

Metodología de Talleres de Pensamiento y Planificación Estratégica

Propuesta Metodológica

Ecuador, agosto del 2015

1.- Antecedentes

1.1. El trabajo de Esquel en relación al Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Ecuador parte de la premisa de que existe una vinculación entre el grado de desarrollo organizacional y la capacidad de las OSC de trabajar en asuntos de interés público y social. Determinadas capacidades en las organizaciones son necesarias con el fin de que iniciativas de incidencia especialmente en el nivel local puedan hacerse efectivas. De allí que el programa defina una serie de instrumentos para fortalecer a las organizaciones en esa línea.

1.2. En el país, Esquel apuesta con esta iniciativa por el diálogo entre actores y la promoción de nuevas voces ciudadanas. A través del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de Sociedad Civil se busca acompañar y fortalecer actorías sociales de grupos ciudadanos emergentes y con ello pretendemos apoyar los esfuerzos de estos grupos dirigidos a hacer que el ejercicio de derechos de los colectivos a los que representan se fortalezca.

1.3. El trabajo del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de Sociedad Civil se lo realizará teniendo como referencias los principios de aplicación de derechos de la Constitución de la República del Ecuador, fundamentalmente tomando en cuenta que las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades, y colectivos son titulares y gozarán de derechos garantizados en la constitución y en los instrumentos internacionales (artículo 10); así como que los derechos se podrán ejercer, promover y exigir de forma individual y colectiva ante las autoridades competentes; a la vez que todas las personas son iguales y que gozarán de los mismos derechos, deberes y obligaciones (artículo 11).

1.4. El proceso local también busca ser un medio que contribuya a alcanzar los planteamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 del Estado ecuatoriano, para ello el programa en Ecuador busca ser complementario con el Objetivo 1: “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular”, fundamentalmente con la política 1.9 “Consolidar la participación ciudadana en los procesos de elaboración de políticas públicas y en el relacionamiento Estado-sociedad”.

2.- Orientación Metodología

2.1.- Base conceptual

El ejercicio que se propone parte de dos corrientes pedagógico metodológicas, por un lado elementos de la educación popular desde Paulo Freire con la pedagogía del

Metodología de Talleres de Pensamiento y Planificación Estratégica

oprimido y la educación para la liberación desde el principio de “aprender haciendo”, reconociendo las sabidurías y conocimientos propios, es decir, una pedagogía desde él (el sujeto), y no para él, reconociendo que el/la sujeto no es un ente a rescatar, sino un sujeto que se debe autoconfigurar responsablemente.

Por otro lado, se la corriente del pensamiento estratégico, entendiéndolo a este - desde la gestión estratégica - como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, 1997). Lo anterior requiere una clase especial de pensamiento, de razonamiento, que se denomina “pensamiento estratégico”, y este se define como un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos o de sistemas para lograr una meta (Castañeda, 2001). Lo antes expuesto conduce a ubicar el pensamiento estratégico como un proceso analítico e intuitivo, más humano que técnico, con una visión futurística organizativa con decisión estratégica.

A estos dos elementos pedagógico - metodológicos, se propone incorporar una particular visión del mundo, la desarrollada a través de la “Teoría del Cambio”, y una mirada de la gestión organizacional desde la Teoría de Estudios Críticos de la Gestión.

La Teoría del Cambio identifica momentos en los procesos de cambio, definiéndolos como dinámicos e impermanentes. Esto significa que son generados a partir de una secuencia dinámica y emergente que pasa por distintos estadios no estáticos en el tiempo. A modo de simplificar e ilustrar didácticamente esta secuencia dinámica, se plantean cuatro grandes fases que de alguna manera u otra se pueden apreciar en todo proceso de cambio:

- a) *Fase de satisfacción (competencia inconsciente)*: allí donde no se generan dinámicas de cambio ya que aún no se es consciente de la necesidad del cambio. Las personas tienen naturalizados e integrados una serie de modelos mentales, comportamientos, prácticas institucionales, hábitos culturales, dinámicas de relacionamiento, competencias, etc. y no creen pertinente o necesario cambiarlos. Existe un equilibrio en el sistema que permite cierta estabilidad y consistencia del mismo.
- b) *Fase de negación (incompetencia inconsciente)*: se percibe o intuye que algo no está funcionando bien y ya se denota un desfase entre el deber ser y el ser. Sin embargo, existe resistencia a cambiar el *status quo* por miedo a lo desconocido, inercia de comportamiento y pensamiento, o por lo que supone de reconfiguración en las relaciones de poder. Es visible la ruptura del equilibrio del sistema pero se generan grandes tensiones y resistencias que no permiten avanzar hacia una nueva situación de los factores del sistema; y por ende, de las relaciones entre ellos.
- c) *Fase de confusión (incompetencia consciente)*: los actores están motivados a entrar en una dinámica de cambio una vez superada la resistencia inicial. Sin embargo, no se sabe muy bien cómo avanzar o qué dirección tomar por lo emergente e incierto de todo proceso de cambio. Éste es el momento de mayor vulnerabilidad emocional en los actores debido a las consecuencias que tiene para los individuos salirse de la zona de confort político, emocional, cognitivo,

Metodología de Talleres de Pensamiento y Planificación Estratégica

relacional. Éste es el momento en donde se da una mayor disonancia cognitiva entre lo que se conoce y lo que se percibe que se debe aprender/ conocer. El reconocimiento consciente y explícito de que no se sabe lo que se ha de saber genera ansiedad. Lo mismo se aplica al reconocimiento de la necesidad de cambiar un determinado posicionamiento político: se sabe que hay que moverse hacia otra posición pero aún no hay suficiente claridad de hacia dónde nos dirige ese nuevo posicionamiento. Existe una gran dispersión en el sistema, lo cual genera dinámicas caóticas.

- d) *Fase de renovación (competencia consciente)*: a partir de la necesidad explícita y consciente de desarrollar nuevos campos de posibilidad se entra en una dinámica virtuosa. Ya está individual o socialmente aceptado que hay que cambiar; y este nuevo contexto ayuda a desarrollar las condiciones para que se dé el cambio deseado. Se entra en procesos de mutación, transformación y renovación que logran consolidar las bases del cambio. El sistema logra reconfigurar las dinámicas de equilibrio y paulatinamente se avanza hacia un nuevo equilibrio dinámico-caórdico.

Por su parte la Teoría de Estudios Críticos, en particular de los Estudios Críticos de la Gestión (Critical Management Studies - CMS), se fundamenta en la Escuela de Frankfurt; basándose en los trabajos de Michel Foucault, Jacques Derrida y Gilles Deleuze, el feminismo, la teoría post-colonial, el anarquismo, las filosofías ecológicas, y la teoría democrática radical (Alvesson y Willmott 2003).

El enfoque del CMS es una propuesta radical para renovar el conocimiento y la práctica de la gestión tradicional a través de una redefinición de su naturaleza y posibilidades, lo que podríamos resumir como la definición y análisis organizacional de la coherencia y correspondencia de las OSC, entendiendo a la coherencia como los aspectos internos de las entidades, y la correspondencia con la interacción o influencia en sus contextos, es decir con su ámbito de incidencia en las temáticas que cada organización aborda, identificando la pertinencia de sus acciones y la visión estratégica de las mismas.

2.2.- Aspectos metodológicos

Partiendo de la base conceptual anteriormente expuesta, se propone algunos aspectos metodológicos desde la comprensión de que cualquier acto de construcción de saber y experiencia, pone en evidencia una cierta manera de asumir lo educativo y a su vez conlleva un modelo que pone énfasis en la construcción e interpretación social de la realidad. Esta construcción se vincula a las condiciones sociales de producción de los discursos y contenidos, que tienen en cuenta las experiencias y saberes de los/as interlocutores/as, por lo cual algunos aspectos a tomar en cuenta serán:

- ⇒ **Brindar** un trabajo dinámico que a su vez se convierta en colectivo, facilitando la construcción del aprendizaje colaborativo, en tanto posibilidad de crecimiento para el equipo.
- ⇒ **Asumir** como punto de partida las temáticas planteadas: pensamiento estratégico de las OSC, para la gestión y planificación crítica.

Metodología de Talleres de Pensamiento y Planificación Estratégica

- ⇒ **Construir** contenidos desde los conocimientos y experiencias propias con una dimensión colectiva de ciudad, país y mundo.
- ⇒ **Visualizar** el contexto como un espacio cultural, multicolor, multiséntico, que por su propia naturaleza es fuente de producción de sentidos cotidianos. Como punto de partida y de llegada del análisis del mundo diverso, complejo, pluricultural.
- ⇒ **Promover** estrategias de autoaprendizaje con un enfoque de educación popular basada en comunidades colaborativas con un proceso de sistematización de experiencias, saberes y conocimientos en búsqueda de la transformación de las propias prácticas e intencionalidades de las OSC.

2.3.- Principios Metodológicos

La presente propuesta se basa en dos principios metodológicos:

- ⇒ Toda acción que se desarrolle en los encuentros (talleres), todo ejercicio que se realice en el proceso, tendrá que reconocer la existencia previa de saberes, conocimientos, experiencias y experticias existentes en los equipos de las OSC.
- ⇒ Los planes de acción serán el resultado de un ejercicio de diálogo de saberes, que de manera colectiva permitan consensuar las necesidades y habilidades organizativas actuales desde la mirada de pensamiento estratégico (a futuro).

2.4.- Pilares de enfoque

El proceso desarrollado desde la Fundación Esquel en relación al Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Ecuador, cuenta con 6 pilares de fortalecimiento definidos, los cuales serán parte de la hoja ruta del ejercicio durante los talleres con los equipos de las OSC, desde la visión de gestión crítica, y se verán reflejados en los Planes de Acción de cada entidad.

Estos pilares son:

- a) Liderazgo y Dirección Estratégica:
 - a. Estructura Organizacional
 - b. Planificación Estratégica
- b) Gestión de Programas y Actividades
 - a. Diseño y Planificación de Programas y Actividades
 - b. Ejecución y resultados de los programas y actividades
 - c. Gestión del Conocimiento.
 - d. Capacidad técnica para integrar enfoques de: Género, Participación
- c) Gestión Administrativa y Financiera
 - a. Gestión Financiera y contable
 - b. Controles financieros
 - c. Gestión Legal y Documental.
- d) Sostenibilidad
 - a. Planificación de Sostenibilidad

Metodología de Talleres de Pensamiento y Planificación Estratégica

- b. Sostenibilidad financiera
- c. Sostenibilidad Programática
- d. Sostenibilidad social
- e) Recursos humanos y materiales
 - a. Políticas y Procedimientos de Talento Humano
 - b. Desarrollo Profesional
 - c. Infraestructura
- f) Alianzas Estratégicas
 - a. Estrategia de Comunicación
 - b. Alianzas

3.- Objetivos de los talleres

3.1.- Objetivo general:

Apoyar los procesos de planificación y fortalecimiento en gestión estratégica de las organizaciones de la sociedad civil.

3.2.- Objetivos Específicos:

- Desarrollar ejercicios de pensamiento estratégico para la gestión crítica de las OSC.
- Identificar elementos que alimenten Planes de Acción de las OSC.

4.- Agenda de Talleres

DÍA 09h00 a 17h00		
Paso a paso	Tiempo	Acción
Introducción	45 min. (09h00 a 09h45)	<u>1.- Bienvenida</u> al taller <u>2.- Acuerdos de trabajo</u> (horario de entrada y salida, alimentación, asuntos logísticos, lista de asistencia, importancia de la participación, registro de participantes) <u>3.- Presentación objetivos</u> de la jornada y producto final. <u>4.- Dinámica de la silla</u> Se hace la dinámica del baile y la silla de manera tradicional (una vuelta), e inmediatamente se cambia a la dinámica inversa, en donde salen sillas, pero no deben salir personas y deben organizarse para que todxs queden sentados. Al finalizar se conversa sobre la experiencia de acción de colaboración colectiva para llegar a un objetivo común. <u>5.- Dinámica de presentación</u> ¿Cómo llegaste a la organización? ¿Cómo yo vivo mi organización? Se dispone un tiempo para que cada persona del taller pueda contar brevemente como llegó a la OSC, cómo fue su primer día, como llegó...
Lo que hemos sido	15 min. (09h45 a 10h00)	<u>6.- Reflexión:</u> sobre la visión de desarrollo con presentación de video, para iniciar pensamiento a futuro de a dónde queremos llegar como organización. (Coherencia – Correspondencia)

Metodología de Talleres de Pensamiento y Planificación Estratégica

	<p>1 hora (10h00 a 11h00)</p>	<p>7.- Línea histórica: Se propone la reconstrucción colectiva de los acontecimientos históricos vividos en la OSC. Este ejercicio permite que se encuentren las diversas ópticas y generaciones. Se promueve la valoración de las diferentes interpretaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Se dibuja en un papelote una línea al centro, de modo que empiece con el año de la fundación de la OSC y termine con el año actual. (Debe ser tan larga cuanto se necesite). b. Se ofrecen tarjetones a participantes para que escriban los hitos del contexto, el escenario del país, región o localidad (entendido como esas huellas, hechos relevantes y significativos) que se han vivido en ese periodo. Se pegan en la parte superior de la línea ubicando el año o período al que corresponde. Por ejemplo: <i>Hito superior:</i> Desalojo de las tierras por una situación minera. <i>Hito inferior:</i> La entidad interpuso un recurso jurídico. c. Se ofrecen tarjetones a participantes para que escriban los hitos de la OSC que se han vivido en ese tiempo. Se pegan en la parte inferior de la línea ubicando el año o período al que corresponde. d. Se provoca el consenso sobre los hitos más significativos de la OSC. (Huellas). e. Se reflexiona sobre la coherencia interna de la OSC, tomando como referencia solo la parte de debajo de la línea. Se realiza una pregunta provocadora: ¿En qué medida la OSC ha guardado coherencia interna con sus opciones y prácticas? <p>8.- Priorización (huellas): Se vincula los hitos de la OSC y su respuesta a “algo”. Con la metáfora de las huellas (atendiendo a los cambios que se produjeron en la OSC y en el contexto). Se resalta la importancia de examinar la coherencia interna de la OSC:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Preparación: Se recortan previamente formas de huellas en cartulinas, que sean del tamaño que permitan escribir con marcador varias frases. b. Registro: se anotan los hitos (producto del consenso en la dinámica anterior) en las huellas. Se anotan 2 o 3 hitos por cada huella. Estas huellas se colocan en lugares visibles de forma conjunta para que sirvan siempre como orientación en las siguientes dinámicas.
<p>REFRIGERIO (11H00 A 11H15)</p>		
<p>Categorías: claves</p>	<p>30 min. (11H15 a 11h45)</p>	<p>9.- Exposición sobre las categorías claves del proceso. Generar diálogo en plenaria para asegurarse de la comprensión e implicancias de estos conceptos.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Coherencia– Correspondencia b. Sostenibilidad–Vulnerabilidad
<p>Valoración de la OSC sobre correspondencia</p>	<p>30min. (11h45 a 12h15)</p>	<p>10.- Cuestionario colectivo: En plenaria y en consenso se responde el cuestionario sobre correspondencia. Depende de la cantidad de personas se hace en equipos y/o en plenaria. Se registran los consensos (procurando) y los disensos.</p>
<p>Autopercepción de la OSC.</p>	<p>1 hora (12h15 a 13h15)</p>	<p>11.- Diálogo sobre autopercepción</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Introducción: Se retoma lo conversado en la línea del tiempo: ¿En qué medida tuvimos correspondencia frente al contexto?

Metodología de Talleres de Pensamiento y Planificación Estratégica

		<p>b. <u>Dinámica de autoretrato</u>: Cada persona hace un dibujo con esta pregunta provocadora ¿Cómo ves a tu organización en su comunidad/contexto?</p> <p>c. <u>Registro</u>: Quien facilita recoge las palabras claves de la autopercepción que surgen de la explicación de cada dibujo.</p> <p>d. <u>Comentarios en Plenaria</u>: ¿Hay diferencias, contradicciones, acuerdos, coincidencias? ¿A qué se deben estas diferencias / semejanzas?</p>
ALMUERZO (13H30 A 14H30)		
Lo que queremos ser.	45 min (14H30 a 15h15)	<p><u>12.- Nuestro futuro</u>: dibujando nuestro futuro a 5 años ¿dónde queremos estar en 5 años?:</p> <p>a. <u>Lluvia de ideas</u> sobre los elementos claves que visualizamos de cómo queremos estar en 5 años. (cada persona anota en tarjetas sus ideas). Se retoman las ideas que dieron en la plenaria del dibujo.</p> <p>b. <u>Ejercicio de diálogo</u> para el contraste entre la propia práctica: determinar distancias entre lo que se dice y lo que se hace. Se pule la lista y se la contrasta con los 6 pilares que se busca fortalecer. Se identifica cuales pilares tienen más y cuales menos, y cuales elementos están fuera de los pilares.</p>
Hacia nuestro Plan Estratégico	1 hora (15h15 a 16h15)	<u>13.- Pasos estratégicos por Pilares</u> : Con los pilares y la mirada de futuro a 5 años, se hacen grupos de trabajo para que identifiquen cuales son las acciones estratégicas que se requieren hacer para llegar a la meta.
	45 min. (16h15 a 17h00)	<u>14.- Plenaria</u> : cada grupo presenta sus propuestas de acciones estratégicas y en base a consensos se genera un solo Plan Estratégico.
Cerrando el momento	17h00	<u>15.- Dinámica de clausura</u>

5.- Productos a ser obtenidos

Al finalizar el taller, el producto que se busca obtener es un primer borrador de Plan Estratégico de la OSC.

Este Plan contará con una identificación de las acciones claves que la OSC deberá considerar para llegar a su estado ideal en 5 años.

Este insumo no será un producto final, y será un documento perfectible, que podrá ser analizado año por año para evaluar avances, nudos y nuevas proyecciones.

Para que el Plan Estratégico camine, se debería realizar los POAS de las OSC en base a este producto.

Metodología de Talleres de Pensamiento y Planificación Estratégica

La consultoría entregará los Planes Estratégicos de cada OSC en un formato que contará con aspectos inconclusos que deberán complementar de manera interna en la OSC, posteriormente al taller.

6.- Observaciones

La agenda del taller se ajustará a cada realidad de OSC, dependiendo de lo avanzado de su conformación, sobre todo en cuanto a Visión, Misión, Objetivos Institucionales y Objetivos Funcionales.

En caso de que la OSC no cuente con estos elementos, se cambiará el componente de “Línea histórica”, por un momento que les permita iniciar la construcción de los elementos básicos que le falte a la entidad como parte de su mirada estratégica, sin la cual no se podría realizar un Plan Estratégico.

7.- Calendario tentativo

Se propone desarrollar los talleres de la siguiente manera:

Quito	
1er. Taller	Viernes 18 de septiembre
2do. Taller	Viernes 25 de septiembre
3er. Taller	Viernes 2 de octubre
4to. Taller	Jueves 8 de octubre
5to. Taller	Viernes 9 de octubre
6to. Taller	Viernes 16 de octubre

Guayaquil	
1er. Taller	Lunes 26 de octubre
2do. Taller	Martes 27 de octubre
3er. Taller	Miércoles 28 de octubre
4to. Taller	Jueves 29 de octubre
5to. Taller	Viernes 30 de octubre
6to. Taller	Por confirmar. (dependerá del lugar de la OSC.)

Anaité Vargas
Consultora
24 de agosto del 2015