



Programa de Liderazgo Integrador

MÓDULO 3.1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹

OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Luego de aplicar este módulo, los y las participantes estarán en capacidad de facilitar procesos de planificación estratégica con herramientas participativas. Podrán establecer un diagnóstico básico de situación, proyectar una visión de futuro, definir líneas estratégicas de acción, identificar proyectos de acción válidos y elaborar planes operativos.

¿POR QUÉ LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ES IMPORTANTE PARA UN NUEVO LIDERAZGO?

La planificación colectiva es el sustento de un proceso de construcción común con decisiones e involucramiento de los y las participantes. Es el punto de partida para ordenar un proceso, donde se decide una orientación y forma de acción común; a la vez que sienta las bases de una manera de trabajar desde los involucrados.

Desde el liderazgo hacer planificación estratégica participativa implica *facilitar al grupo* para que analice por sí mismo su situación, identifique sus verdaderos campos de interés, los proyecte hacia el futuro y se atreva a tomar decisiones de acción significativas, a la vez que clarifica un camino para ejecutar sus decisiones.

Esto implica que la elaboración colectiva del plan tiene que alcanzar tres desafíos importantes:

- Construir desde la mirada de los participantes
- Proponer una orientación colectiva desafiante
- Encontrar juntos una forma estratégica y creativa de lograrlo

¹ [Versión para impresión](#)

Metodológicamente implica encontrar formas de expresión colectiva que permitan a los involucrados recoger su experiencia y conocimiento de su propia situación, procesarla y proyectarla. Para lograr este propósito se propone trabajar colectivamente los siguientes pasos:

PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un proceso de planificación participativa puede recorrer los siguientes momentos:

1. **Presentación:** Esta unidad tiene por objeto lograr que los participantes se conozcan (o reconozcan), presenten su experiencia de planificación y sepan que pueden esperar de los demás.
2. **Diagnóstico participativo:** El propósito de esta unidad es lograr que los asistentes comprendan el alcance de un diagnóstico participativo y manejen una herramienta para elaborarlo con sus grupos involucrados. Este diagnóstico será la base de preocupación para la elaboración del plan.
3. **Principios y valores:** En esta unidad se trata de que los facilitadores aprendan a animar al grupo para que identifique y profundice en los principios y valores que les orientan y reflexionen sobre ellos. Estos principios y valores estarán luego presentes en la elaboración de la visión de futuro del plan.
4. **Visión de futuro:** Esta unidad enseñará a los participantes a llevar adelante una formulación colectiva de la visión de futuro. La visión de futuro es el eje o punto de partida del diseño del plan. Es un instrumento clave por que permite una comprensión del sentido del plan, hacer difusión del mismo y tomar de decisiones de acción posteriores.
5. **Contexto:** El propósito de esta unidad es lograr, mediante la participación del grupo, que este logre darse cuenta de las fuerzas que intervienen en el logro o fracaso de la visión deseada. Es un análisis político y estratégico que permite ubicar el juego de fuerzas que está presente en toda situación.
6. **Líneas estratégicas:** El objetivo de esta unidad es que el grupo, con el apoyo de la facilitación, pueda definir las líneas de acción fundamentales de su plan.
7. **Proyectos:** Esta unidad enseña a conducir al grupo para que, a partir de las líneas estratégicas establecidas, se identifiquen los proyectos que comprenderán el plan.
8. **Plan operativo:** Luego de establecidos los proyectos y las acciones clave de los mismos, se procede a hacer un plan operativo donde se describe el proyecto, se pone cada una de las actividades que deben y pueden realizarse durante el año, se

les asigna un resultado esperado, se prevé las fechas de realización y se asignan responsables.

9. Documentación: En esta unidad se aprende a llevar adelante una documentación que permita recoger todos los resultados logrados en cada unidad del taller de planificación y se de una inmediata sistematización y redacción. Esta será la base para una validación con los involucrados, en pasos sucesivos, hasta tener una redacción final del plan.

10. Seguimientos del plan: El objetivo de esta unidad es que los participantes se enfrenten ante una forma de hacer seguimiento y evaluación de la aplicación del plan que se acaba de diseñar. De este modo se ponen ante la situación de emprender el plan y cumplirlo.

11. Reflexión del proceso: Se busca que el grupo vincule el tema de la planificación participativa con los procesos en los que se encuentra inmerso y con el ejercicio del liderazgo. Que analice la aplicabilidad y usos de la planificación en el liderazgo.

AGENDA DEL MÓDULO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para llevar adelante la capacitación en planificación estratégica participativa es necesario un conjunto de unidades articuladas. La siguiente matriz resume el contenido, metodología y tiempo² necesario para desarrollar cada unidad.

Unidad	Contenido	Metodología	Hora
1. Presentación de participantes	Experiencia en planificación de cada participante	Presentación individual	1:00
2. Diagnóstico Participativo	Diagnóstico de situación del tema-proceso por períodos y aspectos clave	Paneles de diagnóstico participativo	1:30
3. Principios y valores	Principios y valores que deben regir el tema-proceso tratado	Explicación y referencia al taller conceptual- Ejercicio	1:00
4. Visión de futuro	Visión de futuro del tema-proceso en un marco de más de 10 años. Herramienta de toma de decisiones	Telaraña de visión	1:00
5. Contexto	Contexto en que se desenvuelve el tema-proceso y su influencia sobre el mismo	Referencia al taller de contexto y aplicación	1:00
6. Líneas estratégicas	Apuesta estratégica del grupo para enfrentar el tema-proceso	Explicación	0:30
		Grupos	1:00
		Plenaria	0:30
7. Proyectos	Proyectos a desarrollar en base a las metas estratégicas y obstáculos críticos	Explicación	0:30
		Grupos	2:00
		Plenaria	1:00

² El tiempo está como duración neta y no por horas del día, para que el calendario sea establecido de acuerdo a las circunstancias de cada evento.

Unidad	Contenido	Metodología	Hora
8. Plan operativo	Conjunto de actividades de cada proyecto en el lapso de un año	Explicación	0:30
		Grupos	1:30
		Plenaria	1:00
9. Documentación	Cómo documentar un plan.	Plenaria	1:00
10. Seguimiento y evaluación	Monitoreo y evaluación. Impactos. Sistema de Monitoreo y Evaluación Campos observación e indicadores	Exposición y diálogo	2:00
11. Reflexión del proceso	Aplicabilidad y usos de la planificación en el liderazgo	Plenaria	1:00
Total horas			18:00

DESARROLLO DE LAS UNIDADES

Unidad 1: PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES

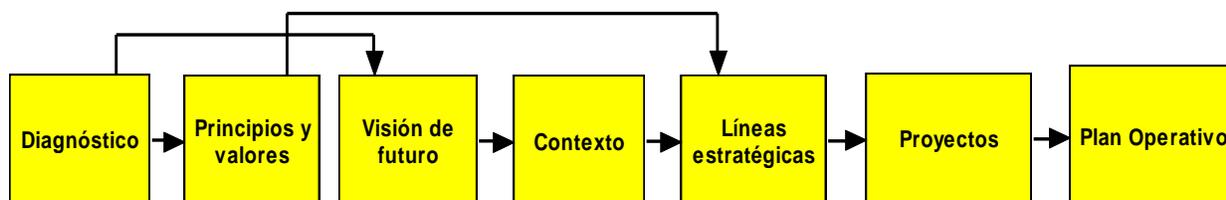
El primer paso en toda reunión es lograr que los y las asistentes se conozcan, sepan que pueden esperar de los demás y estén dispuestos a interactuar, dar y aprender

Es unidad tiene por objeto lograr que los participantes se conozcan (o reconozcan), presenten su experiencia de planificación y sepan que pueden esperar de los demás.

Se pedirá a cada persona que ponga su nombre propio escrito de manera clara con marcador en una etiqueta pegante. Esta etiqueta estará adherida al cuerpo durante todo el evento. Asimismo se pedirá que escriba en una tarjeta de cartulina una palabra clave relacionada con la planificación.

Cada participante se presentará con su nombre, pertinencia organizacional y una breve descripción de su experiencia en planificación; además exhibirá la palabra escrita en la tarjeta y pegará esta en un panel, lo que permitirá tener expuestas las primeras referencias que se han hecho sobre el tema.

Al terminar la presentación quien facilita hará una explicación general de los pasos de un proceso de planificación en base al siguiente gráfico:



- Duración: 1 hora
- Materiales: Tarjetas, marcadores, etiquetas y maskin. Panel preparado en la pared. Infocus. Presentación en powerpoint sobre [planificación](#).

Unidad 2: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

El propósito de esta unidad es lograr que los asistentes comprendan el alcance de un diagnóstico participativo y manejen una herramienta para elaborarlo con sus

grupos involucrados. Este diagnóstico será la base de preocupación para la elaboración del plan.

Lo primero que hay que hacer es explicar a los y las asistentes lo que significa hacer un diagnóstico participativo en función de la elaboración del plan. Para ello se hará referencia al contenido que se presenta a continuación.

El diagnóstico para un plan participativo tiene por objeto una reflexión y ubicación del grupo en su propia situación. No se trata de un diagnóstico exhaustivo, técnico o estadístico, sino de que el grupo identifique y sienta su situación a través de su propia mirada.

Luego de una revisión temática e histórica, el resultado final será la identificación y toma de conciencia por parte del grupo sobre cuáles son sus principales temas de preocupación.

Se hace un diagnóstico de situación del tema-proceso por períodos y aspectos clave. Mediante una lluvia de ideas escrita colectivamente, es posible recoger la experiencia y el conocimiento de la gente sobre la situación de la parroquia. Para ello, se puede partir de una "lluvia de ideas" sobre situación y problemas de la zona, en diversos momentos en el tiempo.

Con la reflexión colectiva se puede establecer unos cuatro o cinco ejes temáticos de gran importancia, a los que el plan va a dar soluciones que potencien el proceso en que se encuentran involucrados.

Se utilizará un panel grande construido con papelotes en una pared. Este panel tiene que ser preparado previamente:

Temas	Período 1	Período 2	Período 3	Ahora	Perspectivas
Tema clave					
Temas asociados					
Contexto local					
Contexto nacional					
Actores					

Se invita a que todas las personas tomen un marcador y pasen a escribir todo aquello que consideran relevante sobre el proceso que han vivido, desde cualquier aspecto o punto de vista que les parezca. Así podrán poner elementos muy específicos del tema tratado; aspectos económicos, sociales y políticos relevantes; hechos históricos que marcaron los períodos; elementos de los contextos local,

nacional e internacionales relacionados con el proceso; actores relevantes, etc. Se les da de 15 a 20 minutos para este llenado.

El facilitador estimula a los y las participantes a seguir escribiendo, recordándoles los aspectos sobre los que se puede tratar y las épocas históricas. Puede también resaltar alguna frase ya escrita y animar a quienes no están aportando significativamente.

Cuando han acabado de escribir se procede a leer cada panel, comentándolo y permitiendo que los asistentes que quieran añadan otros aspectos que se les vaya ocurriendo para completar la visión de cada período analizado.

Al finalizar la lectura de cada panel se puede pedir al grupo que emita una calificación de 1 a 5 (entre mal y bien) sobre dos o tres aspectos clave como el avance de su proceso o la situación organizacional. En este caso se pondrá un punto grande de un color específico en el panel respectivo y al final se trazará unas líneas de tendencia entre los diversos paneles.

Al terminará se establecerán entre 3 y 5 ejes temáticos de preocupación del grupo, lo que permitirá luego ponerlos como base para construir la visión de futuro.

- Duración: 1 hora 30 minutos
- Materiales: papelotes, marcadores para cada asistente y cinta maskin.

Unidad 3: PRINCIPIOS Y VALORES

En esta unidad se trata de que los facilitadores aprendan a animar al grupo para que identifique y profundice en los principios y valores que les orientan y reflexionen sobre ellos. Estos principios y valores estarán luego presentes en la elaboración de la visión de futuro del plan.

Los principios y valores son construidos mediante un ejercicio colectivo que asegura la toma de conciencia de aquello en lo que se cree y genera consistencia ética entre los miembros del grupo.

Se trata de identificar las creencias, principios y valores que tiene la gente, en los que cree y que pueden orientar las acciones y decisiones del proceso y del plan. Los principios y valores son la vertiente ética del proceso para orientar el plan, esta se conjugará con la visión de futuro, que es la orientación teleológica (de la finalidad buscada). No se hará una distinción entre principios y valores, sino que se tratará en común como el conjunto de elementos éticos que animan nuestra acción. Es importante establecer que los principios y valores son el marco orientador, como el espacio en el cual se desenvuelve la acción, pero no establecen

objetivos por si mismo. Eso corresponde a un momento estratégico que se tratará más tarde.

Se pide a los asistentes que llenen tarjetas (con marcador) con una palabra que identifique un principio o valor relevante para el proceso en que se encuentran insertos. Se recogen las tarjetas y se las clasifica por áreas temáticas como estas:

Principios y valores relacionados con el tema	Principios y valores relacionados con la sociedad	Principios y valores relacionados con la persona	Principios y valores relacionados con la organización clave
			(estos principios permiten luego establecer la misión institucional)

Se estimulará el trabajo del grupo mediante preguntas como: ¿En qué creemos?, ¿Por qué estamos involucrados en nuestro proceso? ¿Qué principios deben orientar nuestra acción? ¿Cuáles son los valores más importantes para construir lo que queremos? ¿Qué deberíamos premiar y qué castigar en una nueva sociedad?

En caso de que el grupo haya trabajado ya el módulo de contexto del Liderazgo Integrador, solamente se hará la aplicación del ejercicio, ya que este fue explicado en el taller conceptual.

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores y cinta maskin.

Unidad 4: VISIÓN DE FUTURO

Esta unidad enseñará a los participantes a llevar adelante una formulación colectiva de la visión de futuro. La visión de futuro es el eje o punto de partida del diseño del plan. Es un instrumento clave por que permite una comprensión del sentido del plan, hacer difusión del mismo y tomar de decisiones de acción posteriores.

Esta es una actividad central del taller, que debe ser entendida por los asistentes en toda su importancia y dimensión. En este sentido es clave que los facilitadores transmitan a la audiencia la importancia de lograr una visión significativa y potente.

Visión de futuro es el horizonte a donde se quiere llegar y una herramienta estratégica que orienta las decisiones.

Con la visión, la planificación tiene una gran proyección, una perspectiva de llegar ambiciosamente lejos. Partir de una visión de futuro permite superar más fácilmente los obstáculos y bajar las tensiones de los problemas. Sin una

visión, los objetivos de trabajo son inmediatistas y la acción puede ser errática e impulsiva, de acuerdo a las circunstancias.

La visión de futuro es un sueño positivo, que tras la aparición de "algo irrealizable", orienta toda la acción, ya que permite regresar a ver el sueño cada vez que se duda sobre una decisión. Por ejemplo, una comunidad puede orientar sobre lo que se debe enseñar en las escuelas y los colegios del lugar (currículo local), si han pensado cómo quieren que sean sus hijos cuando sean jóvenes, como miembros de esa comunidad.

La visión debe diseminarse por toda la organización. Se debe buscar por todos los medios que se interiorice la visión entre los colaboradores porque esta visión es el objetivo común, lo que les une a todos, la razón por la que van a trabajar juntos.

Para construir una visión colectiva de futuro es necesario:

- 1.- Tomar en cuenta los ejes temáticos identificados en el diagnóstico.
- 2.- Hacer una "lluvia de ideas" creativa sobre cómo ven el futuro en 10 o más años, en cada uno de los ejes temáticos.
- 3.- Establecer las prioridades de lo más relevante, soñado en cada tema.
- 4.- Formular o redactar la visión de futuro.

Para elaborar la visión se prepara en la pared un panel grande como el siguiente, donde se ponen los ejes temáticos obtenidos en el diagnóstico.



Se explica a los y las asistentes la importancia de la visión y se les estimula a pensar creativa y ambiciosamente en el futuro. Se les pide luego que pasen con los marcadores a escribir sus ideas con pocas palabras. Cada idea será escrita trazando una línea de relación con el eje temático al cual se refiera.

Luego de llenado el panel durante unos 15 minutos, se hará una lectura comentada de los resultados, reforzando las ideas expuestas y reencuadrándolas en función de lograr una mirada de largo plazo y ambiciosa.

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, marcadores y etiquetas pequeñas.

Unidad 5: CONTEXTO

El propósito de esta unidad es lograr, mediante la participación del grupo, que este logre darse cuenta de las fuerzas que intervienen en el logro o fracaso de la visión deseada. Es un análisis político y estratégico que permite ubicar el juego de fuerzas que está presente en toda situación.

Para el trabajo se hace la aplicación de identificación de fuerzas a favor y en contra y su desenvolvimiento actual, sin mucha explicación, ya que esta unidad ha sido trabajada en el módulo de contexto.

El conocimiento y comprensión del contexto permite ampliar y aclarar la visión de los grupos humanos y se establecen relaciones necesarias entre aspectos de realidad sin relación aparente. El conocimiento del contexto y de sus posibles desenvolvimientos, permite visualizar opciones (estrategias) alternativas para un plan y manejar supuestos acertados en un plan.

Las posibilidades de cambiar, mejorar, transformar el contexto son mayores si se tiene un conocimiento adecuado de él. Se trata de conocer y entender el espacio de lo público como el contexto de fuerzas donde se juega el logro o no de los resultados. Con ello se llega a la dimensión política como la necesidad de acción en el espacio de lo público para lograr los cambios deseados.

El análisis de contexto se hace mediante la identificación de las fuerzas que intervienen en el logro o en el impedimento de los resultados esperados. Las fuerzas provienen tanto de aspectos que están bajo la gobernabilidad de los actores involucrados, como de elementos externos que inciden sobre la realidad.

Las fuerzas impulsoras son los procesos incidentes, en los que los actores sociales tienen alguna capacidad de influenciar (la participación ciudadana, la educación, el gobierno local, la innovación tecnológica). ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio? ¿Qué factores inciden para que el cambio no se de? ¿Cuáles son los motores y frenos del cambio?

Las fuerzas son identificadas por el grupo que construye el plan. Luego de identificadas se analiza cómo estas fuerzas están trabajando en el momento actual.

Se debe usar la siguiente matriz donde se ponen tarjetas llenadas por los y las asistentes, que contienen las fuerzas impulsoras (a favor y en contra). Se pueden

usar preguntas como: ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio? ¿Qué factores detienen o conspiran contra el cambio? ¿Cuáles son los motores del cambio? Luego se las ordena temáticamente, sin importar que sean a favor o en contra y se procede a una multivotación que establece las 8-10 más importantes.

Fuerzas impulsoras	
A favor	En contra

Luego se analiza el estado actual de estas fuerzas en el momento actual, mediante una caracterización del estado de cada fuerza en el contexto inmediato, de ahora. Luego se identifica con una flecha, en que medida esa fuerza, actualmente, está impulsando o impidiendo el logro de la visión de futuro deseada (columna de Aporte al propósito).

Fuerza impulsora	Estado actual	Aporte al propósito
		→
		↑
		↓
		↘
		↗

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores y cinta maskin.

Unidad 6: LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El objetivo de esta unidad es que el grupo, con el apoyo de la facilitación, pueda definir las líneas de acción fundamentales de su plan.

En primer lugar se regresa al panel de visión de futuro y se lee nuevamente cada frase escrita, señalándola con la mano para que los asistentes puedan reconocerlas. Se le da a cada asistente 4 a 5 pequeñas etiquetas de un color fuerte y se les pide que voten por los aspectos que consideren más importantes, tomando en cuenta su potencial para generar los cambios que se requieren. Se trata de elegir muy pocos temas de la visión que consideren claves y potentes. Se cuentan luego los aspectos más votados, lo que queda como referente no obligatorio para la definición de líneas estratégicas.

Se hace luego una explicación de lo que es una “apuesta estratégica” de elegir unas pocas líneas de acción potentes en vez de tratar de abarcarlo todo.

Todo plan se organiza en “líneas estratégicas de acción”, que son un conjunto de áreas de trabajo posibles de implementar, pero a la vez potentes y claras en dirección hacia la visión de futuro deseada.

Para dirigirse al futuro deseado ello, se deberán tomar decisiones estratégicas, que son como "apostar" a algo. No se puede hacer todo, porque hay falta de recursos y de tiempo. Por ello, hay que definir lo que es más importante, más enriquecedor y posible de realizarse en el tiempo esperado.

En la visión de futuro están los deseos colectivos y las pistas para decidir por qué líneas de acción empezar. Al definir líneas de acción se establecen las prioridades, por lo tanto, no solo se tiene que tomar en cuenta las necesidades y problemas, sino la posibilidad de hacer algo y las oportunidades que se pueden potenciar para mejorar las cosas y acercarnos al futuro.

Definir las líneas de acción, es precisar el camino por el cual transitaremos para llegar a esa visión de futuro. Por lo tanto, esas líneas son estrategias del plan.

Las líneas estratégicas se definen también analizando el contexto y las fuerzas impulsoras, para asegurarse de que se están fortaleciendo las fuerzas a favor y neutralizando las opuestas.

Ésta es la parte central del plan, y se deben ubicar esas líneas luego de una gran reflexión de todos los actores, trabajando en varios grupos para generar mejores ideas.

Finalmente se explica que trabajarán en grupos y que cada uno deberá hacer un dibujo donde se destaquen un máximo de 5 líneas de acción a las cuales apostarían para llevar adelante su proceso y su plan.

Los grupos (entre 6 y 8 personas cada uno) definen posibles líneas estratégicas y las presentan en un dibujo creativo en un papelote. Estas reuniones pueden durar hasta 1 hora.

Luego de los grupos se realiza una plenaria donde presenta cada grupo su trabajo. No se realiza discusión hasta que se hayan presentado todos los grupos. Al terminar todos se compara las líneas coincidentes (que son la mayoría de ellas) y los aportes específicos de cada grupo. La plenaria debe entonces hacer una lista definitiva de líneas estratégicas de acción del plan verificando que esta en conjunto constituyan un ámbito de acción relevante en función de su visión. De la discusión pueden salir agregaciones y cambios de nombre, pero al final no deben quedar más de 5 o 6 líneas de acción.

- Duración: 2 horas
- Materiales: papelotes, marcadores de colores diversos y cinta maskin

Unidad 7: PROYECTOS DEL PLAN

Esta unidad enseña a conducir al grupo para que, a partir de las líneas estratégicas establecidas, se identifiquen los proyectos que comprenderán el plan.

Para llegar a los proyectos se lleva a cabo un proceso que parte de identificar las metas de cada línea estratégica, con base en estas se hace un análisis de obstáculos para llegar a ellas y se establecen acciones para superar dichos obstáculos. Las acciones así definidas son, finalmente, organizadas en los proyectos. Así, un proyecto pasa a ser un conjunto de acciones relacionadas entre sí, dirigidas a superar los obstáculos y cumplir las líneas estratégicas del plan.

En primer lugar se hace una explicación de los pasos y se realiza un ejercicio en conjunto con una de las líneas estratégicas.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Meta a 3 años: resultado esperado de la línea estratégica. Hay que identificar los resultados esperados o que se pueden lograr en una dimensión entre 3 y 5 años en la línea estratégica. Se propone contestar preguntas como: ¿Por qué es importante esta línea de acción? ¿Qué es lo que queremos que cambie o mejore en este tema? ¿Cuál es el resultado que queremos conseguir? Se trata de identificar cuál es o cuáles son las metas a las que se quiere llegar en esta línea de acción, en qué períodos de tiempo, con qué magnitud, impacto, localización y significación.
2. Identificar los obstáculos: Siempre se encontrarán obstáculos reales o ficticios ante el resultado que se quiere lograr, es válido discutir a fondo para identificar los reales impedimentos que pueden interrumpir el camino. Se puede hacer una lluvia de ideas, en la que todos los asistentes a la reunión opinen y se ayuden a pensar unos a otros. Hay que recoger todas las ideas sin criticarlas. Se debe escribir la lluvia de ideas en una hoja y luego analizar cada obstáculo para ver si es nudo crítico
3. Ubicar los obstáculos o nudos críticos. No todos los obstáculos que salieron

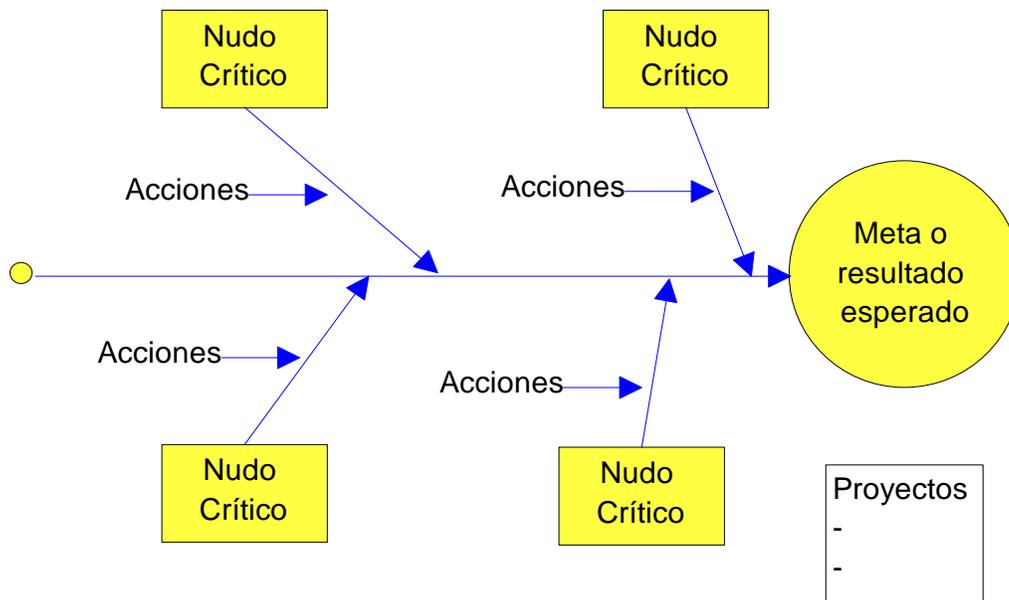
de la lluvia de ideas afectan de la misma manera el logro de la meta, ni es posible afectar directamente a todos. Por eso, hay que identificar cuáles pueden y deben ser superados. Se responde a las siguientes preguntas: (1) ¿si supera el obstáculo se avanza decididamente hacia la meta?, (2) ¿es posible superar de manera directa al obstáculo?

4. Acciones para enfrentar los obstáculos críticos. Los resultados se logran eliminando o controlando los obstáculos. Se puede definir en equipo cuáles son las acciones adecuadas para afectarlos sustancialmente. Se trata, entonces, de precisar soluciones que eliminen los obstáculos. Claro que habrá obstáculos que requieren bastante tiempo e ingenio para ser eliminados, para eso se necesita mucha constancia y decisión.

5. Proyectos: ordenar las acciones en proyectos. Las acciones surgidas están desordenadas y pueden ser agrupadas en proyectos. En ellos se organizan las acciones en conjuntos aplicables.

Se dibuja el resultado en una “espinas de pescado”, que permite visualizar en un solo gráfico comprensivo el ejercicio que estamos realizando: la meta se ubicará en la cabeza, los obstáculos o nudos críticos en las terminales, y las acciones para atacar los obstáculos en las espinas.

LÍNEA ESTRATÉGICA



Se desarrolla cada línea estratégica en un grupo. Es muy importante acompañar a los grupos para que planteen bien la metodología de trabajo. Es clave la identificación de nudos críticos con las preguntas planteadas.

Luego de que cada grupo ha trabajado (alrededor de 2 horas) se realiza la plenaria de presentación y corrección del trabajo de cada grupo. Este paso es muy importante, por que la plenaria corrige lo realizado por cada grupo, para lo cual debe contar con una explicación clara del resultado. Las correcciones de la plenaria deben ser puestas en el gráfico de espina de pescado.

- Duración: 3 horas y 30 minutos
- Materiales: Papelotes, tarjetas, marcadores y cinta maskin

Unidad 8: PLAN OPERATIVO

Luego de establecidos los proyectos y las acciones clave de los mismos en la anterior actividad, se procede a hacer un plan operativo anual donde se describe el proyecto, se pone cada una de las actividades que deben y pueden realizarse durante el año, se les asigna a cada una un resultado esperado en el año, se prevé las fechas de realización y se asignan responsables.

Se explica los componentes del plan operativo y la forma de llenado de la siguiente matriz de planificación operativa:

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO					

	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR DE RESULTADO	TIEMPO	RESPONSABLE

Luego de la explicación se hace trabajo en grupos: cada grupo prepara el plan operativo de un proyecto durante una hora y media.

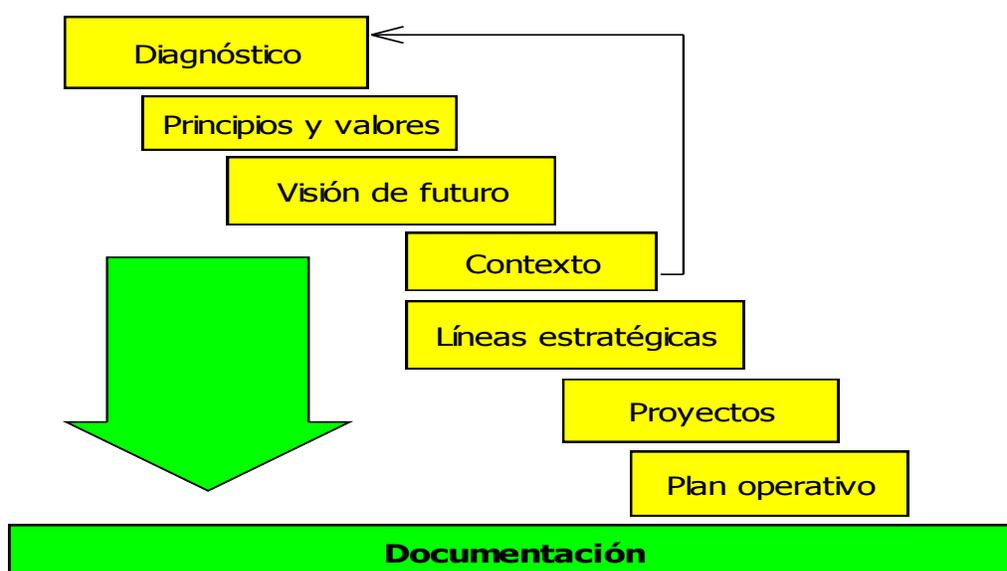
Finalmente se hace una plenaria de exposición y comentario del trabajo de cada grupo. Esta plenaria es muy importante para revisar y apropiarse de los proyectos y sus acciones y para identificar la carga de trabajo de conjunto, unificar las actividades repetidas y mejorar el trabajo de los grupos

- Duración: 2 horas 30 minutos
- Materiales: Matriz modelo, papelotes, tarjetas, marcadores, cinta maskin

Unidad 9: DOCUMENTACIÓN

En esta unidad se aprende a llevar adelante una documentación que permita recoger todos los resultados logrados en cada unidad del taller de planificación y se de una inmediata sistematización y redacción. Esta será la base para una validación con los involucrados, en pasos sucesivos, hasta tener una redacción final del plan.

Se deben registrar los aportes de los y las participantes en cada uno de los momentos o unidades del taller de planificación:



De cada unidad salen lluvias de ideas ordenadas o priorizadas y estas deben ser documentadas en su totalidad.

A partir de esta documentación empieza una nueva fase de “Redacción del Plan”. Esta redacción no se hace exactamente en el mismo orden del taller, sino de acuerdo al “Índice del Plan”, que se describe a continuación. Por su parte implica un esfuerzo de escritura que va más allá de la sola suma de las ideas recogidas.

Generalmente esta redacción del plan es elaborada por personas que tienen más experiencia en redactar. Sin embargo se pueden hacer ejercicios de redacción colectiva de diversas partes, como forma de entrenamiento del grupo participante. Esta opción llevará mucho más tiempo.

Los resultados ya redactados deben someterse a la validación por parte del grupo participante, mediante lecturas colectivas y copias de los documentos para cada asistente, para que puedan seguirlos y comentarlos exhaustivamente.

La documentación redactada se presentará mediante un índice del plan como el siguiente ejemplo:

<p style="text-align: center;">Índice del Plan</p> <p style="text-align: center;">Participantes</p> <p>I. PLAN ESTRATÉGICO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Principios y valores2. Misión3. Visión de futuro4. Líneas de acción, metas y proyectos <p>II. PLAN OPERATIVO</p> <ul style="list-style-type: none">- Líneas de acción y proyectos- Proyecto 1:- Proyecto 2:- Proyecto 3:- Proyecto 4:- Proyecto 5: <p>III. SITUACIÓN Y CONTEXTO</p> <ol style="list-style-type: none">1. La situación2. El contexto3. La situación organizacional <p>IV. ANEXOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Definiciones de principios y valores2. Metodología

- Duración: 1 hora
- Materiales: Papelotes, marcadores y cinta maskin

Unidad 10: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El objetivo de esta unidad es que los participantes se enfrenten ante una forma de hacer seguimiento y evaluación de la aplicación del plan que se acaba de diseñar. De este modo se ponen ante la situación de emprender el plan y cumplirlo.

Se hace una exposición en base al sistema de Eberhard Gohl: Monitoreo & Evaluación. Se recogen preguntas y se lleva a cabo un diálogo. Presentación en powerpoint sobre [monitoreo](#).

Monitoreo y evaluación (M&E): ¿Cómo vivimos el monitoreo?

- Impactos
- Elementos de un sistema de monitoreo y evaluación
- Identificación de actores involucrados
- Identificación de campos de observación
- Indicadores
- Definición de indicadores y preguntas clave
- Tratamiento de la Información
- Mecanismos de reflexión y de diálogo

Puede haber un conflicto entre dos finalidades de M&E:

Examinar, controlar	Aprender
○ orientado a informes, a lo escrito	○ orientado a procesos, a lo dicho
○ mirando atrás, hacia el pasado	○ mirando adelante, hacia el futuro
○ participación de externos como peritos independientes	○ participación de externos como facilitadores independientes

Diferencias entre Monitoreo y Evaluación - Las diferencias son graduales:

Monitoreo es	Evaluación es
○ más frecuente	○ menos frecuente
○ menos amplio	○ más amplio
Observación y reflexión sistemática y periódica para dirigir la intervención y adaptarla a las circunstancias	Análisis global de la intervención con el objetivo de adaptar la planificación y la estrategia a las circunstancias

Impacto:

- Un impacto se da si los productos / servicios / procesos de nuestro proyecto / programa causan un cambio en la situación de los destinatarios.
- Se espera que los cambios sean positivos; pero pueden negativos.
- Puede haber cambios esperados y no esperados.

Impactos de los procesos y productos del proyecto

Impacto indirecto supuesto, altamente agregado	Impacto, nivel 3	<i>Mejora de la calidad de vida de la familia del agricultor</i>
Impacto indirecto, muchos otros factores contribuyen	Impacto, nivel 2	<i>Aumento de ingresos de los agricultores</i>
Impacto directo, se puede inequívocamente atribuir al proyecto	Impacto, nivel 1	<i>Porcentaje de los productos comercializados directamente</i>
Utilidad / beneficio o inconvenientes de los procesos y productos del proyecto para l@s destinatari@s	Impacto	<i>Uso de los conocimientos agro ecológicos en la producción agrícola</i>
Uso de los procesos y productos del	Puede ser	<i>Número de agricultores que han</i>

proyecto por l@s destinatari@s	impacto	<i>pedido consultas</i>
Productos del proyecto para l@s destinatari@s	No es impacto	<i>Servicio de asesoría a la comercialización en funcionamiento</i>
Procesos o actividades del proyecto	No es impacto	<i>Cumplimiento de cursos de capacitación</i>
Uso de recursos en el proyecto	No es impacto	<i>Cumplimiento del presupuesto</i>

Elementos de un sistema de Monitoreo & Evaluación	
1. Identificación de actores involucrados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actores existentes ○ Mecanismos de concertación existentes
2. Identificación de campos de observación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planes ○ "Hipótesis de impacto" ○ Intereses y preocupaciones de los actores
3. Definición de indicadores y preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ejemplos como observar los cambios
4. Tratamiento de la Información	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recolección de datos ○ Documentación de datos ○ Retro-alimentación de datos
5. Mecanismos de reflexión y de diálogo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis y reflexión ○ Diálogo ○ Toma de decisiones

Indicadores: Un indicador es una descripción observable, de modo ejemplar, de las características de un estado.

Maneras de crear indicadores, (→ para describir los niveles / las características):

1. Medir o contar: suministra números exactos
Ejemplo: los precios de mercaderías son medidos: \$ 0.45 por kg; cantidad contada: 20 pares de zapatos.
2. Escalar o graduar: suministra una descripción gradual
Ejemplo: la calidad de las mercaderías puede ser graduada Muy buena – buena – promedio – mala – muy mala
3. Clasificar: informa sobre categorías no graduables
Ejemplo: hay sal disponible: si /no? Quién toma las decisiones finales en la tienda: mujer / hombre?
4. Describir cualitativamente: describe sólo en palabras
Ejemplo: ¿cómo está siendo administrada la tienda? La respuesta describe en palabras uno o más aspectos. La descripción puede tener una estructura: (aspectos positivos – negativos; liderazgo – compras – ventas – contabilidad)

Elementos de un indicador

Parámetro	El porcentaje de las personas que tienen empleo afuera de la producción agropecuaria ...
-----------	--

Sujetos	a. de mujeres en relación al total de la PEA femenina b. de varones en relación al total de la PEA masculina
Región	... en la Provincia de X. ...
Tiempo	... en 2003 son: ... en 2008 serán:
Nivel, características	a. 3 % b. 12 %
	a. 15 % b. 20 %

Al llegar al punto de los indicadores se hace un ejercicio por grupos de 3 personas en los cuales cada uno, durante 15 minutos prepara un indicador que luego es presentado y comentado en plenaria. Se usa el siguiente Formulario de Definición de Indicadores:

<i>Campo de Observación:</i>	
<i>descripción general del indicador:</i>	
<i>descripción detallada del indicador:</i>	
<i>parámetro:</i>	
<i>sujetos (del cambio esperado):</i>	
<i>región:</i>	
<i>tiempo:</i>	(comienzo de la fase) (fin de la fase)
<i>nivel / características:</i>	(observado) (esperado)
<i>referencias de comparación:</i>	
<i>responsable de la recolección:</i>	
<i>fuentes de información:</i>	
<i>frecuencia de la recolección:</i>	
<i>indicaciones para la documentación</i>	
<i>indicaciones para la re-distribución</i>	
<i>el campo obs. Será influenciado por:</i>	
<i>el campo obs. Va influir sobre::</i>	
<i>validez / limitaciones:</i>	
<i>definiciones necesarias:</i>	
<i>comentarios:</i>	

- Duración: 2 horas
- Materiales: matriz, papelotes, tarjetas, marcadores, maskin

Unidad 11: REFLEXIÓN DEL PROCESO

Se busca que el grupo vincule el tema de la planificación participativa con los procesos en los que se encuentra inmerso y con el ejercicio del liderazgo. Que analice la aplicabilidad y usos de la planificación en el liderazgo.

Se hará entonces una reflexión libre en plenaria, a modo de evaluación, en la cual se plantea el regreso a los procesos y el aporte de lo aprendido respecto a ellos. En este sentido se pueden plantear cuatro aspectos de reflexión:

1. La planificación estratégica participativa es una herramienta para facilitar procesos de los grupos, y el manejo de esta herramienta puede ser un arma eficaz de liderazgo. ¿En que circunstancias? ¿Qué utilidad puede tener para cada proceso? ¿Cuál es la relación entre la teoría aprendida y la práctica? ¿Cómo unimos el conocimiento con el proceso?
2. Se hace una discusión sobre el uso de la planificación estratégica participativa en el ejercicio del liderazgo.
3. Se plantea que acuerdos y compromisos que pueden permitir aplicar la planificación en los procesos y mejorar las capacidades de facilitar procesos de planificación.
4. Se busca en grupo tareas y deberes colectivos que se pueden llevar adelante para adquirir más conocimiento y práctica de planificación participativa y liderazgo en general.

- Duración: 1 hora

- Materiales: Papelotes, marcadores y etiquetas

DOCUMENTOS Y AYUDAS GRÁFICAS USADOS EN EL MÓDULO

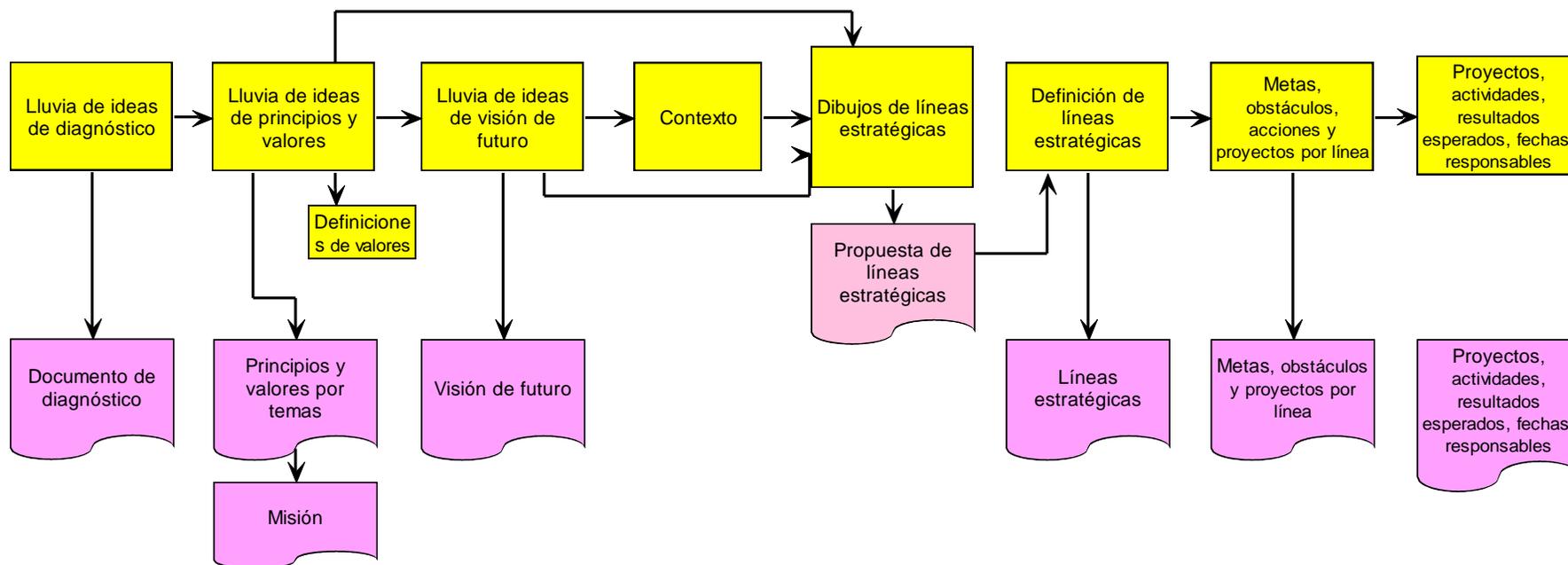
- ❖ Presentación en powerpoint sobre [planificación](#).
- ❖ Presentación en powewrpoint sobre [monitoreo](#).

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- ❖ Casolaro, William M.- THE FUTURE SEARCH CONFERENCE. Planning Through Stakeholder Involvement. July 1996.
- ❖ De Souza Silva, J.; Cheaz, J.; Santamaría, J.; Mato, A.; y León, A. (2001 b) “La Dimensión de Estrategia en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional. San José de Costa Rica: Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”.
- ❖ Escobar, A. “La Invención del Tercer Mundo”: Construcción y Deconstrucción del Desarrollo”. Santa Fé de Bogota, Venezuela: Grupo Editorial NORMA, 1998.
- ❖ Mathus, Carlos, (1994) "El Plan como Apuesta" Fundación Altadir. Caracas.

- ❖ Sambonino P. (2002). “Sistemas Integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación – SIPSE. Ecuador: Pontificia Universidad Católica de Ibarra: Maestría en Gestión Comunitaria de los Recursos Naturales.
- ❖ Ecuador 2020 / Construcción de Escenarios desde la juventud. Fundación Futuro Latinoamericano, Quito, 2003.
- ❖ Destino Colombia. Proceso de Planeación por Escenarios. s/f.
- ❖ Hammond, Allen. Which World? Scenarios for the 21st century. Global Destinies, Regional Choices, Island Press, 1999.
- ❖ 1, 2, 3 Justicia / Construcción de Escenarios en el Sector Justicia del Ecuador. Fundación Esquel, Redes de Justicia, Coalición Nacional por la Justicia, Quito, 2003.

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y DOCUMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



Construcción colectiva
Documentación