIO QUE SE HACEN SUSTENTABLES.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Interés en el PODER SER; en el PRESENTE, como momento privilegiado de la ACCIÓN
- La objetividad solo es una excepción en un mundo de subjetividad
- Las “verdades” son CONSTRUIDAS socialmente por diferentes mecanismos (ciencia, ética, cultura, etc).
- No existe un espacio PRIVILEGIADO para desencadenar los cambios: desde arriba, desde abajo o desde donde se pueda.

RUPTURAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

<ul style="list-style-type: none">• Yo y el sistema• Sujeto objeto• Planificadores	<ul style="list-style-type: none">• Nosotros y los otros• Sujeto-sujeto• Decisores
<ul style="list-style-type: none">• Resistencia mecánica• Recursos económicos• Poder concentrado	<ul style="list-style-type: none">• Oposición• Recursos de poder• Poder fragmentado
<ul style="list-style-type: none">• Tiempo discontinuo• Hacer planes• Futurologia	<ul style="list-style-type: none">• Articulación Historia-plan• Proceso de planificación• Revaloración presente
<ul style="list-style-type: none">• Espacio• Adentro-Fuera	<ul style="list-style-type: none">• Territorio• Afuera-adentro

REARTICULACIONES: PLANIFICACION ESTRATÉGICA

- REFLEXIÓN QUE SE ENCUENTRA ANTES, DURANTE Y DESPUES DE LA ACCIÓN
- ARTICULACIÓN ENTRE CONOCIMIENTO Y ACCIÓN
- PLANIFICA QUIEN GOBIERNA
(CUALQUIER DOMINIO DE LA REALIDAD)

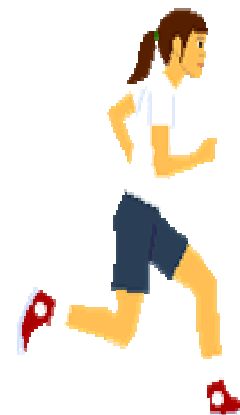
Planificación estratégica y Recursos Humanos

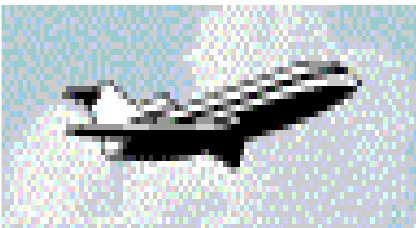

- No es simplemente la relación de una herramienta aplicada a un objeto. Son dos perspectivas contraculturales que se refuerzan recíprocamente.
- Donde hay sistemas ver gente trabajando y donde hay guiones ver actores y autores son acciones de la misma naturaleza.

ARTICULACIÓN DE LOS SEIS MOMENTOS DE LA P.E.



mp



TIEMPO ACCIÓN DISTANCIA	SER/VER	DEBER SER	PODER SER
 MAYOR GLOBALIDAD	INTERPRETACIÓN - DIRECCION MAS POLÍTICO - SOFT - FORMULAR-DESCUBRIR		
 MAYOR ESPECIFICIDAD	EXPLICACIÓN - PRODUCCIÓN - MAS TÉCNICO HARD - PRECISION Y FLEXIBILIDAD		

MOMENTOS DE LA P.E. EN S.S.



Marco Polo describe un puente, piedra por piedra.

-Pero ¿cuál es la piedra que sostiene el puente?

-pregunta Kublai Jan.

-El puente no está sostenido por esta piedra o por aquélla

-responde Marco-, sino por la línea del arco que ellas forman.

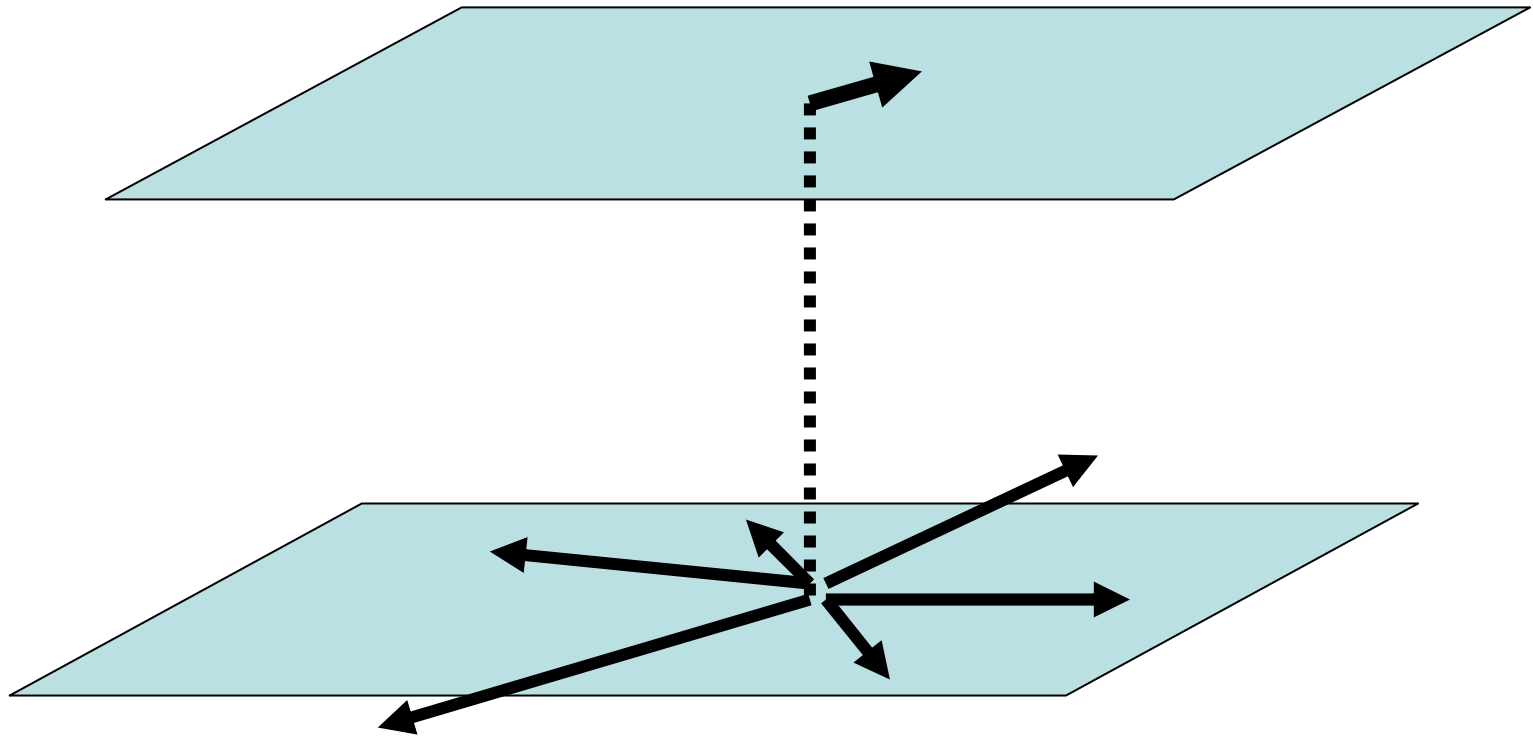
Kublai permanece silencioso, reflexionando. Después añade:

-¿Porqué hablas de las piedras? Lo único que importa es el arco. Polo responde:

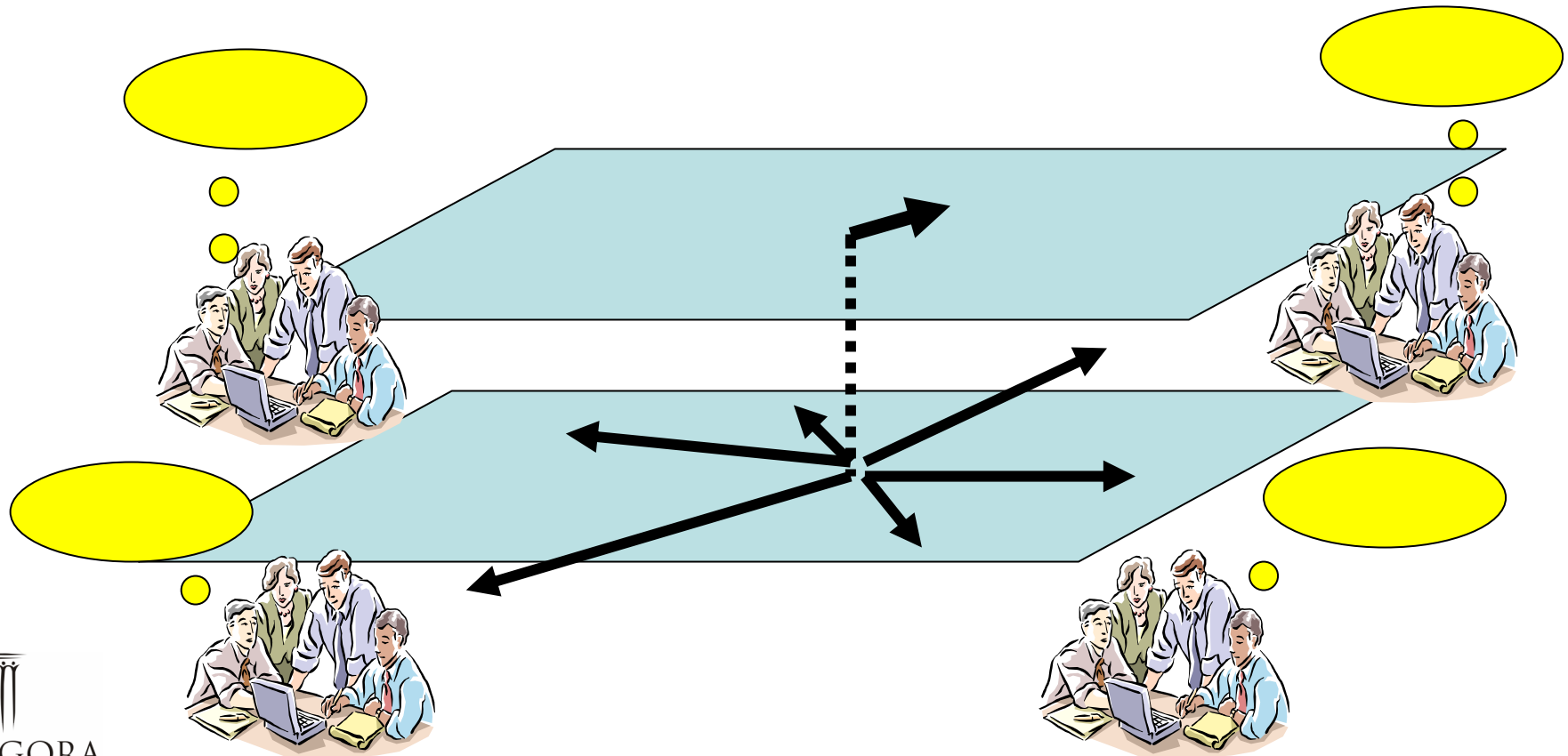
-Sin piedras no hay arco.

Italo Calvino, *Las ciudades invisibles.*

Análisis de Situación



Análisis de Situación



ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Coordenadas: Nosotros-Territorio-Otros
Relevantes

Subjetividad

- Posición del actor
- Aparato ideológico o sistema de valores
- La experiencia
- La intencionalidad (o sentido teleológico)

Transparencia/Opacidad

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Complejidad

¿Qué hacer?

Coordenadas:

Nosotros-Territorio-Otros
Relevantes



**Autoreferencia, mapa
de actores**

Subjetividad:

- Posición del actor
- Aparato ideológico o sistema de valores
- La experiencia
- La intencionalidad (o sentido teleológico)



**Análisis intrasubjetivo
Análisis intersubjetivo
Análisis objetivante**

**Transparencia/
Opacidad**



**Investigación
tradicional o indicial
intervención**

Investigación de Problemas

PROBLEMA

IDENTIFICACIÓN

Sujeto detecta una

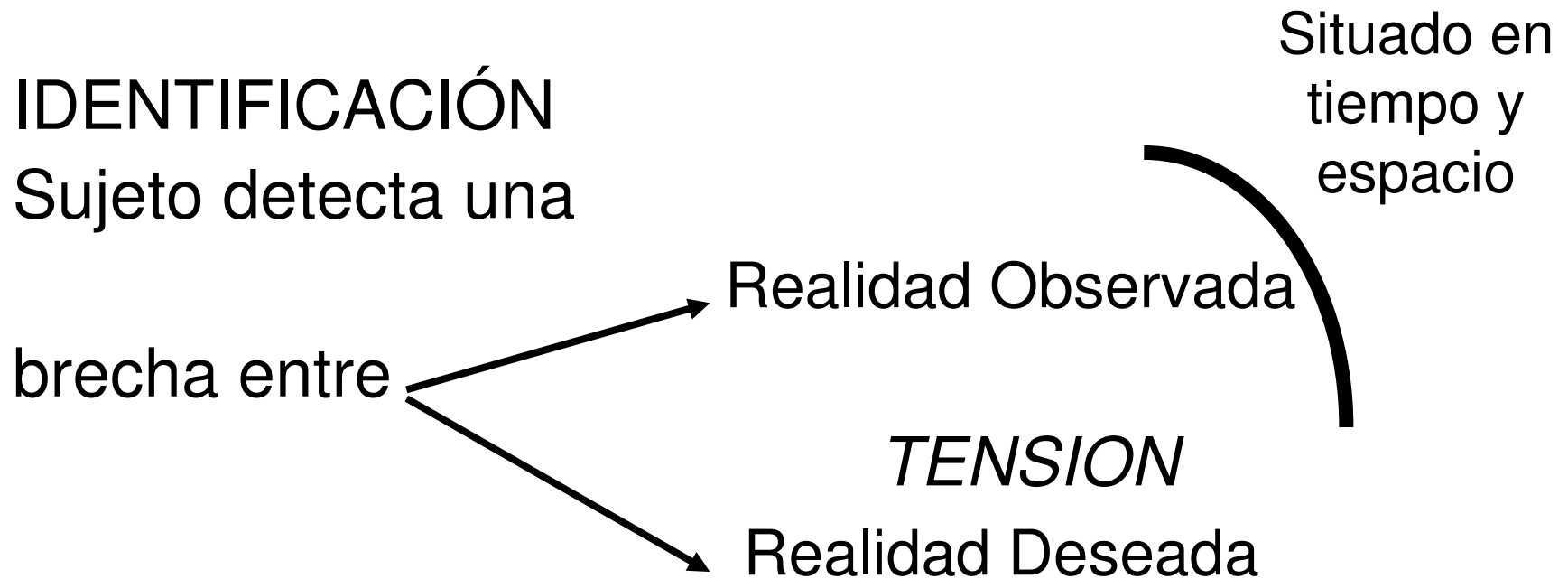
brecha entre

Realidad Observada

TENSION

Realidad Deseada

Situado en
tiempo y
espacio



Investigación de Problemas

PROBLEMA

DELIMITACIÓN

- Teoría del conocimiento: ¿desde dónde?
- Intersubjetivo: ¿para quiénes?

CLASIFICACIÓN

Según la perspectiva de la sociedad: Terminales – intermedios

Según la vigencia: Actuales – potenciales

Según la complejidad: Estructurados,
semiestructurados o
inestructurados

INVESTIGACION DE PROBLEMAS

PROBLEMA

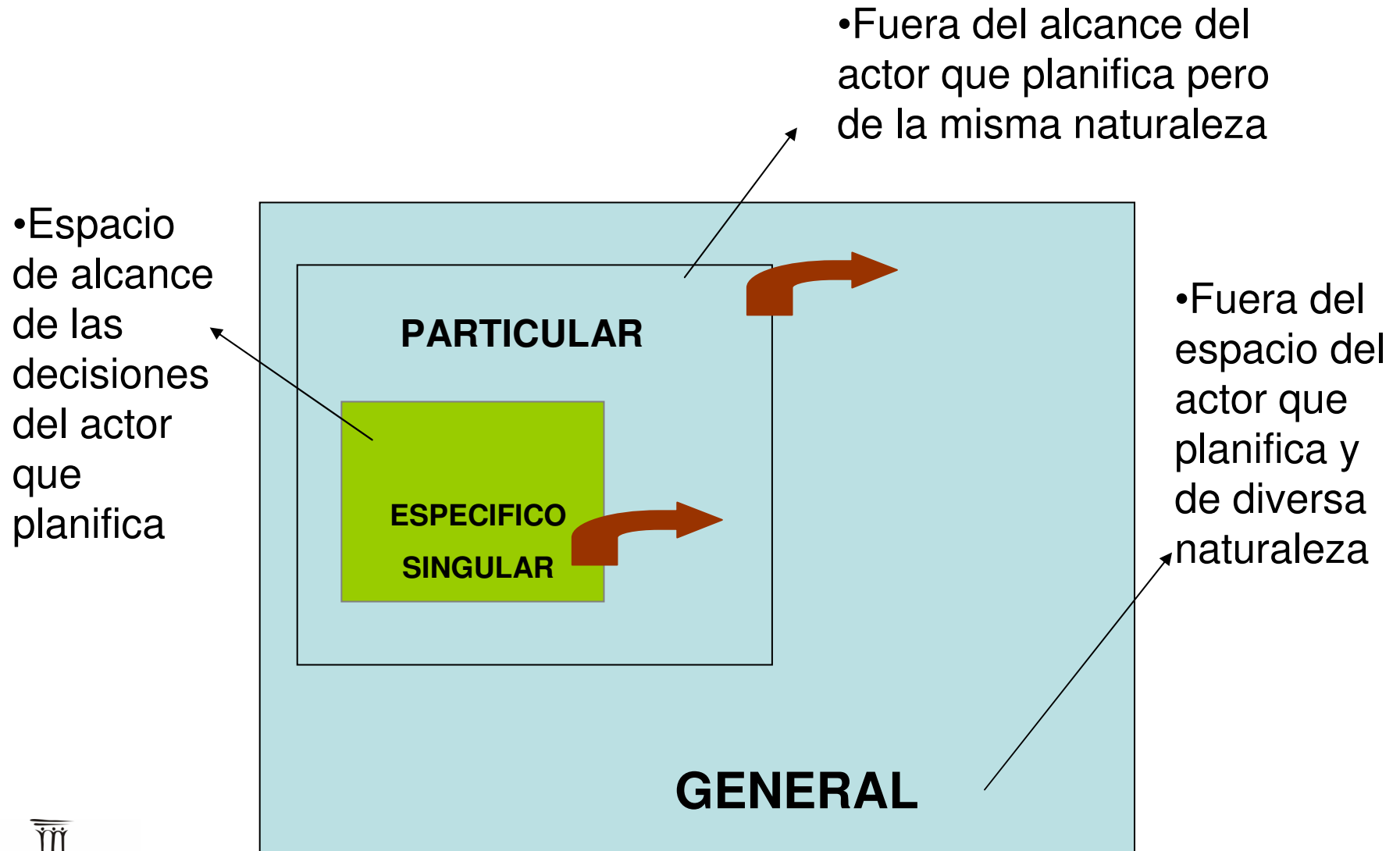
DEFINICIÓN

– QUE, dónde, cuándo, cuánto

DESCRIPCIÓN

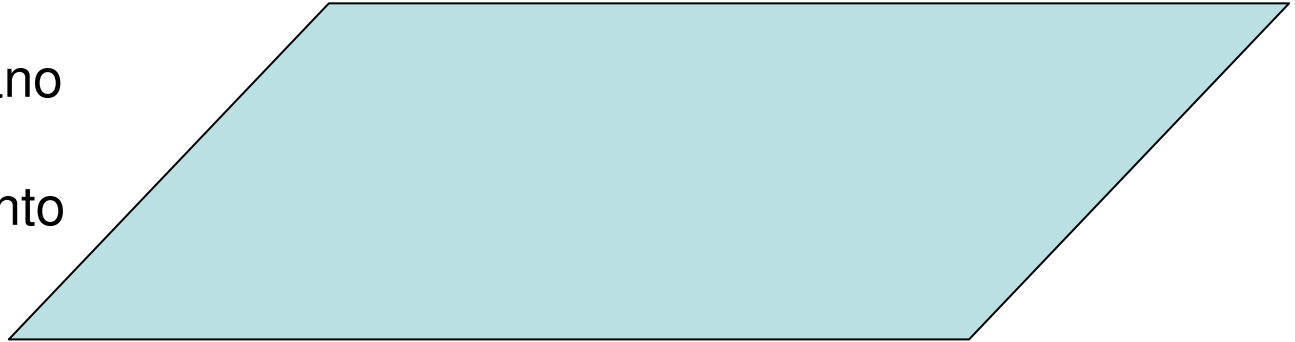
– INDICADORES (signos, señales, indicios)

ESPACIOS DE LA REALIDAD



Planos de existencia del problema y/o de sus explicaciones

- Funcional, de los flujos, del juego, plano de la acción, de los hechos en movimiento



- Estructural, de los recursos, de los actores, de todas las acumulaciones que permiten que las cosas estén en movimiento



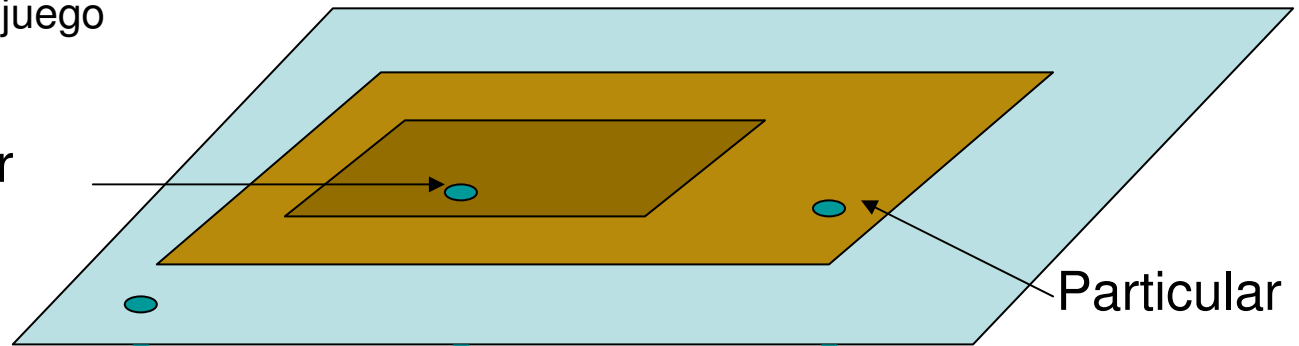
- Genoestructural, de las leyes –escritas o no- de las reglas que definen qué, quién y cómo puede acumular y/o hacer funcionar



Planos y espacios de existencia del problema y/o de sus explicaciones

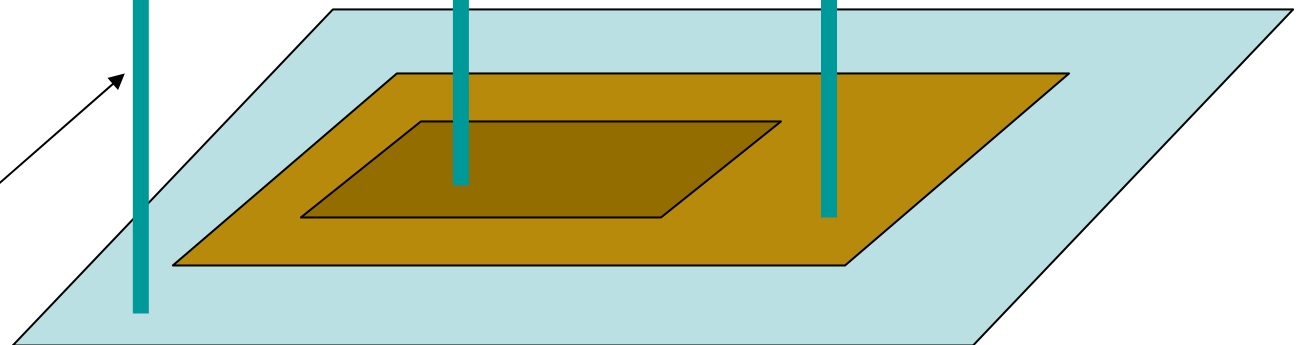
•Funcional, de los flujos, del juego
plano de los hechos en
movimiento

•singular

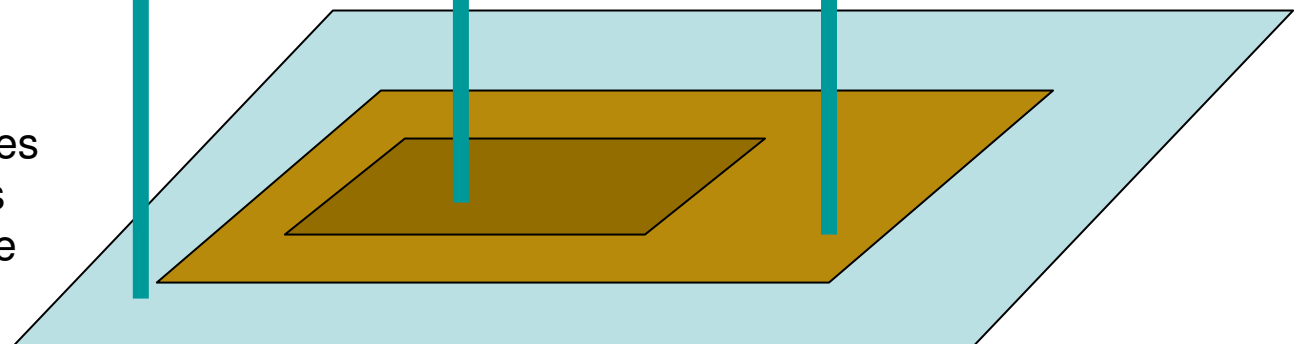


•Estructural, de los
recursos, de los actores,
de las acumulaciones que
permiten que las cosas
estén en movimiento

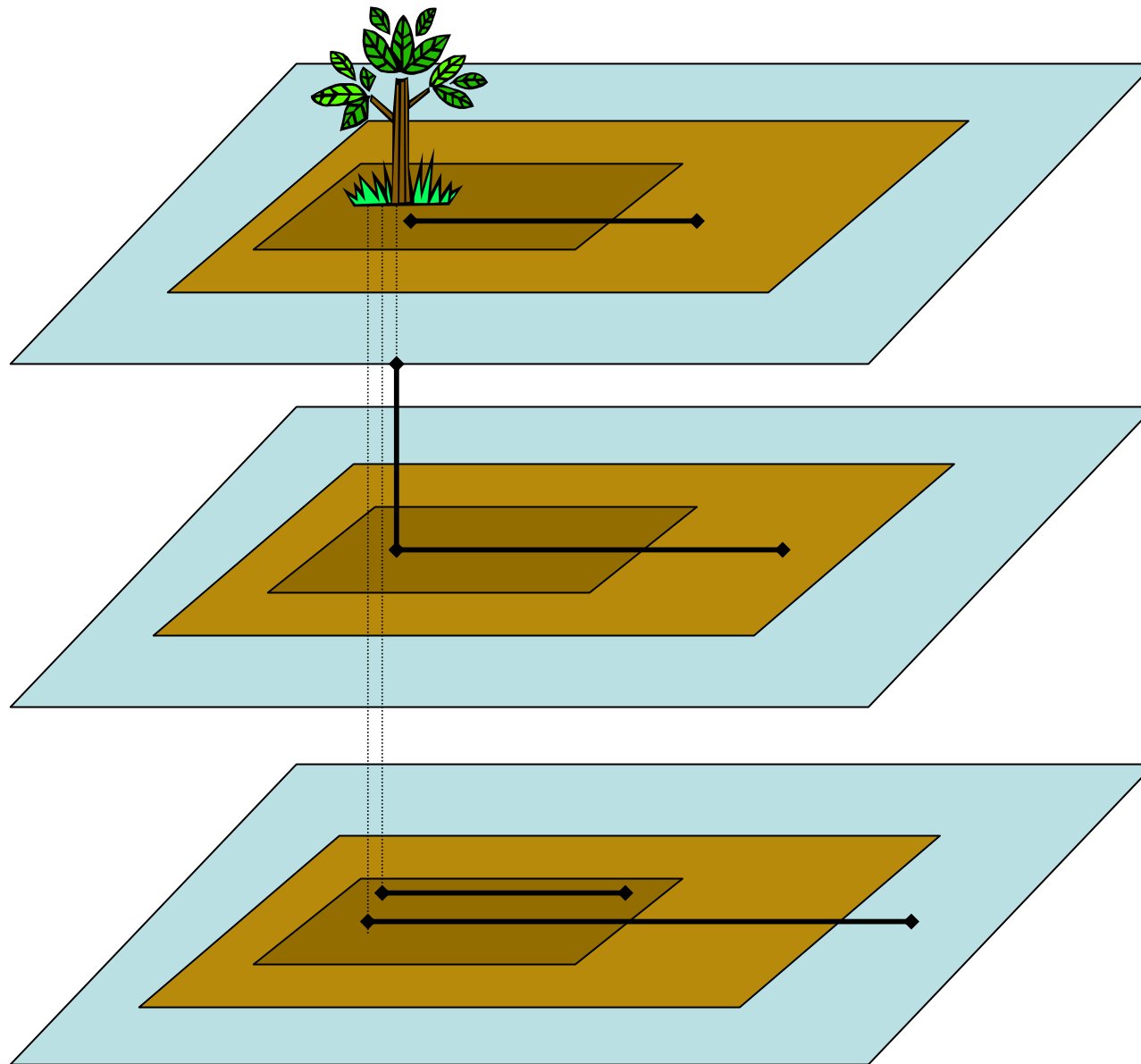
•General



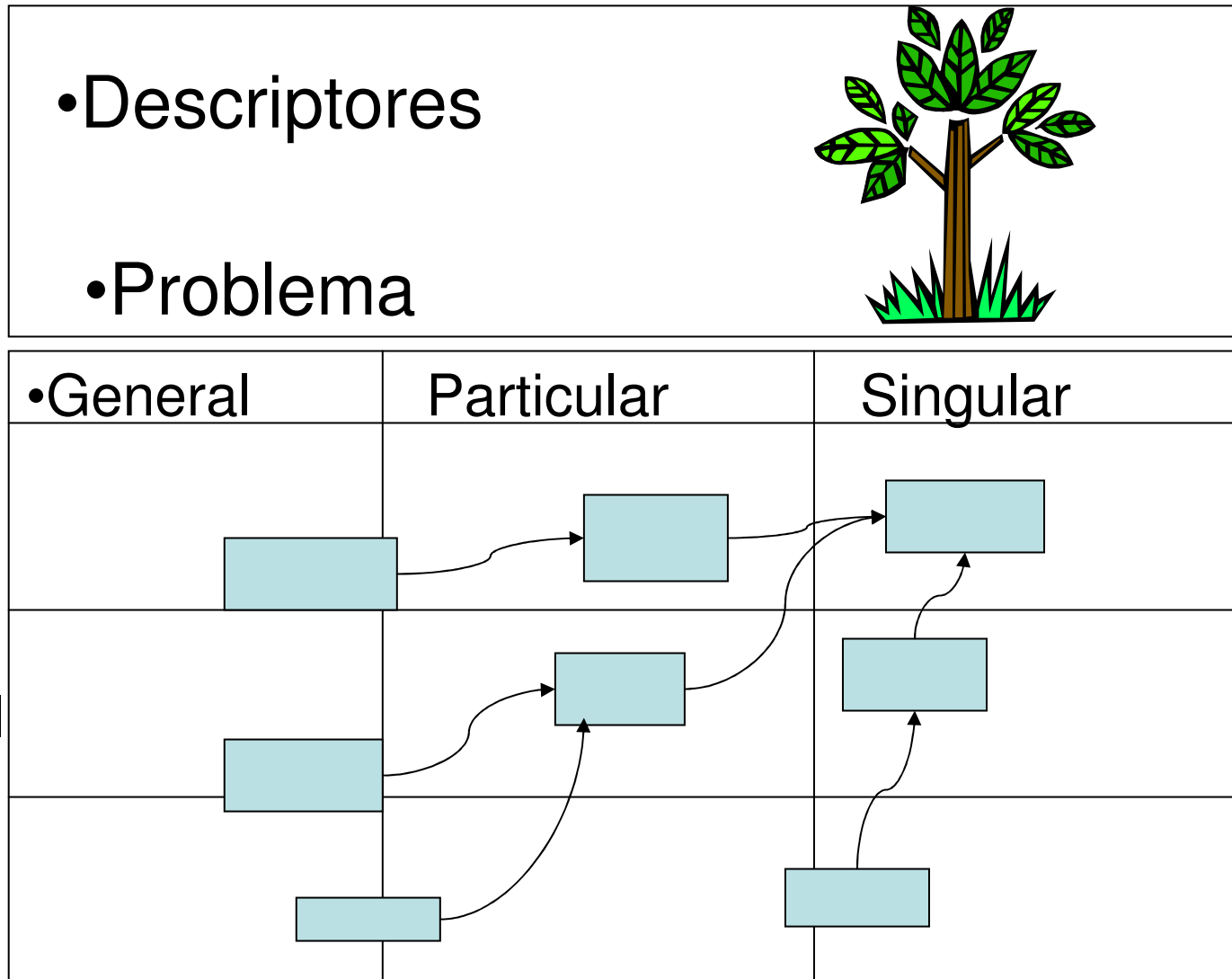
•Genoestructural, de las leyes
–escritas o no- de las reglas
que definen quien y cómo se
puede acumular y/o hacer
funcionar



Planos y espacios de existencia del problema y/o de sus explicaciones

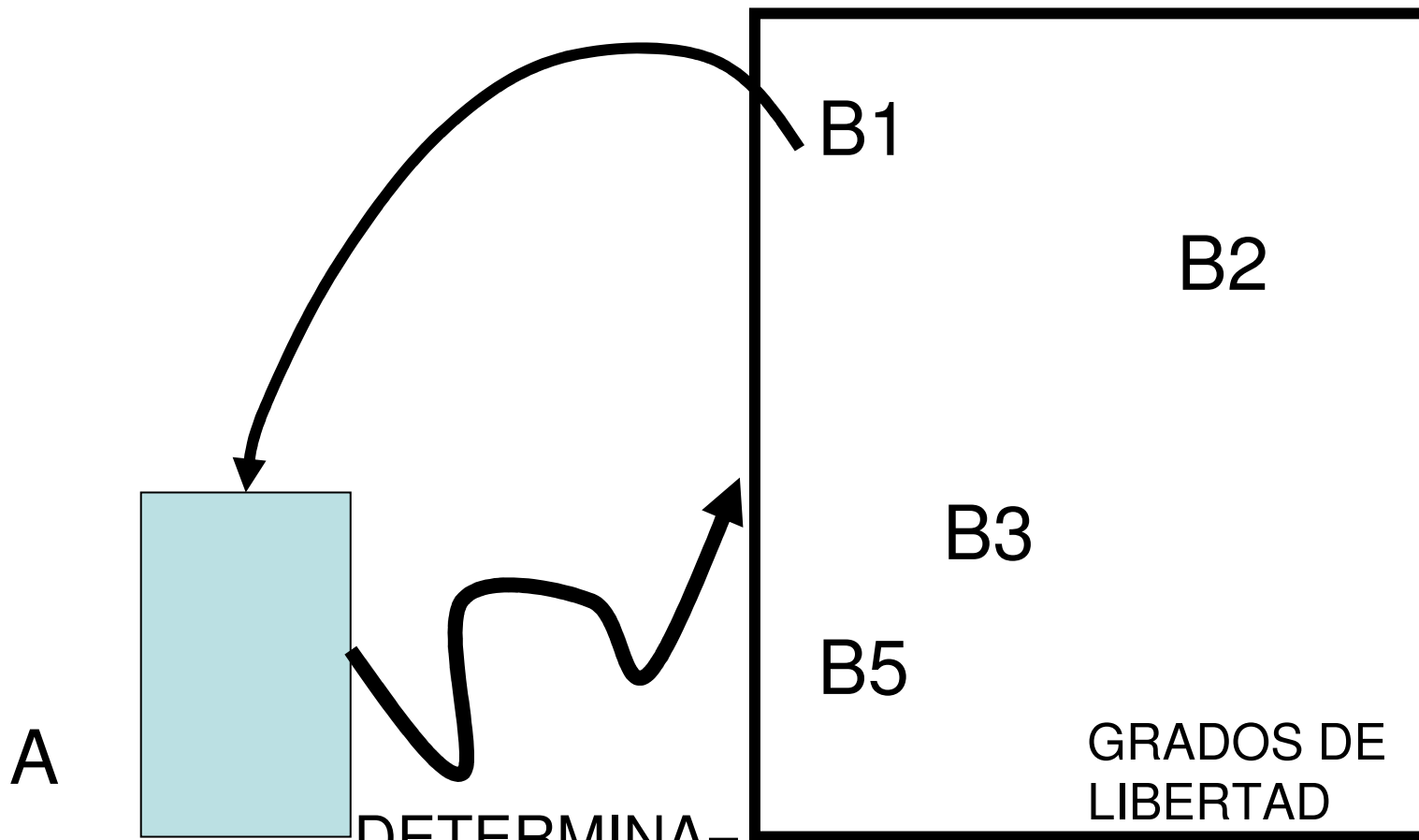


Investigación de Problemas red explicativa



CONDICIONA

B6 NO



DETERMINA=

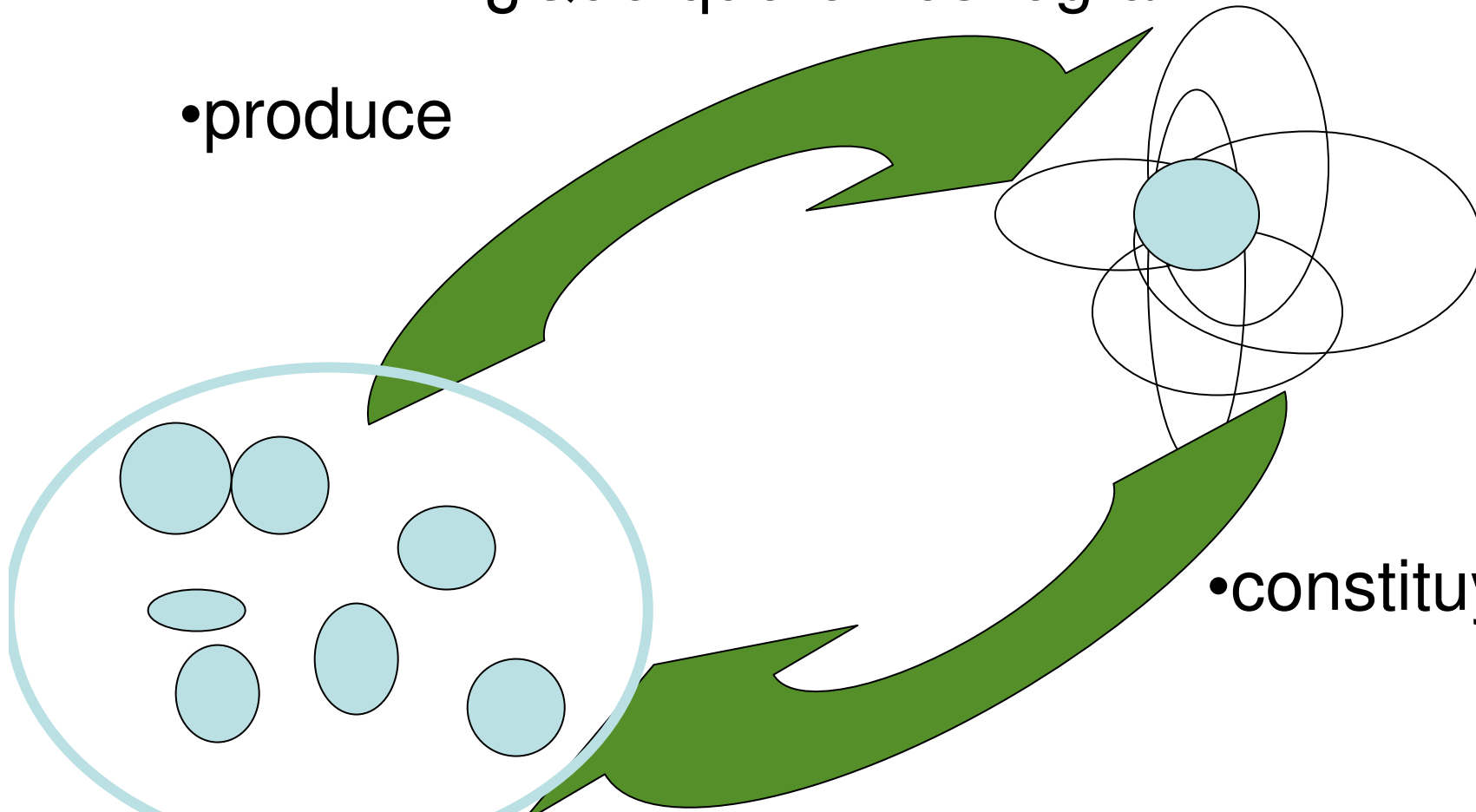
POSIBILITA Y LIMITA

Identificación de la Visión

• ¿Qué queremos lograr?

• produce

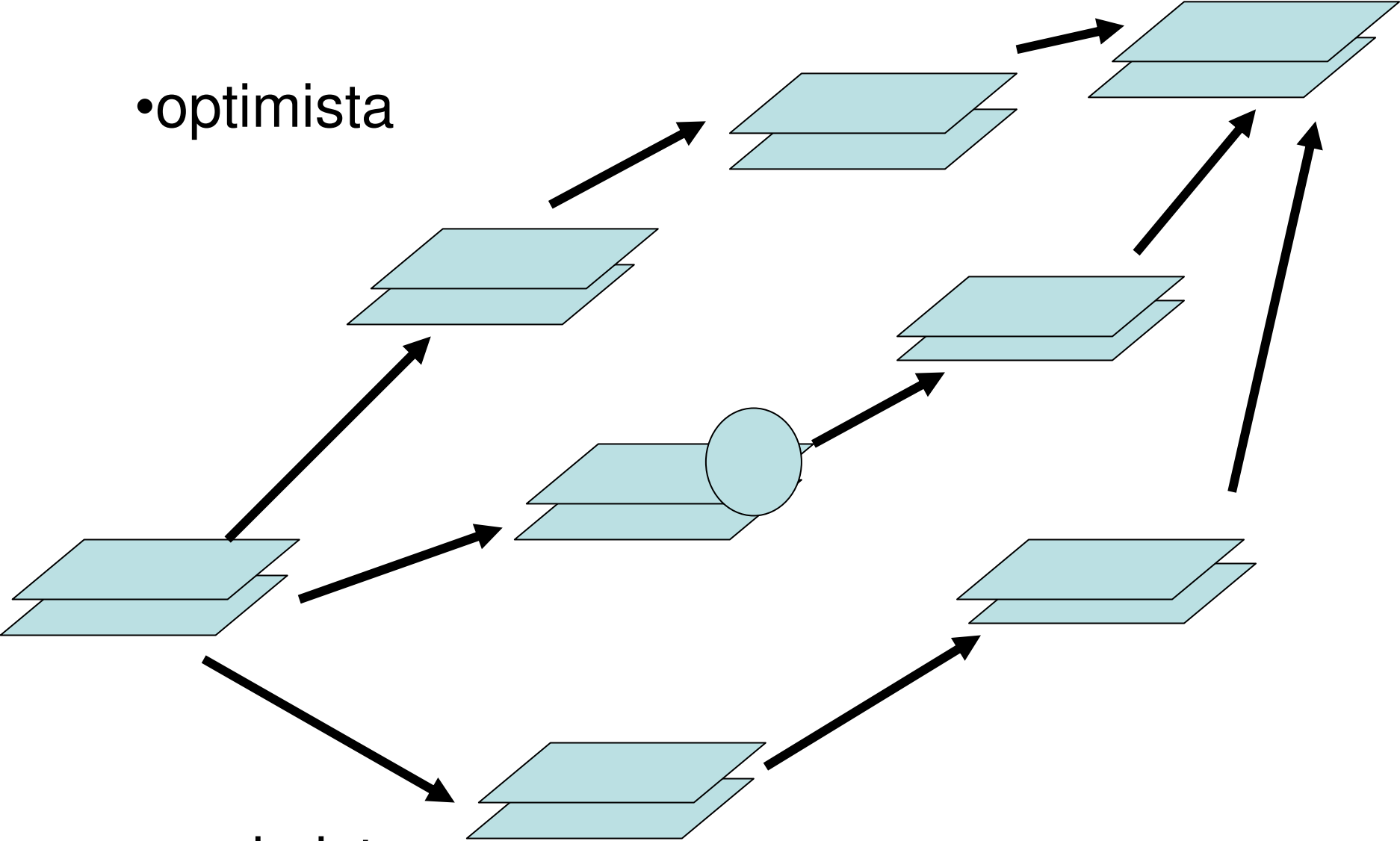
• constituye



Requisitos de una Visión

- Deseable
- Valorada
- Convocante
- Comunicable
- Posible

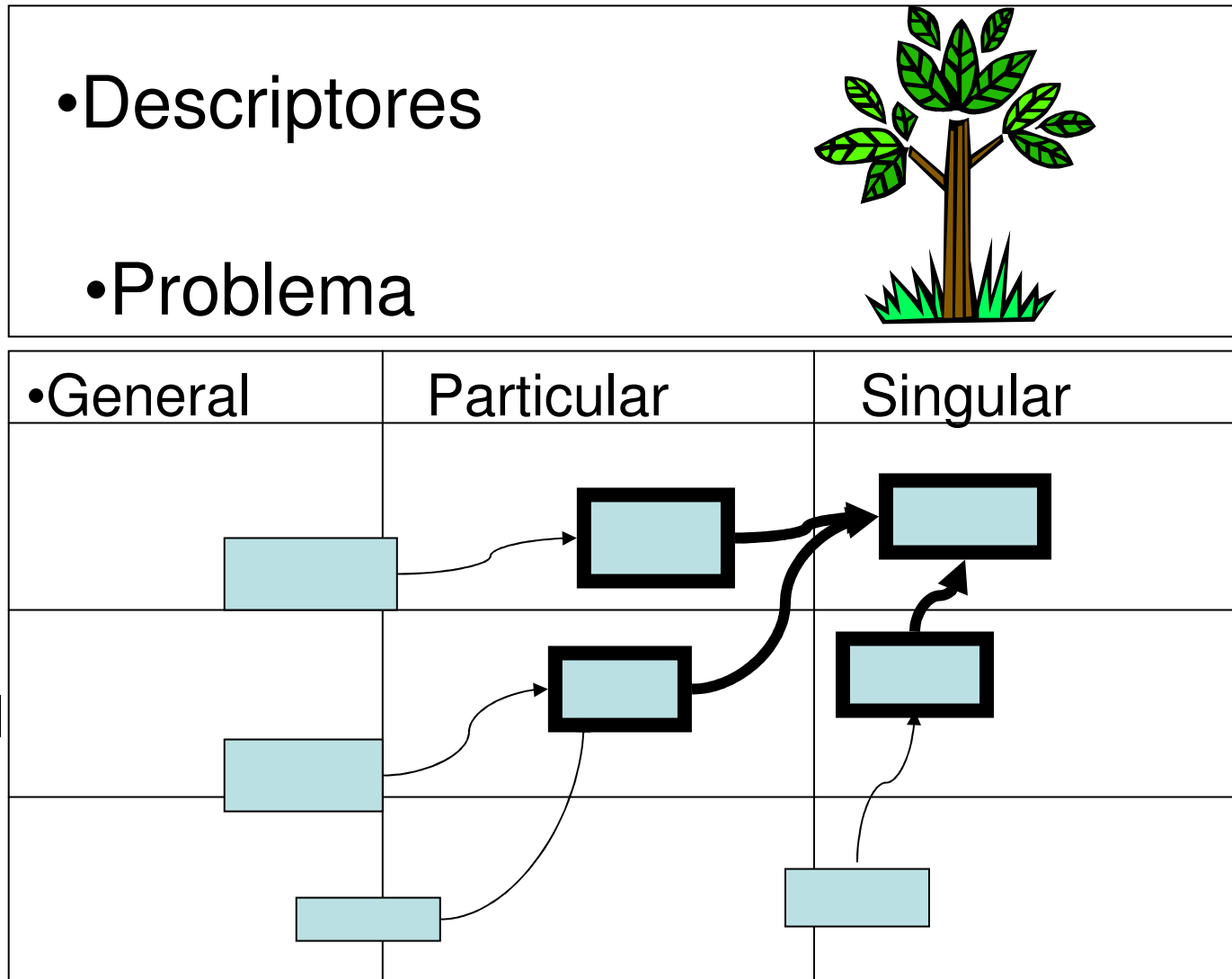
•optimista



•pesimista

Investigación de Problemas

Modelo operativo



•causa → •efecto

•Remover la presunta causa → •Se modifica o desaparece el efecto

•El experimento social llamado programa o proyecto....

•Aparato
explicativo de
mínima



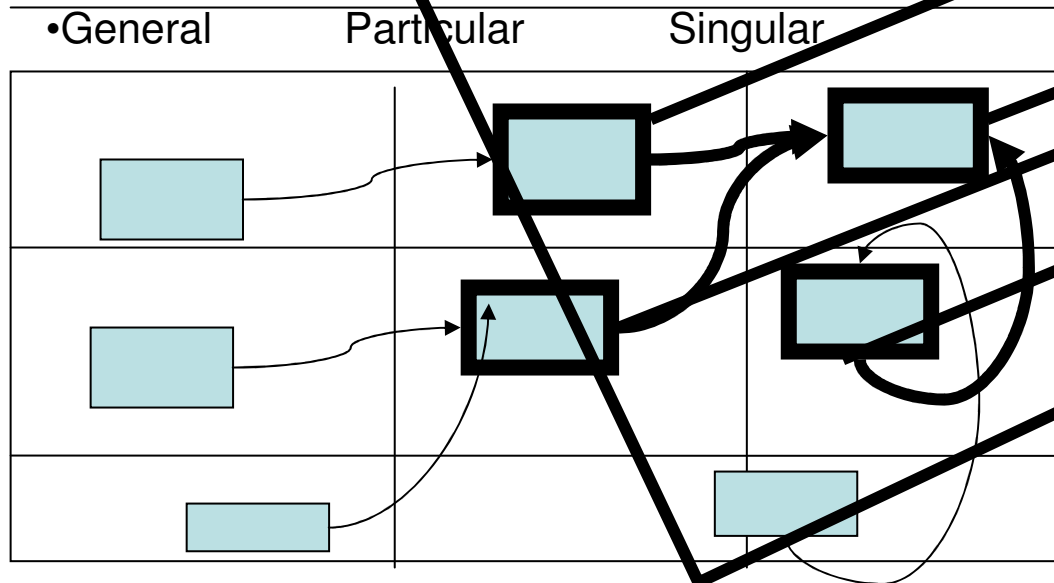
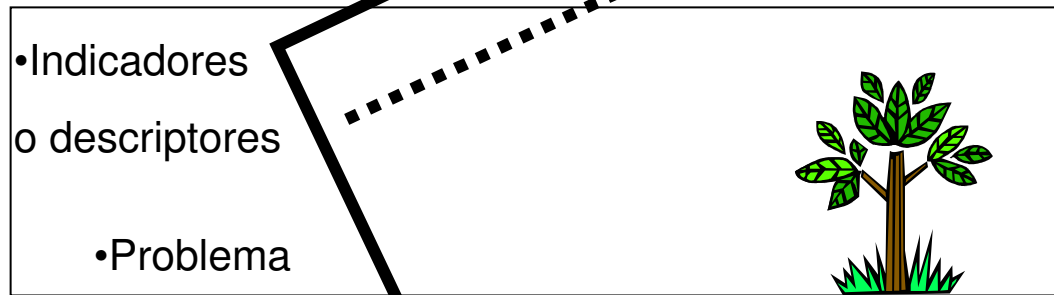
•Problema

•Cambios en las
explicaciones



•Modificación o
resolución del
problema

Diseño de proyectos relación problema-proyecto



•Nombre del proyecto:.....

•Indicadores esperados:.....

	resultado	quehacer	recurso	quien lo controla
Op1				
Op2				
Op3				

Evaluación ex-ante de proyectos

- ¿Cree Ud. que el proyecto permitirá modificar favorablemente la situación problema? (eficacia)
- ¿Cree Ud. que el proyecto contribuye al alcance de la visión?. (potencia direccional)
- ¿Cree Ud. que el proyecto es técnicamente posible de realizar? (factibilidad)
- ¿Cree Ud. que las operaciones se potencian entre sí? Y con otros proyectos? (Coherencia interna y externa).
- ¿Cree Ud. Que los recursos previstos son proporcionados a los objetivos que se pretenden alcanzar? (eficiencia)

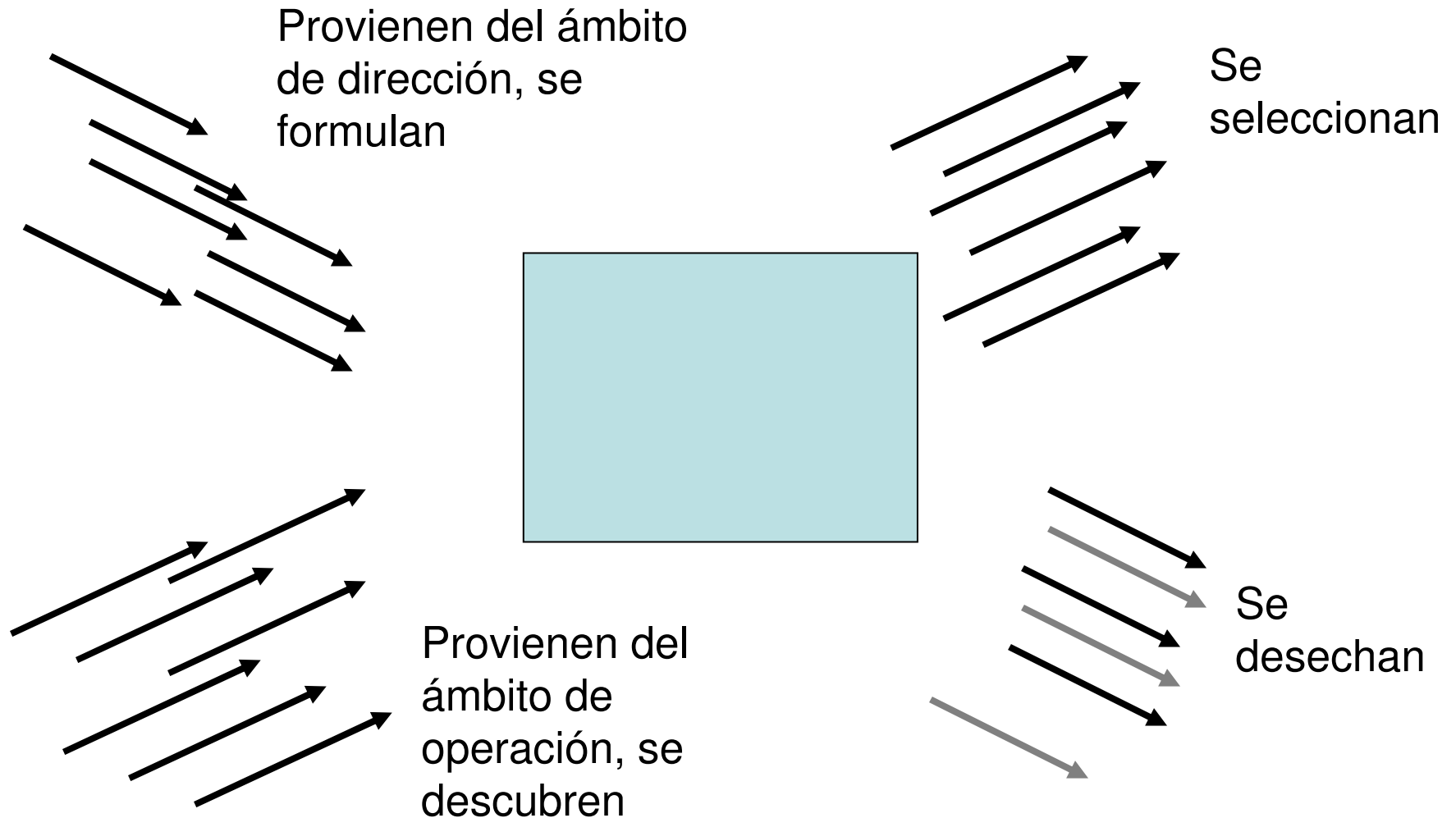
Construcción de viabilidad

- Estrategia : todo movimiento tendiente a poner el objetivo al alcance.
- Aproximación indirecta.
- Supone que el objetivo no está al alcance y que nada puede ser definido como estrategia si no es en relación a un objetivo.

Construcción de viabilidad

- La lógica de la estrategia es construir viabilidad, dar soporte, correr los límites.
- La estrategia en parte se descubre y en parte se diseña por ello hablamos de “formación de estrategias”

Construcción de viabilidad



Construcción de viabilidad

Niveles de juego

Nivel	consiste en:	considera:	analogía:
1	Aumentar opciones	fortalezas y debilidades	Andamio
2	enfrentar Variantes neutrales	Facilidades y obstáculos	Navegación a vela
3-1	Variantes discrecionales con reglas	oponentes y aliados	deportes
3.2	Variantes discrecionales sin reglas	oponentes y aliados	conflicto bélico

Construcción de viabilidad

Mapa estratégico

Visión



oponentes y aliados

con o sin Reglas



fortalezas y debilidades



•Facilidades, obstáculos, oportunidades y amenazas

Construcción de viabilidad

	coacción	confrontación	cooperación
Ventajas	“resuelve” disputas, velocidad de respuesta	Estimula con terceros beneficiados	Suma, aumenta el espacio de lo posible
Desventajas	Genera resistencia, mas equivocacio nes	Destruye con terceros perjudicados	Reduce autonomía

Construcción de viabilidad

No es lo mismo:

hacer lo posible

que

hacerlo posible

Herramientas del momento de desarrollo de capacidades tácticas y operativas

Con tiempo para pensar

Sin tiempo para pensar

Problemas estructurados

Gestión por objetivos
Presupuesto por programa
Sistema de petición y rendición de cuentas

Se agrega un dispositivo de:
Sala de Situación

Problemas inestructurados

Se agrega un:
Sistema de Soporte a las Intervenciones

Se combinan las cinco herramientas

Sistema de Soporte a las Intervenciones

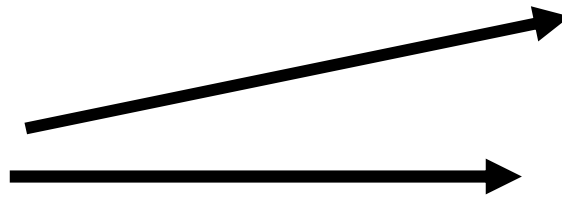
Realimentación -“feedback”- a tiempo real”

Información táctica



Ajuste de intervención

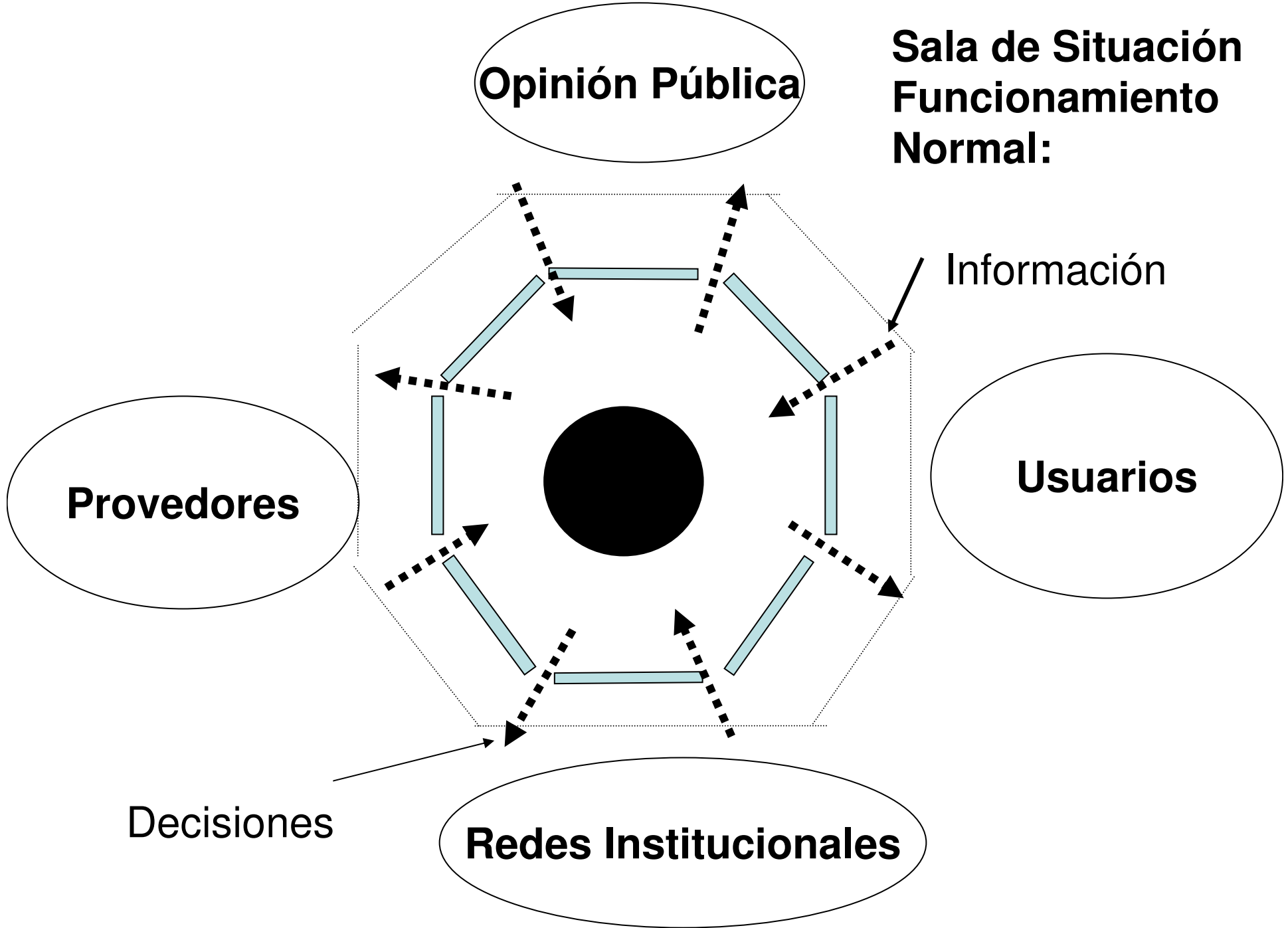
Problema inestructurado a modificar



Intervención



**Sala de Situación
Funcionamiento
Normal:**



Opinión Pública

Información

Provedores

Usuarios

Decisiones

Redes Institucionales

Contingencia crítica: Hecho repentino que se instala en el ambiente o en la misma organización y que puede producir una fuerte caída en la capacidad de respuesta. Puede estar constituido como un problema estructurado o inestructurado.

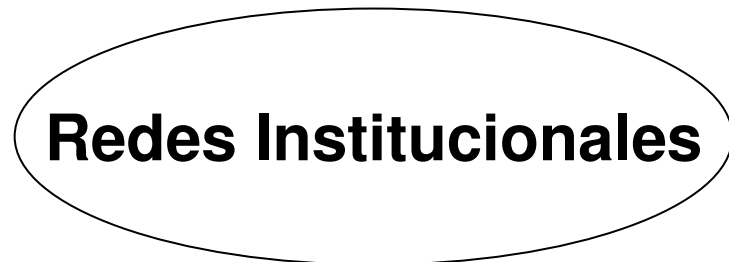
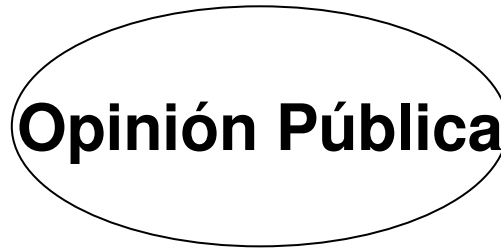
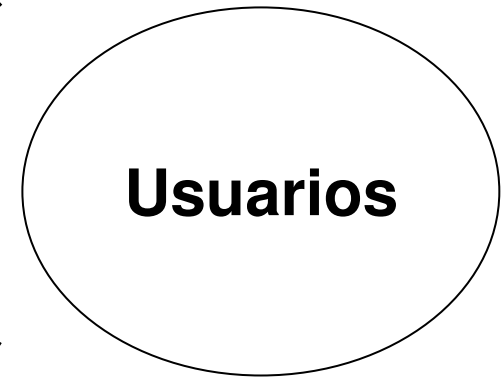
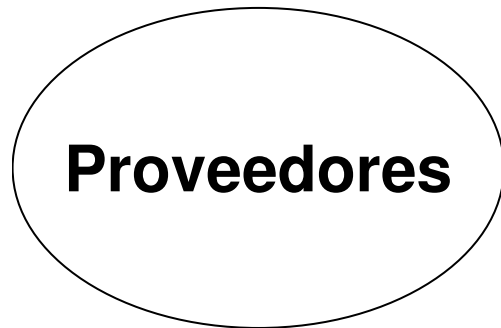
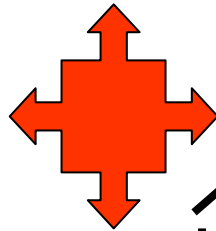
Contingencia crítica

Sala de situación 1. Problema bien estructurado

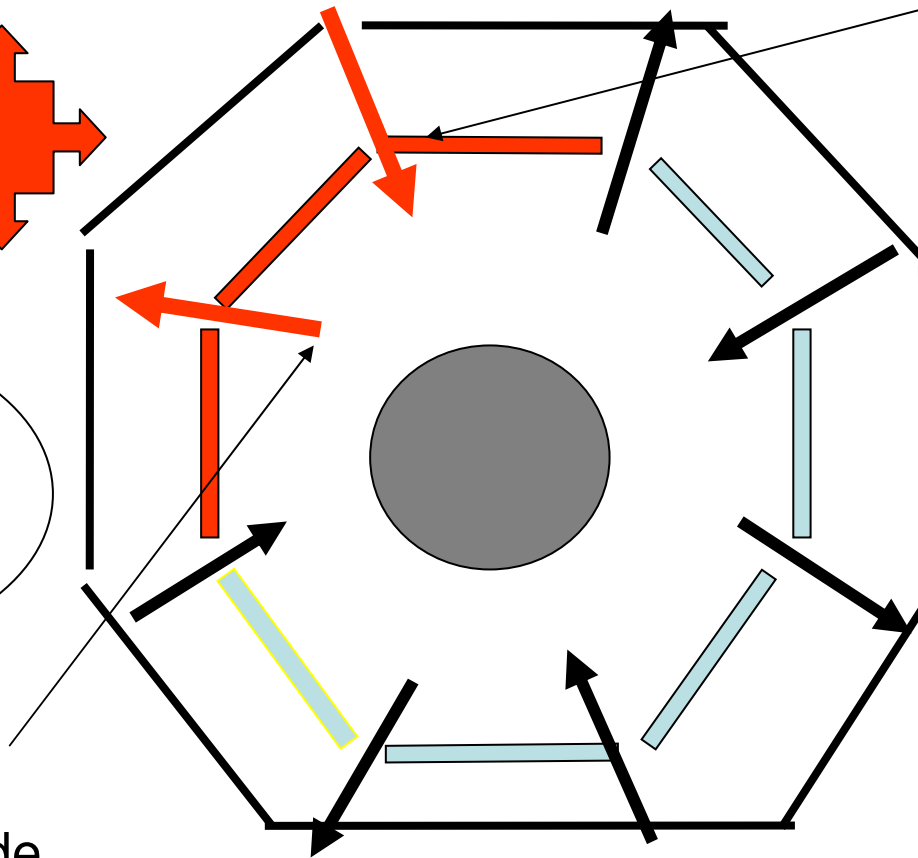
Filtros: pasar de Información a señales

Confirmación

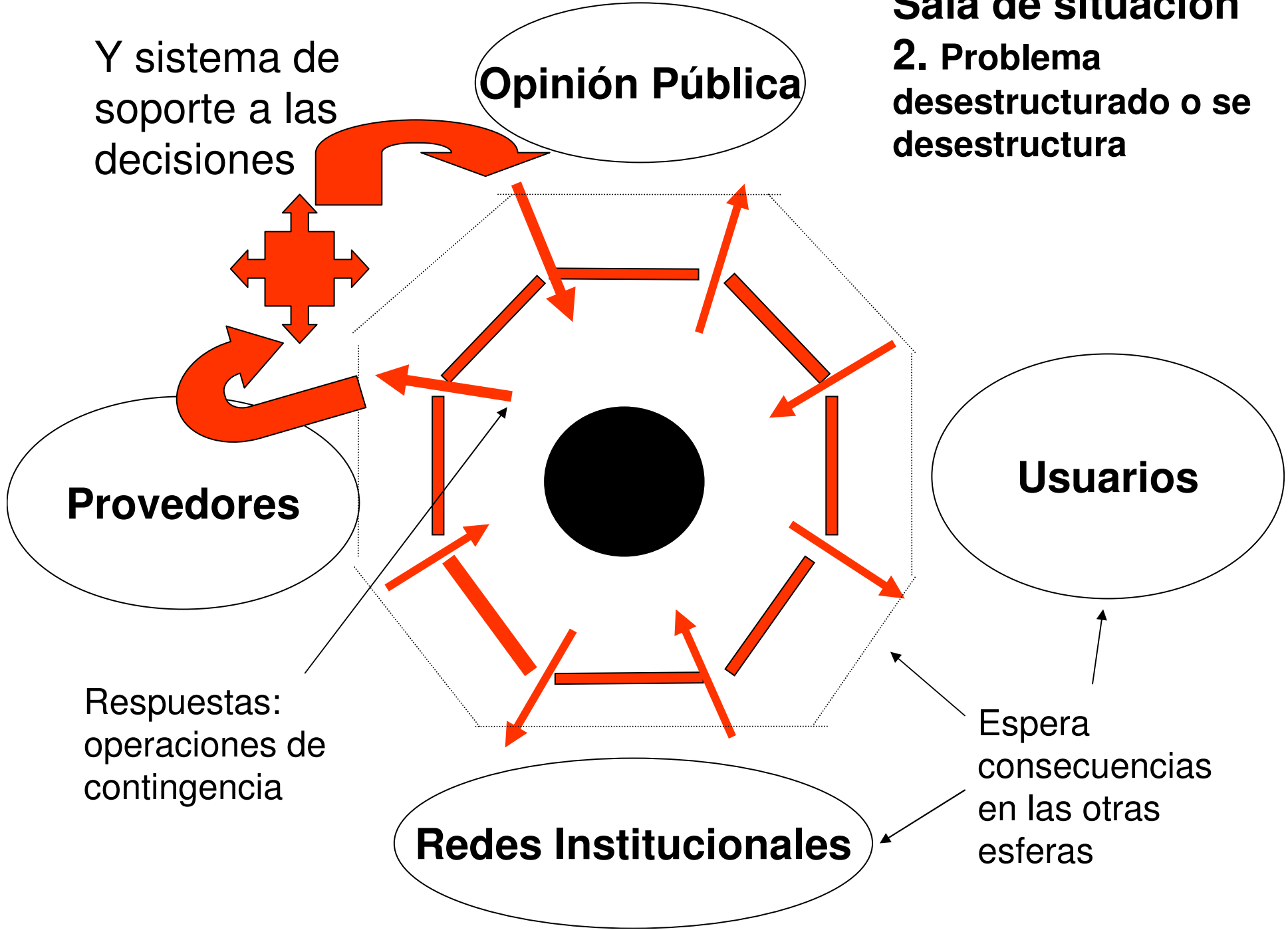
Magnitud



Respuestas:
operaciones de
contingencia



Sala de situación
2. Problema
desestructurado o se
desestructura



Y sistema de soporte a las decisiones

Opinión Pública

Provedores

Usuarios

Respuestas:
operaciones de contingencia

Redes Institucionales

Espera consecuencias en las otras esferas

