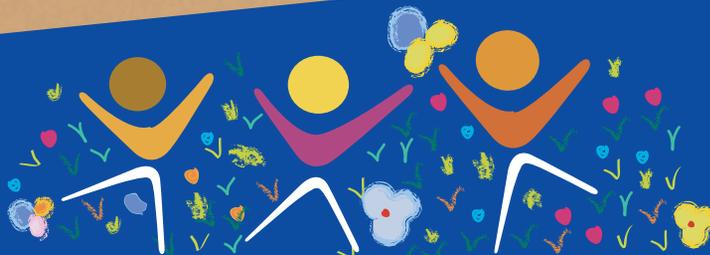


Curso Básico de Liderazgo Integrador

Planificación

ESTRATÉGICA

Liderazgo
INTEGRADOR



 **Esquel**
15 años



© Fundación Esquel
Ecuador, 2005

Liderazgo Integrador
La dimensión humana del YO

Presidente Ejecutivo
Cornelio Marchán

Programa de Liderazgo Integrador
Dolores Padilla, Coordinadora
Fausto Valle, Consultor
Tatiana Castillo, Asistente

Autor del curso presencial
NN

Realización editorial
Cecilia Amaluisa Fiallos

Diseño gráfico e ilustraciones
Ana Lucía Garcés

Fotografías
Archivo de Fundación Esquel

Impresión

CURSO BÁSICO DE LIDERAZGO INTEGRADOR

NÚCLEO 3 RECURSOS PARA EL CAMBIO

1 Planificación Estratégica

2 Sostenibilidad y Alianzas

3 Incidencia Política y Cabildeo

4 Manejo de Conflictos

5 Comunicación

1 Planificación Estratégica

Contenido

Presentación	5
Objetivos de Aprendizaje	11
¿Por qué la Planificación Estratégica es importante para un nuevo liderazgo?	12
Agenda del Módulo	16
1. Reconociendo los saberes previos	17
2. Diagnóstico participativo	23
3. Principios y valores	30
4. Visión de futuro	36
5. Contexto	41
6. Líneas estratégicas	46
7. Proyectos	50
8. Plan operativo	56
9. Documentación	59
10. Seguimiento y evaluación	65
11. Reflexión del proceso	76
Evaluación del módulo	78
Referencias Bibliográficas y sitios Web	79

Presentación

Durante una de las tantas reuniones promovidas en la Fundación Esquel en el 2004, período en el que más debatimos acerca del tema de este programa, produjimos tantos comentarios, críticas y propuestas, que vale la pena compartir. En primer lugar, el tema del liderazgo en el Ecuador lo vimos como un asunto inacabado, en construcción y sujeto a múltiples reelaboraciones.



Uno de los comentarios más valiosos que se hicieron empezó señalando que este tipo de debates es muy importante que proliferen en el país. ¿Por qué? Porque generalmente se aborda estos temas desde teorías y estrategias, pero, de un modo impersonal, sin tomar en cuenta que el liderazgo del que se habla tiene correspondencia con un sujeto, y ese sujeto se llama Ecuador, mi país, el tuyo, el nuestro. Entonces, allí cambia el debate, porque nos llega e involucra.

Al Ecuador no le pensamos, al Ecuador le usamos, al Ecuador le vivimos, le sufrimos. No sé en que momento el Ecuador dejó de ser pensado. Había en el pasado, me parece que hasta mediados del siglo XX, una tradición de reflexión sobre el país, desde los diferentes ángulos, desde los ángulos socialistas, comunistas, conservadores, gente que le pensaba al país.

Por ejemplo, el doctor Julio Tobar Donoso, le pensaba al país. Líderes de la extrema izquierda le pensaban también al país. Jacinto Jijón y Caamaño le pensó al país. La pregunta se evaporó y con ello esa capacidad de pensarle al país. Ese es, precisamente, el problema de la democracia, es una democracia sin una base conceptual, que parta de la reflexión de lo que somos para saber hacia donde queremos ir.

Recordemos un libro fundamental en la literatura política y de la literatura latinoamericana. Este libro escrito, por los años cincuenta, de Octavio Paz: *El Laberinto de la Soledad*, es una de las claves para entender lo que pasa en las sociedades latinoamericanas. Claro que podemos abstraer el nombre de México y ponerle Ecuador, Perú, Colombia, cualquier otro de los países andinos, y veremos reflejado al Ecuador, a su ideosincracia cultural y política.

En este examen crítico y duro, y de ese libro de Octavio Paz, hay un capítulo fundamental que se llama “máscaras mexicanas”. El autor sostiene - con mucho acierto- que el problema o el secreto para entender a las sociedades latinoamericanas es que éstas son sociedades que viven enmascarándose, simulándose, colocándose algo en el rostro, para probablemente no reconocerse o probablemente para construir un mundo ideal. Y en ese mundo ideal sentirse más cómodos.



El enmascaramiento viene desde abajo hacia arriba. Ese enmascaramiento, que es una cosa inconsciente, idiosincrático, es una responsabilidad que tienen más las elites, que el “pueblo llano”. El “pueblo llano” se disfraza. Si nos aproximamos, vamos a ver que hay un elemento cultural muy potente como la máscara andina, veremos que no es sino la expresión del hábito que tenemos de enmascarar, de simular, de disfrazar nuestra realidad.



En ese enmascaramiento incurrieron los países latinoamericanos que, como el Ecuador, cuando al declararse independientes de España, simplemente asumieron o se declararon países democráticos, sin reconocerse que de democráticos socialmente no tenían nada, que eran países con una estructura piramidal y que esto aparece en las primeras constituciones ecuatorianas (1830, 1860). En este proceso de enmascaramiento, no hemos querido reconocernos, en esa pobreza, en esa desigualdad. Hemos asumido al Ecuador poniéndonos una máscara mental. Pensamos que el Ecuador ha sido siempre, como son ahora los Estados Unidos, y esa no es la verdad, hay un problema de enmascaramiento de la realidad. Este es el primer tema en torno al cual necesitamos pensar.

El segundo tema es que en ese proceso, de una sociedad desigual, implantado un sistema jurídico y político que suponía igualdad, obviamente iba a producirse grandes vacíos. Esa falta de empatía, entre

la sociedad piramidal y la ideología democrática lineal u horizontal, tenía que producir unos espacios de vacíos profundos. Pero, como todos sabemos que en las teorías sociales, no hay espacios vacíos, estos se llenaron con un falso liderazgo, también enmascarado que suplió las deficiencias del sistema democrático, igualitario, participativo, representativo. Por ahí fue donde buscó la sociedad llenar ese vacío, esa profunda distorsión, esa falta de empatía entre la sociedad ideal, políticamente propuesta, copiada de la tradición norteamericana y francesa, y lo que eran las sociedades andinas recién “liberadas” del dominio español. Esos espacios se llenaron con militarismo, con populismo, con caudillismo. Esos caudillos aportaron a la magia en la cual la gente andina siempre ha creído. Ese elemento mágico es el que explica psicológicamente y sociológicamente la persistencia de los regímenes populistas en el Ecuador.

La magia y la fe explicarían estos fenómenos. Al populismo, le reemplaza el militarismo, y luego otra vez el populismo. Hay una serie de versiones del Espíritu Santo (Velasco Ibarra) en el país. Sigue habiendo magos (Eloy Alfaro, Velasco Ibarra, Febres Cordero).

Entonces la pregunta que formulamos es ¿quién realmente gobierna la política del Ecuador? ¿Son estos caudillismos, populismos y espíritus santos? Lo que ocurre ahora en los tiempos actuales es precisamente eso. Esa tradición mágico religiosa está



en la política: apostamos al Espíritu Santo o a Satanás, pero no apostamos a la racionalidad. Votamos por lo irracional. Ese es el significado de expresiones como *“o de una vez nos arruinamos, o de una vez nos salvamos”*.

Para abordar el tema de liderazgo debemos partir de un juicio de valor de estos liderazgos, caciquismos, clientelismos. El líder no es el hombre ejemplar –de acuerdo con el concepto de Ortega y Gasset-. El líder es quien tiene la capacidad de mentir, enlazar en la mentira y el pueblo ecuatoriano es susceptible. La política se reduce a la capacidad de oferta y de engaños; ha pervertido al sistema democrático del Estado. Pero, ¿qué es lo que provoca esta distorsión? Es la capacidad de oferta, de engaño; es una especie de subasta de necesidades básicas; hay una transacción política perversa. Entonces, ese liderazgo, le ha pervertido al sistema político ecuatoriano, y le sigue pervirtiendo. Es un liderazgo político mal comprendido.



Entonces, ¿cual es el liderazgo que la Fundación Esquel viene pensando desde hace bastante rato? ¿Podemos atrevernos a decir que el liderazgo debe estar disociado de las personas y que puede realmente haber un liderazgo colectivo? Sí, el liderazgo tiene una característica, y esa es la capacidad de ser un hombre/mujer o una institución ejemplar que suscite, provoque, enlace, enganche

buenas conductas. El líder o la lideresa son aquellas personas o instituciones que tienen una capacidad de convocatoria, logran expresar las culturas, las tendencias no en forma utilitaria, sino de carácter más ético de esa ejemplaridad. Liderazgo es expresar lo que está debajo, racionalizar, proponer y lograr que la gente interactúe, se incluya en un compromiso, tarea o hasta la revolución. Es una capacidad para articular propuestas.

Así es como creemos que hay que pensarle a ese liderazgo, como esa capacidad de convocatoria y con un alto grado de compromiso. El liderazgo es un tema capital. Según Ortega y Gasset éste se fortalece en la estructura social de los líderes, en la estructura donde hay un liderazgo y donde hay una masa que tiene “apetito de liderazgo”. En el Ecuador no se ha satisfecho esta necesidad. No hay una militancia cívica. Esta falta de liderazgo nos convierte en una sociedad tacha, una sociedad mediocre, conforme, que está apostando a sobrevivir. Necesitamos enfrentar esta falta de liderazgo, de personalidad con la que se está liderando el país.

Este módulo aporta una herramienta clave: la planificación estratégica. Si planeamos cómo conseguir uno u otro beneficio práctico, una u otra obra para nuestras comunidades, no podremos enfrentar este reto mayor. Necesitamos ampliar nuestra visión, proyectar nuestro futuro, pero, desde nuevas bases y fundamentos, liberados de las máscaras que nos encubren.



**¡Bienvenidos y bienvenidas a
este nuevo encuentro
de creación colectiva!**

Objetivos de aprendizaje

Al término de éste módulo, los y las participantes estarán en capacidad de

1. Facilitar procesos de planificación estratégica con herramientas participativas.
2. Establecer un diagnóstico básico de situación.
3. Proyectar una visión de futuro.
4. Definir líneas estratégicas de acción.
5. Identificar proyectos de acción válidos.
6. 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 tomadas a partir del compromiso de sus participantes. Es el punto a partir del cual se ordena un proceso, donde se decide una orientación y una forma de acción común, que sienta las bases de una manera de trabajar desde los involucrados.

Bajo los criterios del enfoque del liderazgo integrador, hacer planificación estratégica y participativa implica facilitar un proceso de construcción social, donde un grupo analiza por sí mismo su situación, identifica sus verdaderos campos de interés, proyecta dichos intereses hacia el futuro y se atreve a tomar decisiones de acción significativas, a la vez que clarifica un camino para ejecutar sus decisiones.

Esto implica que la elaboración colectiva de un plan dirigido a incidir en la realidad actual tiene que alcanzar tres desafíos importantes: construir una visión de futuro desde la mirada de sus actores; proponer una orientación colectiva desafiante; y, encontrar juntos una forma estratégica y creativa para lograrlo.

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 logra este propósito se propone trabajar colectivamente, haciendo uso de herramientas que facilitan dicho proceso.



El punto de inicio supone el reconocimiento de la experiencia previa que tienen los participantes acerca de la planificación. Con ello el colectivo está en capacidad de contrastar cuán común o cuán distinto es el punto de partida, así como visualizar las expectativas individuales y colectivas.

El siguiente paso es la realización del diagnóstico participativo, el cual será la base de preocupación común para la elaboración del plan. Pero, como ya se mencionó en la presentación de este módulo, una planificación basada en viejos patrones de pensamiento y de acción no podrá contribuir a la transformación de las estructuras que los sostienen y que replican viejos principios, valores, actitudes y comportamientos. Por ello es muy importante animar al grupo para que identifique y profundice el análisis y reelaboración de los principios y valores que orientarán su futura acción. Estos principios y valores luego serán parte de la elaboración de la visión de futuro del plan.

La visión de futuro se constituye de este modo en el eje o punto de partida del diseño del plan estratégico. Es un instrumento clave

porque facilita la comprensión y el sentido del plan, lo que a su vez contribuye a la difusión del mismo y a la toma de decisiones para la futura acción.

Ahora bien, esta visión futurista ocurre y se inserta en contextos específicos, en los cuales están presentes diversas fuerzas que intervienen en el logro o fracaso de la visión deseada. El contexto implica un análisis político y estratégico que permite ubicar el juego de fuerzas que está presente en toda situación. A partir de este análisis se establecen las líneas estratégicas que orientarán la acción, la que a su vez se concretizará a través de propuestas de proyectos. En suma, el plan partiendo de una visión trascendente ordena un proceso y una serie de encadenamientos de acciones identificadas a través de un número variable de proyectos, que son los que comprenderá el plan.

La puesta en marcha del Plan Estratégico implica la programación detallada de acciones y procesos menores, secuenciales y conexos, que se identifican y pautan en un calendario. Cada acción o conjunto de acciones derivan en resultados concretos, visibles, medibles o mensurables. Dichos procesos, basados en procedimientos claros, suponen tiempos factibles, asignados a uno o más responsables, los que a la vez administrarán y usarán diversos recursos de apoyo. Así es como se llega a la formulación del Plan operativo.



Todo este proceso de planeación estratégica que llega hasta la planificación de las operaciones se construye paulatinamente y todos los resultados que se van alcanzando necesitan ser registrados y documentados. Con este valioso material, finalmente, es posible sistematizar las ideas y redactar el plan. En este momento el plan se convierte en una herramienta sumamente útil para estimular el diálogo y la reflexión colectiva en torno a las ideas sistematizadas, las que se someten a un proceso de validaciones sucesivas hasta tener una redacción final del plan.

La ejecución del plan requiere ser monitoreada y evaluada. Por ello, como parte del proceso de planificación, es indispensable definir una metodología y herramientas para el seguimiento y para lograr una evaluación objetiva tanto del proceso como de los resultados de la aplicación del plan. Así es como llegamos al momento de emprender el plan y cumplirlo.



Finalmente, promovemos una reflexión del proceso vinculando el tema de la planificación participativa con los procesos en los que se encuentra inmersa, así como con el ejercicio del liderazgo, su aplicabilidad y los usos de la planificación en el liderazgo.

Agenda del módulo

Planificación Estratégica

```
graph TD; C((Planificación Estratégica)) --- 1[1. ¿Qué sabemos acerca de la Planificación?]; C --- 2[2. Facilitamos un diagnóstico Participativo?]; C --- 3[3. Los principios y valores que promovemos]; C --- 4[4. ¿Qué visión de futuro tenemos?]; C --- 5[5. El Contexto: un juego de fuerzas]; C --- 6[6. Líneas estratégicas: apuestas estratégicas]; C --- 7[7. La acción a través de proyectos]; C --- 8[8. Plan operativo]; C --- 9[9. ¿Cómo documentar un plan?]; C --- 10[10. Seguimiento y evaluación]; C --- 11[11. Reflexión del proceso];
```

1. ¿Qué sabemos acerca de la Planificación?

2. Facilitamos un diagnóstico Participativo ?

3. Los principios y valores que promovemos

4. ¿Qué visión de futuro tenemos?

5. El Contexto: un juego de fuerzas

6. Líneas estratégicas: apuestas estratégicas

11. Reflexión del proceso

10. Seguimiento y evaluación

9. ¿Cómo documentar un plan?

8. Plan operativo

7. La acción a través de proyectos

¿Qué sabemos acerca de la planificación?

UNIDAD



Anticipación

Primero elaboremos una pequeña tarjeta. En la una cara pon tu nombre. En la segunda cara escribe una palabra clave con la que asocies el tema de este curso, esto es, con la planificación.



Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: ¿Qué sabes tú acerca de la planificación? Busca un par de personas cercanas a ti y averigua qué saben estas personas acerca de la planificación. Con tus ideas y las de las otras personas llena el siguiente cuadro en tu cuaderno.

- Coloca la información que tienes en la primera columna.
- Después escribe en la segunda columna una pequeña lista de aspectos de la planificación que no conoces y sobre los que tienes interés de aprender.
- Deja libre la tercera columna, para que en el transcurso de este módulo vayas anotando lo que vas aprendiendo.

1. ¿Qué conozco acerca de la planificación?	2. ¿Qué quisiera aprender?	3. ¿Qué aprendí en este curso?

Consolidación

Actividad 2: En un taller presencial, mis estudiantes pusieron las siguientes palabras claves cuando pensaron en la palabra planificación. Luego trabajaron con algunos gráficos que te los pongo a continuación y que forman parte de todo este módulo.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de

ideas propias

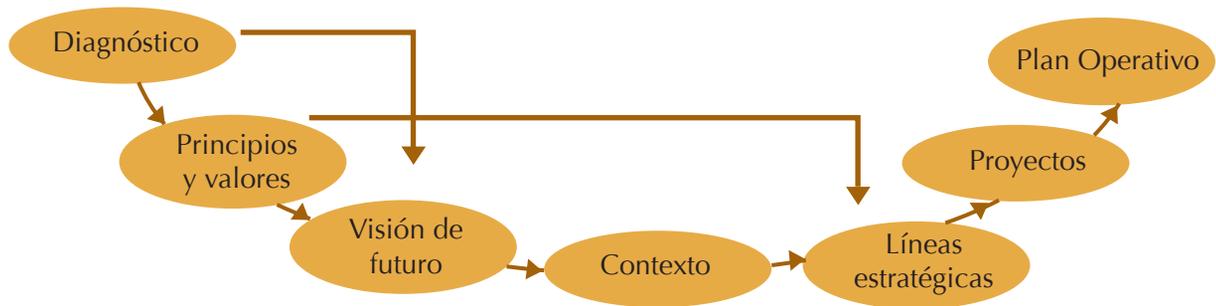
Materiales:

Lecturas

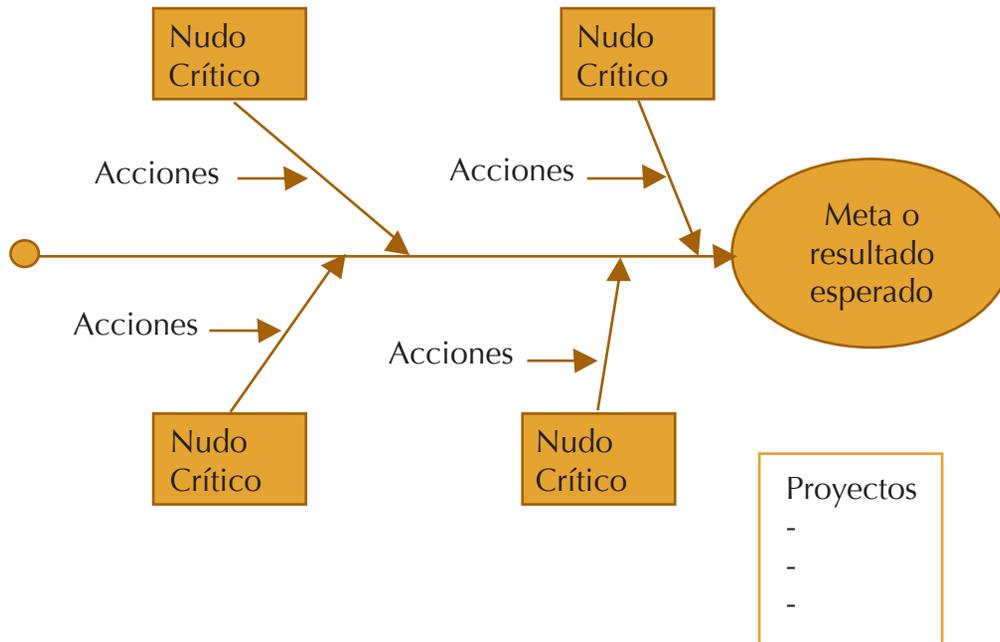
Tu cuaderno

personal.

PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA



LÍNEA ESTRATÉGICA

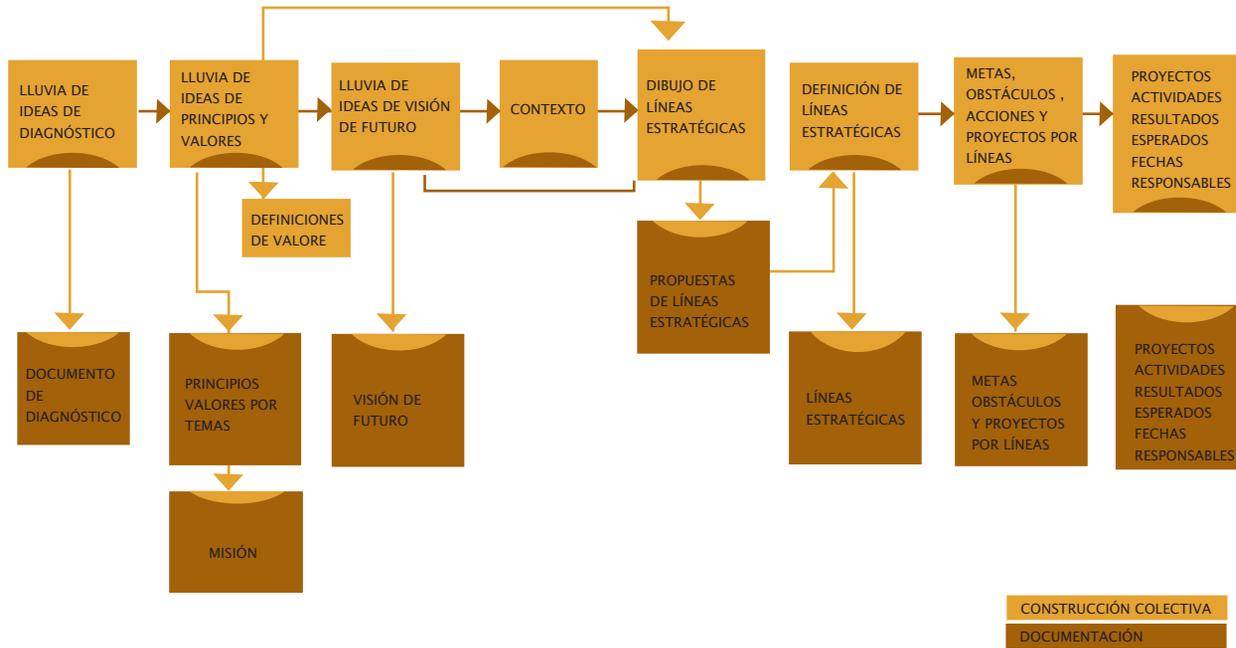


DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

DESCRIPCION DEL PROYECTO

Actividad	Resultado esperado	Indicador de resultado	Tiempo	Responsable

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y DOCUMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



Iniciamos por facilitar un Diagnóstico Participativo

UNIDAD



Anticipación

En la unidad anterior consta una primera palabra relacionada con nuestro tema: “diagnóstico”. Todos sabemos algo acerca del diagnóstico, pues, la doctora cuando nos examina hace un diagnóstico; el mecánico cuando revisa el motor del auto dañado también hace un diagnóstico; cuando estamos ante una situación cualquiera y debemos tomar una decisión, primero y muy rápidamente hacemos un diagnóstico de la situación y luego decidimos. Cuando una o mas personas se involucran en alguna situación de interés común y tienen que tomar una decisión, también realiza un diagnóstico, por tanto el diagnóstico y la decisión son participativos.

- Piensa en tus experiencias previas y recuerda dos de ellas en las que has tenido que hacer un diagnóstico participativo. Escribe en la primera columna.
- Luego responde la pregunta de la segunda columna.

Experiencia 1:	Con base en tu experiencia, explica
Experiencia 2:	¿ qué es un diagnóstico participativo?

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: ¿Qué es participativo? Hace referencia a un todo del cual se es parte. Así, si decimos que el diagnóstico será participativo, entonces, estaremos diciendo que el análisis de una situación determinada tomará en cuenta el punto de vista de otras personas, aparte del tuyo o incluyendo el de todos.

Actividad 2: Tomando en cuenta esta idea, trata de ordenar y juntar correctamente las partes del siguiente texto. El grupo con el que estuvimos trabajando rompió el papel donde escribieron sus ideas acerca de lo que es un diagnóstico participativo. ¡Qué lástima, lo dejaron así! Por favor, Júntalo y reconstruye el párrafo correcto, dando continuidad al párrafo de la actividad 1.



Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

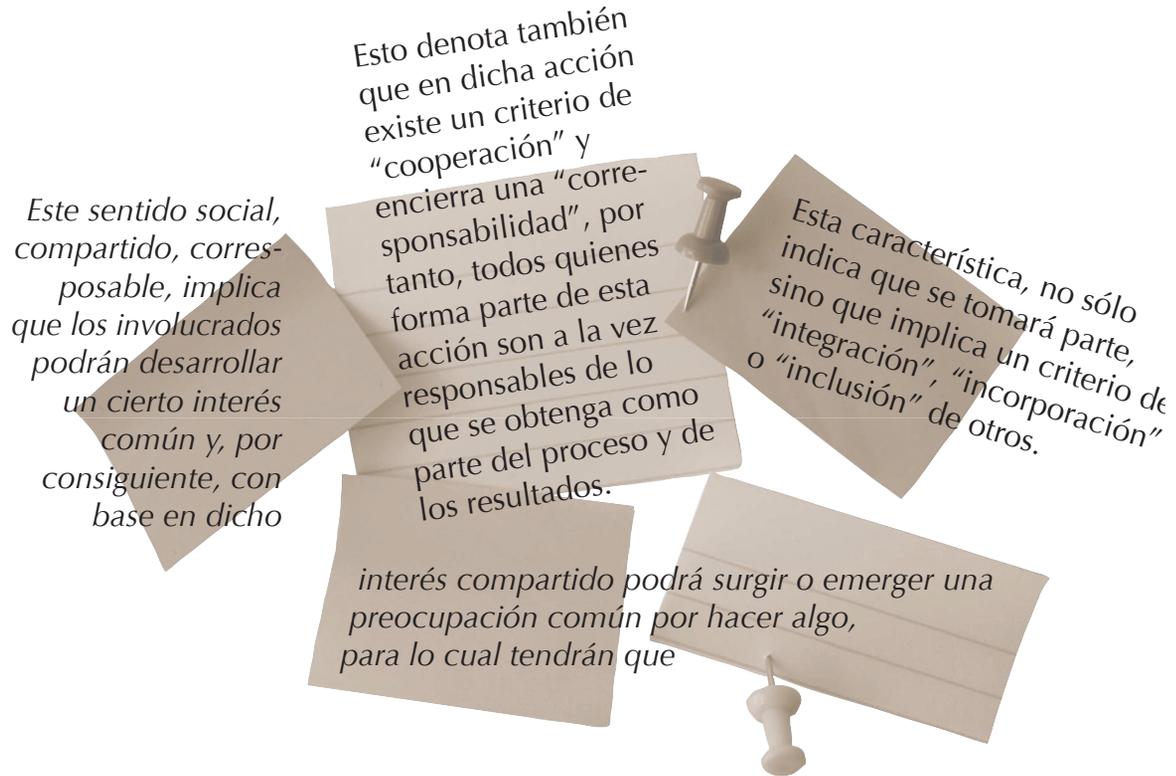
Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.



Actividad 3: ¿Cómo quedó armado tu párrafo? Yo lo hice y este fue el resultado. Además, encontré otro pedazo de papel, te lo pongo a continuación para que lo leas.



¿Qué es participativo?

Hace referencia a un todo del cual se es parte. Así, si decimos que el diagnóstico será participativo, entonces, estaremos diciendo que el análisis de una situación determinada tomará en cuenta el punto de vista de otras personas, aparte del tuyo o incluyendo el de todos.

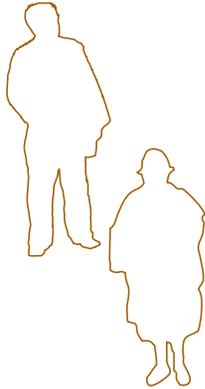
Esta característica, no sólo indica que se tomará parte, sino que implica un criterio de “integración”, “incorporación” o “inclusión” de otros.

Este sentido social, compartido, corresponsable, implica que los involucrados podrán desarrollar un cierto interés común y, por consiguiente, con base en dicho interés compartido podrá surgir o emerger una preocupación común por hacer algo, para lo cual tendrán que elaborar un plan.

Esto denota también que en dicha acción existe un criterio de “cooperación” y encierra una “corresponsabilidad”, por tanto, todos quienes forma parte de esta acción son a la vez responsables de lo que se obtenga como parte del proceso y de los resultados.

Actividad 4: Siguiendo los criterios y sugerencias de los textos anteriores, trata de usar la siguiente herramienta de planificación.

- Elabora en tu cuaderno un cuadro, tal como si pusieras un papelote muy grande en la pared, y escribe todo lo que se sugiere en el siguiente cuadro.



Temas	Período 1	Período 2	Período 3	Ahora	Perspectivas
Tema Clave o Eje Temático					
Temas asociados					
Contexto local					
Contexto nacional					
Actores					

Actividad 5: Esta actividad es mejor si la realizas junto con otras personas, pues, como ya hemos dicho, este proceso será participativo.

- Se invita a que todas las personas tomen un marcador y pasen a escribir desde cualquier aspecto o punto de vista que les parezca, todo aquello que consideran relevante sobre el proceso que cada una ha vivido. 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 y otros.
- Cuando han acabado de escribir se procede a leer cada panel, se comenta y si alguien quiere añadir otros aspectos se registra de modo que todos vayan completando 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. De este modo, 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 (Ver ejemplo en la siguiente página).
- Al terminar se establecerán entre 3 y 5 ejes temáticos de preocupación del grupo, lo que permitirá más adelante poner a estas preocupaciones como base para construir la visión de futuro.



Consolidación

Actividad 6: A continuación tienes un cuadro lleno, para que lo analices y puedas comprender cómo, aplicando las sugerencias punteadas, se llegó a elaborar el cuadro completo, dónde se ubicaron los símbolos [•] y por qué se trazaron algunas líneas de relación.

Temas	Período 1	Período 2	Período 3	Ahora	Perspectivas
Tema Clave o Eje Temático					
Temas asociados					
Contexto local					
Contexto nacional					
Actores					

Los principios y valores que promovemos

Anticipación

Empecemos haciendo un pequeño ejercicio introspectivo. Cierra tus ojos, recorre lentamente todo tu cuerpo, empezando por tus pies. Cuando llegues a la cabeza habrás concentrado suficiente energía interna como para buscar en tu memoria algunas pistas que te permitan responder a la siguiente pregunta: ¿qué principios y valores orientan tu pensamiento y tu acción diaria?

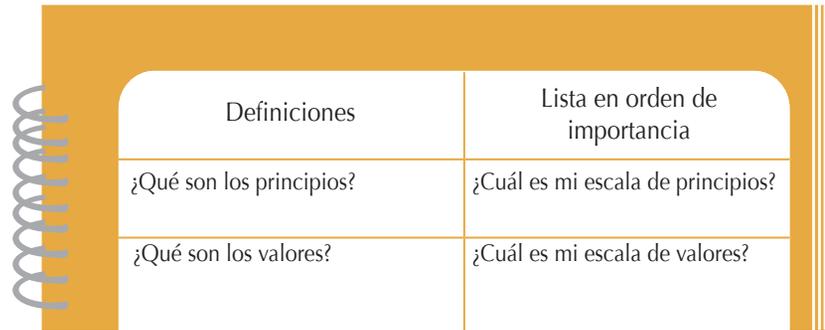
UNIDAD



	Espacios o ambitos	Principios	Valores
y o	Conmigo mismo/a		
	Con mi pareja		
	Con mis hijos/as		
	Con otros familiares		
	Con compañeros/as		
	En mi barrio/comunidad		
	Como ciudadano/ciudadana		
	Como ecuatoriano/ecuatoriana		

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Escribe en tu cuaderno las siguientes dos definiciones: ¿qué son los principios? y ¿qué son los valores? En la siguiente columna elabora una lista de los principios y valores que consideras son los más importantes en tu vida. Ordénalos de mayor a menor.



Definiciones	Lista en orden de importancia
¿Qué son los principios?	¿Cuál es mi escala de principios?
¿Qué son los valores?	¿Cuál es mi escala de valores?

Actividad 2: Ahora vamos a tratar de leer, releer, repensar y escribir acerca de todas tus respuestas, tanto las que escribiste en el primer cuadro como las que produjiste en la Actividad 1. Esta es una manera de sincerarte y de profundizar tu autoconocimiento, solamente que en esta ocasión vamos a ver más acerca de lo que está en tu fondo: tus principios y tu escala de valores, dos elementos básicos que guían todos y cada uno de los actos de tu vida individual y colectiva.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

A casi todos, este ejercicio nos puede causar alguna incomodidad, porque es como si estuviésemos “pinchando” para que observemos nuestras costuras. El propósito es aprender más de uno mismo al observar cuán coherentes o incoherentes somos. Es como si estuviésemos haciendo un examen ético de nuestro interior, obviamente con el propósito de encontrar respuestas propias, que nos permitan ser y vivir con coherencia.

- ¿Qué opinión te merecen tus respuestas?
- Según tu propia información ¿consideras que todos los espacios o ámbitos de tu vida están basados en principios y valores semejantes?
- ¿Consideras que tu cuadro de principios y valores es coherente o muestra algunas incoherencias?
- ¿Dónde consideras que es más coherente y dónde es menos coherente?
- ¿Qué hace que tus principios y valores sean o no coherentes?
- A la luz de este autoanálisis y si lograste descubrir algo nuevo en ti, elabora algunas ideas que te permitan ser y vivir con total coherencia.
- ¿Para ti será muy fácil o muy difícil conseguir modelar tu pensamiento y tus actuaciones, en busca de conseguir un ideal coherente en tu vida?

Actividad 3: A continuación lee el texto de la página siguiente, asocia estas ideas con tu autoanálisis y piensa cómo aplicarlas a la planeación social.

¿Cómo construimos los principios y valores?

Los principios y valores se construyen 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 de crecimiento individual y social, y sirven para orientar la formulación del plan. Este se conjugará con la visión de futuro, que es la orientación teleológica, es decir, la finalidad buscada.

Esta identificación no requiere hacer una distinción entre principios y valores, sino que se los trata en forma 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 sí mismos. Eso corresponde a un momento estratégico que se tratará más tarde.

Consolidación

Actividad 4: Apliquemos las reflexiones alcanzadas al siguiente ejercicio de planeación. Nuestro objetivo es lograr que aprendas en primer lugar tú, y luego que puedas animar a un grupo, a que identifiquen y profundicen la planeación basada en principios y valores orientadores del pensamiento y de la acción individual y colectiva. Estos principios y valores estarán luego presentes en la elaboración de la visión de futuro del plan.

- Identifica un contexto social en el que quieras incidir: tu barrio, tu comunidad, tu grupo...
- Recorta un par de hojas de papel para tener a la mano algunas tarjetas.
- En cada tarjeta escribe una palabra que identifique un principio o valor relevante para el proceso en que te encuentras inserto/a.
- Para formular estas palabras asociadas con los principios y valores relevantes para el proceso social, te puedes guiar con estas preguntas:
 - ¿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?
- Se recogen las tarjetas y se las clasifica por áreas temáticas como las que se indican en el cuadro siguiente.
- En caso de que ya hayas trabajado el módulo de Contexto del Liderazgo Integrador, quizás recuerdes este ejercicio, que ya lo hicimos. Ahora lo puedes elaborar con base en el contexto donde hayas decidido incidir.

Contexto en el que vamos a incidir:			
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 establecer la misión del grupo o institución que lidera la intervención social)

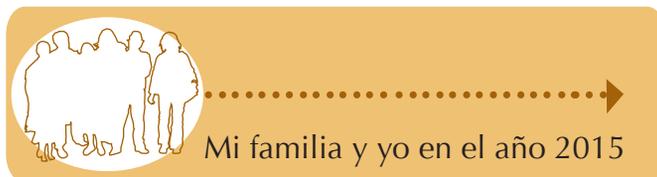
¿Qué visión de futuro tenemos?

Anticipación

Exploremos un poco. Piensa en tu vida personal. Dibújate en tu cuaderno rodeado/a de todo aquello que pueda proyectar la visión de futuro que tienes de ti mismo/a. Ese futuro podrá ser mínimo de 10 años, a partir de este momento.



Ahora intenta hacer este mismo ejercicio con todas las personas de tu familia, con las cuales tienes una perspectiva de vida futura en común.



UNIDAD



**Duración:**

1 horas

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Otra vez ocurrió que el grupo con el que estuve trabajando dejó a medias las actividades, rompió lo que escribieron y te dejaron como tarea unir las partes y armar el texto de la lectura que trata sobre la visión de futuro. El párrafo con el que inicia es el siguiente *“La visión de futuro es el eje o punto de partida del diseño del plan. Es un instrumento clave que permite una comprensión del sentido del plan, hacer difusión del mismo y tomar de decisiones de acción posteriores”*.



La visión de futuro es un sueño positivo, que tras la apariencia 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.

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

- 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.

Con la visión de futuro, 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.

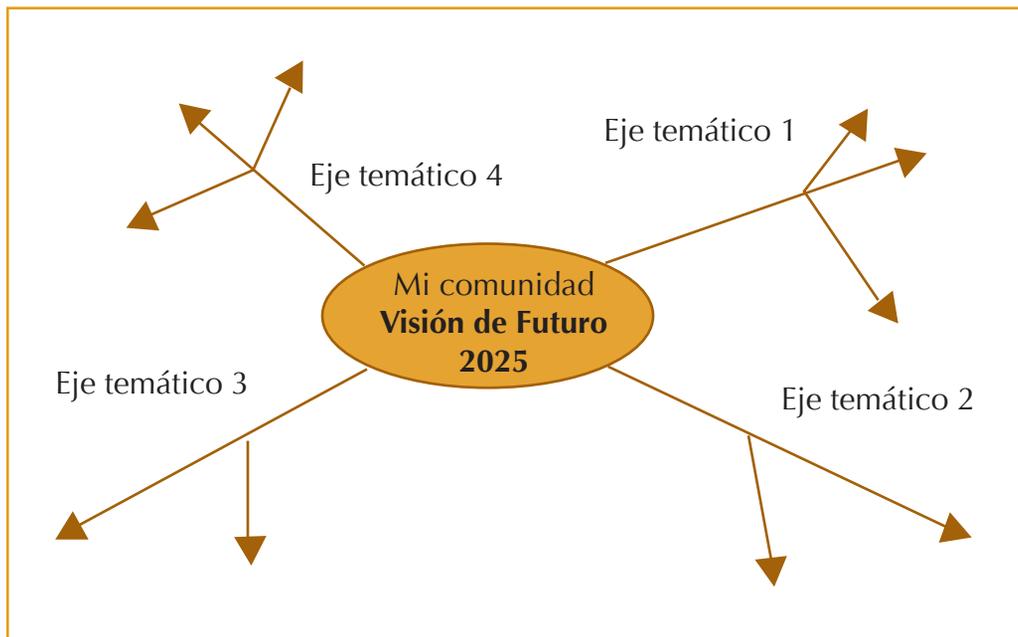
Visión de futuro es el horizonte a donde se quiere llegar y una herramienta estratégica que orienta las decisiones
La visión de futuro es el eje o punto de partida del diseño del plan. Es un instrumento clave que permite una comprensión del sentido del plan, hacer difusión del mismo y tomar de decisiones de acción posteriores.

Consolidación

Actividad 2: Para elaborar la visión de futuro prepara en la pared un panel grande como el siguiente, donde se ponen los ejes temáticos obtenidos en el diagnóstico (Ver el gráfico de la siguiente página).

- Para llenar este gráfico es indispensable pensar en el futuro de un modo creativo y ambicioso.
- En cada eje identificado escribimos nuestras ideas con pocas palabras. Cada idea debe escribirse trazando una línea de relación con el eje temático al cual se refiera.
- Luego de llenado el panel, hacemos una lectura de los resultados.
- Con base en la lectura, podemos hacernos preguntas, imaginar comentarios para ajustar lo que hemos escrito, o apuntar frases o palabras que refuercen las ideas expuestas.
- Finalmente, nos alejamos un poquito del gráfico, lo miramos de conjunto y tratamos de evaluar lo que hemos producido, con una mirada de largo plazo y ambiciosa.
- Si es preciso, hacemos ajustes y re-encuadramos las ideas.

Esta es una actividad central del proceso de planeación, que debe ser entendida en toda su importancia y dimensión, pues estamos tratando de lograr una visión significativa y potente, capaz de comprometer y movilizar el liderazgo colectivo.



El Contexto: un juego de fuerzas

Anticipación

UNIDAD



Si ya tuviste la oportunidad de estudiar el módulo “Contexto donde actúa el Liderazgo Integrador”, seguramente recordarás que en el contexto están presentes múltiples actores, y que a la luz de sus interacciones se generan dinámicas específicas. Estas dinámicas no son otra cosa que un juego de fuerzas, ya que cada uno tiene una visión e intereses particulares.

Ahora vamos a tratar de darnos cuenta qué fuerzas intervienen en el logro o fracaso de la visión de futuro deseada. Volvamos al ejemplo de la visión de futuro que construiste para ti como persona y para tú y tu familia. Usa tu cuaderno.

	Fuerzas favorables en el logro de mi visión de futuro deseada	Fuerzas que desfavorecen el logro de mi visión de futuro deseada
Yo en el año 2015		
Mi familia y yo en el año 2015		

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: En la página siguiente tienes un texto para leerlo.

- Señala con un asterisco (*) aquellas partes que indican que el propósito del análisis del contexto es darse cuenta de las fuerzas que intervienen en el logro o fracaso de la visión deseada.
- Marca con un (◇) las frases que explican que éste análisis es de carácter político y estratégico, que permite ubicar el juego de fuerzas que está presente en toda situación.

Actividad 2: Con base en la misma lectura y remitiéndote a tus dos ejemplos anteriores (yo en el año 2015 y mi familia y yo en el años 2015) intenta explicar cómo esas fuerzas podrían influir tan poderosamente en tus logros futuros. Esta es una actividad de proyección. Recuerdas los escenarios de futuro que podemos construir acerca del contexto.

	Yo en el año 2015	Mi familia y yo en el año 2015
Escenario bajo la influencia de fuerzas positivas		
Escenario bajo la influencia de fuerzas negativas		

Duración:
1 hora

Metodología:
Lectura
Reflexión
Escritura
Producción de ideas
propias

Materiales:
Lecturas
Tu cuaderno
personal.

Contexto y visión de futuro

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..

Consolidación

Actividad 3: Ahora vamos a aplicar lo aprendido usando el ejercicio de proyección de “Mi Comunidad en el año 2025” (Ver página 38). Usamos la siguiente matriz donde escribiremos las fuerzas impulsoras (a favor y en contra). Para facilitar nuestro trabajo podemos guiarnos por las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio?
- ¿Qué factores detienen o conspiran contra el cambio?
- ¿Cuáles son los motores del cambio?

Luego ordenamos las respuestas por temas, sin importar que sean a favor o en contra y se procede a una multivotación para dejar las 8-10 más importantes.

MI COMUNIDAD	
<i>Fuerzas Impuloras</i>	
<i>A favor</i>	<i>En contra</i>

Actividad 4: A partir de los resultados que arroja esta matriz se analiza el estado actual de las fuerzas en el momento actual.





- Se hace una caracterización del estado de cada fuerza en el contexto inmediato, es decir, ahora.
- Luego se identifica con una flecha, en qué 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
		→
		↑
		↓
		↘
		↗

Líneas estratégicas: apuestas estratégicas

Anticipación

Continuemos con nuestra proyección personal y familiar. Si ya pudiste identificar los posibles escenarios futuros con la incidencia de los factores a favor o en contra, ahora es indispensable someter a tu plan a una revisión, con el fin de determinar líneas estratégicas de acción, que te permitan conseguir los logros que definiste bajo esa visión ambiciosa de futuro.

	Líneas Estratégicas para poner en marcha mi Plan
Yo en el año 2015	<ul style="list-style-type: none">••
Mi familia y yo en el año 2015	<ul style="list-style-type: none">••

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Ahora vamos a trabajar en torno a “Mi Comunidad en el año 2025”. En primer lugar, regresamos al panel de la visión de futuro que construimos en la unidad 4 de este módulo. Vamos a tomar

UNIDAD



una “apuesta estratégica” al elegir unas pocas líneas de acción potentes en vez de tratar de abarcarlo todo.

- Leemos nuevamente cada frase escrita, señalándola con el dedo, para que volvamos a reconocerlas.
- Ahora vamos a votar. Para eso usaremos símbolos que indiquen el grado de importancia que la frase que consideramos es muy importante o menos importante:
 - (*) Muy importante
 - (◇) Importante
 - (+) Medianamente importante
 - (<) Poco importante
- Empezamos a votar. Con las marcas indicadas procedemos a los aspectos que consideremos 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 consideremos son claves y potentes.
- Finalmente, contamos los aspectos más votados, lo que queda como referente no obligatorio para la definición de líneas estratégicas.

Actividad 2: Leemos el texto “Todo Plan traza sus líneas estratégicas”. Subraya el o los párrafos donde se define lo que es una línea estratégica; numera en el orden que consideres apropiado aquellas frases que indican el procedimiento a seguir.

Duración:

2 horas

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Todo PLAN traza sus líneas estratégicas

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.

Consolidación

Actividad 3: Finalmente intentaremos elaborar un dibujo donde se destaque un máximo de 5 líneas de acción. Esta decisión implica haber “apostado” por determinadas líneas que consideramos son estratégicas para llevar adelante el proceso y el plan. Elabora tu dibujo en un papelote e intenta que este dibujo muestre con creatividad esas ideas ambiciosas definidas en tu visión de futuro.



Actividad 4: La selección que hiciste podrías consultarla con una o dos personas cercanas, con las que bien podrías poner en marcha tu plan. De este modo puedes contrastar y complementar tu visión y, a la vez, ajustar tu lista definitiva de líneas estratégicas del plan, verificando que estas 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.

Actividad 5: Registra a continuación la lista de las líneas estratégicas que finalmente eligieron.

La acción a través de proyectos

Anticipación

Continuemos con nuestra proyección personal y familiar. Vamos a suponer que una línea estratégica de tu plan personal es “elear tu nivel de educación formal” y que una línea estratégica de tu plan familiar es “dedicar suficiente tiempo a compartir juntos padres e hijos y entre pareja para mejorar la comunicación, el cuidado mutuo y el interés en la lectura y escritura de todos”. Ahora, tienes que imaginar los caminos que te llevarán a concretar esas líneas estratégicas. Formula unas cuantas ideas de potenciales proyectos para dar cumplimiento a tu plan. Esas ideas potenciales serán tus proyectos.

UNIDAD



Líneas Estratégicas para poner en marcha mi Plan	Mis proyectos y los de mi familia
Elevar mi nivel de educación formal	<ul style="list-style-type: none">● Concluir la educación básica y media.● Organizar mi tiempo y atender todas mis responsabilidades● ...
Comunicación, cuidado mutuo, interés en la lectura y la escritura de todos	<ul style="list-style-type: none">● Elaborar un plan de actividades comunes● Construir una minibiblioteca en mi casa●

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Ahora realizamos el mismo ejercicio en torno al Plan que estás formulando para “Mi comunidad”. Toma en cuenta las siguientes sugerencias y las recomendaciones de la lectura de la página 50.

- Necesitas partir de las líneas estratégicas establecidas en la unidad anterior.
- En cada una identificas los proyectos que comprenderá el plan.
- Para llegar a los proyectos:
 - Tienes que empezar por fijar las metas de cada línea estratégica.
 - Con base en las metas se hace un análisis de obstáculos para llegar a ellas.
 - Finalmente, estableces las acciones para superar dichos obstáculos.
- Las acciones así definidas sirven para organizar los proyectos.
- Un proyecto pasa a ser un conjunto de acciones relacionadas entre sí, dirigidas a superar los obstáculos y cumplir las líneas estratégicas del plan.

Duración:

3 horas

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Metas de cada línea estratégica	Acciones para superar los obstáculos - Proyectos
Línea 1	<ul style="list-style-type: none"> ● ... ● ...
Línea 2 ...	<ul style="list-style-type: none"> ● ... ●

Pasos para identificar los proyectos del Plan

1. Fijar metas con una visión de 3 años: ésta será el 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 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.

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?

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 un 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:

- ¿Si supera el obstáculo se avanza decididamente hacia la meta?
- ¿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.

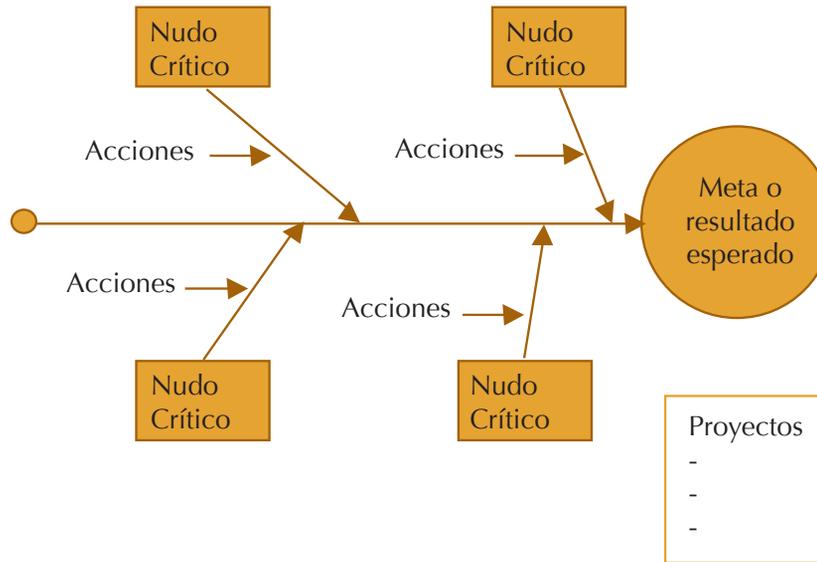
5. Proyectos: implica ordenar las acciones en proyectos. Las acciones surgidas están desordenadas y pueden ser agrupadas en proyectos. En ellos se organizan las acciones en conjuntos aplicables.

Construcción de ideas y opiniones

Actividad 2: Se dibuja el resultado en una “espina de pescado”. Esto 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



Actividad 3: Para el desarrollo de cada línea estratégica es muy importante usar bien la metodología, sobre todo, la identificación de nudos críticos, a partir de las preguntas planteadas. Conviene que te ejercites varias veces para que adquieras destreza.

Actividad 4: Concluido este proceso, es necesario revisar y lograr una explicación clara del resultado. Una lectura global de la “espina de pescado” permitirá hacer las correcciones y ajustes necesarios.

Plan Operativo

Anticipación

Empecemos por completar tu plan de operaciones, aplicado al ejercicio que has venido desarrollando en torno a tu proyecto personal y al de tú y tu familia. Como ya estableciste los proyectos y las acciones para lograr las metas propuestas, ahora necesitas completar el ejercicio de planificación, tomando como referencia un año de duración. Tendrás que elaborar dos planes anuales: uno para tu plan personal; y otro, para tu plan familiar. Usa el siguiente formato.

UNIDAD



Mi plan personal					
Descripción del proyecto:					
No.	Actividad	Resultado esperado	Indicador de resultados	Tiempo	Responsable
1					
2					
3					
...					
...					

Integración de los aprendizajes

Luego de haber establecido en la anterior actividad los proyectos y las acciones clave de los mismos, procede a hacer un plan operativo para “Mi Comunidad”.

- Necesitas describir cada proyecto y para cada uno lista todas las actividades que deben y pueden realizarse durante el año.
- Por cada actividad debes identificar un resultado esperado.
- Asimismo, fija las fechas de realización para cada actividad.
- Finalmente, registra a uno o más responsables por actividad.
- Usa la siguiente matriz de planificación operativa.
- Finalmente revisa el plan, fíjate si hay duplicación de tareas, si tienes una adecuada asignación de tiempo, si los resultados son factibles, si los responsables son los correctos. Si ya tienes tu plan, entonces, estás listo/a para la acción.

Duración:

3 horas

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Plan

Descripción del proyecto:

No.	Actividad	Resultado esperado	Indicador de resultados	Tiempo	Responsable
1					
2					
3					
...					
...					

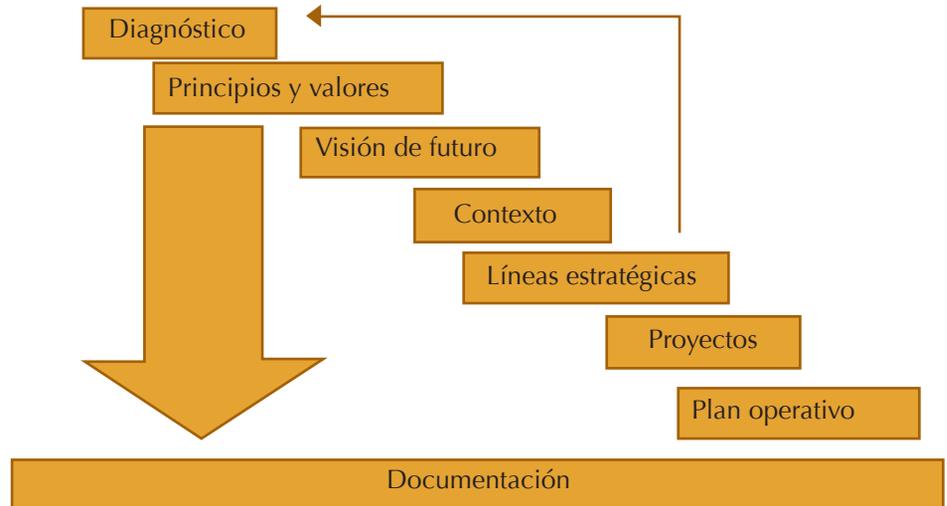


¿Cómo documentar un plan?

Anticipación

Todo proceso de planificación necesita ser documentado. Revisa tus dos planes: el personal y el familiar, y organiza los resultados que fuiste obteniendo. El siguiente esquema señala todos los pasos. Ahora busca y organiza los documentos, y procede a redactar un documento.

UNIDAD



Construcción de ideas y opiniones

Actividad 1: Procede a realizar el mismo ejercicio aplicado al Plan de “Mi Comunidad”.

- Necesitas seguir el orden del esquema de la página anterior, a fin de que los resultados que fueron surgiendo durante dicho proceso puedas organizarlos y sistematizarlos.
- Sistematizar significa recoger y poner los resultados en un orden y con una lógica comprensible, lo cual permite redactar un documento.
- La producción de un documento con el Plan implica varios borradores sucesivos.
- Cada borrador debe ser analizado, tantas veces como sea necesario, con los involucrados en la ejecución del plan, hasta tener una redacción final del plan.

Actividad 2: Para reforzar estas ideas lee el texto de la siguiente página. Marca con números el orden de la secuencia de pasos. Enseguida redacta el documento de Planificación respectivo.

Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

Pasos para documentar tu Plan

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.

Consolidación

Actividad 3: La redacción del documento de Plan Estratégico se presentará mediante un índice como lo sugiere el siguiente ejemplo:

Índice del Plan	
Participantes	
I. PLAN ESTRATÉGICO	
1.	Principios y valores
2.	Misión
3.	Visión de futuro
4.	Líneas de acción, metas y proyectos
II. PLAN OPERATIVO	
-	Líneas de acción y proyectos
-	Proyecto 1:
-	Proyecto 2:
-	Proyecto 3:
-	Proyecto 4:
-	Proyecto 5:
III. SITUACIÓN Y CONTEXTO	
1.	La situación
2.	El contexto
3.	La situación organizacional
IV. ANEXOS	
1.	Definiciones de principios y valores
2.	Metodología

Seguimiento y evaluación

Anticipación

UNIDAD



Hace algunos años atrás yo hice un plan personal y guardé una carta que me escribí a mí mismo diciéndome lo que yo pensaba en ese momento y lo que quería alcanzar en el futuro. Un día, arreglando el cajón de mi velador, encontré un sobre dirigido a mi nombre. En ese momento no recordé de qué se trataba y lo abrí. ¡Sorpresa! Era la carta con la lista de proyectos que yo había formulado. ¿Qué creen? Al revisar la carta fui poniendo un visto en todo lo que había logrado y una “equis” (x) donde no lo había hecho. El 90% de lo que me propuse lo había conseguido, entonces, reflexioné acerca de lo bueno que fue en aquella época haberme propuesto un plan de crecimiento personal. Después encontré unos papelitos recortados en los que había anotado las cosas que iba haciendo; por cada una que alcanzaba, metía el papelito en aquel sobre. Allí pude darme cuenta que yo había hecho un seguimiento de mi proceso, nada técnico, pero sí bien conciente y riguroso. Por cada cosa que hice tenía un resultado documentado. Esta experiencia fue como si hubiese estado mirando una filmación de cinco años de mi vida. En el transcurso de los años yo perdí la memoria acerca de esta carta y las cosas que hice, pero al encontrarla descubrí que yo había sido consistente. ¡El cambio personal estaba a la vista!

Aplicación

Todo plan necesita ser monitoreado y evaluado de manera objetiva y sistemática, es decir, usando herramientas para controlar el cumplimiento, pero también para valorar la calidad y la dimensión de los logros que se van alcanzando.

No basta con chequear si se hizo o no se hizo lo planeado, hace falta verificar si los procedimientos, los métodos, los recursos y los tiempos usados contribuyeron a que el logro sea de cierta calidad.

Cantidad y calidad van juntas, ya que ambas aportan información acerca de la consecución de los objetivos del Plan. Si todo se cumplió está bien, pero, lo que más importa son los resultados.

Para saber si los resultados se alcanzaron o no disponemos de algunos indicadores de logro, esos indicadores pueden ser numéricos o cuantitativos, o cualitativos.

A continuación vamos a usar la propuesta de Eberhard Gohl: Monitoreo & Evaluación, que la tomamos de una presentación en power point.

Duración:

2 horas

Metodología:

Lectura

Reflexión

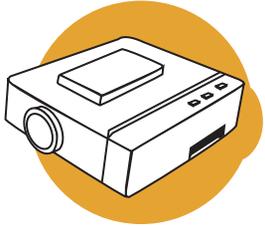
Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.



MONITOREO PARTICIPATIVO DE IMPACTOS

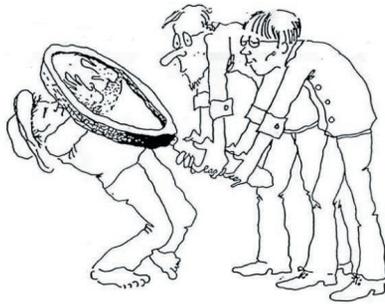
Eberhard Gohl

Impact+

1



2



3



4

Puede haber un conflicto entre dos finalidades de Monitoreo y Evaluación

Examinar, controlar	Aprender
<ul style="list-style-type: none"> o orientado a informes, a lo escrito o más mirando atrás, hacia el pasado o participación de externos como peritos independientes 	<ul style="list-style-type: none"> o orientado a procesos, a lo dicho o más mirando adelante, hacia el futuro o participación de externos como facilitadores independientes

5

Diferencias entre Monitoreo y Evaluación

Monitoreo es...	Evaluación es...
<ul style="list-style-type: none"> o más frecuente o menos amplio 	<ul style="list-style-type: none"> o menos frecuente o más amplio
Observación y reflexión sistemática y periódica con el objetivo de dirigir la intervención y de adaptarla a las circunstancias	Análisis global de la intervención con el objetivo de adaptar la planificación y la estrategia a las circunstancias

6

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 / impactos sean positivos; pero pueden también ser negativos.
- Puede haber cambios esperados y no esperados
- Un proyecto quiere lograr impactos. A partir de la planificación se prevé que los objetivos causen una cadena de impactos

7

Impactos, productos y procesos

Impacto indirecto supuesto, altamente agregado	Impacto, nivel 3
Impacto indirecto, muchos otros factores contribuyen	Impacto, nivel 2
Impacto directo, se puede inequívocamente atribuir a los procesos y productos del proyecto	Impacto, nivel 1
<u>Utilidad / beneficio o inconvenientes</u> de los procesos y productos del proyecto para l@s destinatari@s	Impacto

8

Impactos, productos y procesos

Uso de los procesos y productos del proyecto por l@s destinatari@s	Puede indicar un impacto
Productos del proyecto para l@s destinatari@s	No es impacto
Procesos o actividades del proyecto	No es impacto
Uso de recursos en el proyecto	No es impacto

9

Elementos de un sistema de Monitoreo y Evaluación

1. Identificación de actores involucrados	Planes, Monitoreo y Evaluación existentes Mecanismos de concertación existentes
2. Identificación de campos de observación	Planes "Hipótesis de impacto" Intereses y preocupaciones de los actores involucrados

10

Elementos de un sistema de Monitoreo y Evaluación

3. Definición de indicadores y preguntas clave	Ejemplos como observar los cambios
4. Tratamiento de la Información	Recolección de datos Documentación de datos Re-alimentación de datos
5. Mecanismos de reflexión y de diálogo	Análisis y reflexión Diálogo Toma de decisiones

11

Componentes de un Indicador

Parámetro	Los ingresos mensuales de la explotación agropecuaria ...	
Sujetos	... de las familias campesinas con menos de 3 has. de propiedad ...	
Región	... en la Provincia de X. ...	
Tiempo	... en 2003 son:	... en 2008 serán:
Nivel-características	\$ 150	\$ 250

12

Formulario de definición de indicadores (1 de 3)

<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>	<i>(comienzo fase)</i>	<i>(fin de fase)</i>

13

Formulario de definición de indicadores (2 de 3)

<i>nivel / características:</i>	<i>(observado)</i>	<i>(esperado)</i>
<i>referencias de comparación:</i>		
<i>responsable de la recolección:</i>		
<i>fuentes de información:</i>		
<i>frecuencia de la recolección:</i>		<i>frecuencia de la recolección:</i>
<i>indicaciones para la documentación</i>		

14

Formulario de definición de indicadores (3 de 3)

<i>indicaciones para la redistribución</i>	
<i>el campo observado será influenciado por:</i>	
<i>el campo observado va a influir sobre:</i>	
<i>validez / limitaciones:</i>	
<i>definiciones:</i>	
<i>comentarios:</i>	

15



Monitoreo y evaluación ¿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 Monitoreo y Evaluación

<i>Examinar, controlar</i>	<i>Aprender</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>orientado a informes, a lo escrito</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>orientado a procesos, a lo dicho</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>mirando atrás, hacia el pasado</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>mirando adelante, hacia el futuro</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>participación de externos como peritos independientes</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>participación de externos como facilitadores independientes</i>

Diferencias entre Monitoreo y Evaluación

Las diferencias son graduales:

<i>Monitoreo es...</i>	<i>Evaluación es...</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>más frecuente</i>• <i>menos amplio</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>menos frecuente</i>• <i>más amplio</i>
<i>Observación y reflexión sistemática y periódica para dirigir la intervención y adaptarla a las circunstancias</i>	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 o programa causan un cambio en la situación de los destinatarios.
- Se espera que los cambios o impactos sean positivos; pero pueden también ser negativos.
- Puede haber cambios esperados y no esperados.

Un proyecto quiere lograr impactos. A partir de la planificación se prevé que los objetivos causen una cadena de impactos.

Impactos de los procesos y productos del proyecto

Impacto indirecto supuesto, altamente agregado	Impacto, nivel 3	Mejora de la calidad de vida de la familia del agricultor
Impacto indirecto, muchos otros factores contribuyen	Impacto, nivel 2	Aumento de ingresos de los agricultores
Impacto directo, se puede inequívocamente atribuir al proyecto	Impacto, nivel 1	Porcentaje de los productos comercializados directamente
Utilidad / beneficio o inconvenientes de los procesos y productos del proyecto para l@s destinatari@s	Impacto	Impacto Uso de los conocimientos agro ecológicos en la producción agrícola
Uso de los procesos y productos del proyecto por l@s destinatari@s	Puede ser impacto	Número de agricultores que han pedido consultas
Productos del proyecto para l@s destinatari@s	No es impacto	Servicio de asesoría a la comercialización en funcionamiento
Procesos o actividades del proyecto	No es impacto	Cumplimiento de cursos de capacitación
Uso de recursos en el proyecto	No es impacto	Cumplimiento del presupuesto

Elementos de un sistema de Monitoreo y 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:

Son formas de 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? 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 %

Formulario de Definición de Indicadores

Campo de Observación:	
Descripción general del indicador:	
Descripción detallada del indicador:	
Parámetro:	
Sujetos (del cambio esperado):	
Región:	
Tiempo:	(comienzo de la fase) (fin de la fase)
Nivel / características:	(observado) (esperado)
Referencias de comparación:	
Responsable de la recolección:	
Fuentes de información:	
Frecuencia de la recolección:	
Indicaciones para la documentación	
Indicaciones para la re-distribución	
El campo observación será influenciado por:	
El campo observación va a influir sobre::	
Validez / limitaciones:	
Definiciones necesarias:	
Comentarios:	

Reflexión del proceso: aplicabilidad y usos de la planificación en el liderazgo

Anticipación

Estamos al final del primer módulo del Núcleo III del Curso de Liderazgo Integrador. Esto significa que hemos pasado del estudio teórico y reflexivo al conocimiento de herramientas y a su aplicación. ¿Qué aplicabilidad y usos crees que tiene la planificación en el liderazgo integrador? Piénsalo y escribe tus reflexiones en tu cuaderno. Recuerdas este cuadrito de la página 19. Complétalo.

1. ¿Qué aprendí?	2. ¿Para qué sirve?	3. ¿Qué usos tiene en el Liderazgo Integrador?

Aplicación

Reflexionemos acerca de los siguientes cuatro aspectos. Escribe tus ideas en tu cuaderno.

UNIDAD



Duración:

1 hora

Metodología:

Lectura

Reflexión

Escritura

Producción de ideas propias

Materiales:

Lecturas

Tu cuaderno personal.

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. Argumenta a favor y en contra del uso de la planificación estratégica participativa en el ejercicio del liderazgo.
3. Sugiere qué tipo de acuerdos y compromisos pueden surgir al aplicar la planificación estratégica en los procesos sociales e indica cómo esto puede mejorar las capacidades de facilitación de los procesos de planificación.
4. ¿Qué tareas y deberes colectivos se pueden llevar adelante para adquirir más conocimiento y práctica de planificación participativa y liderazgo en general?

Estimada/o Participante:

La evaluación nos permite analizar el desarrollo del proceso en su conjunto, por favor tome su tiempo para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha contribuido este módulo al desarrollo de tu liderazgo personal?
- ¿Crees que los contenidos del módulo son pertinentes y fortalecen tu liderazgo?
- ¿Cómo calificarías los conocimientos, ejercicios realizados y experiencia del facilitador? (excelente, buena, mala y regular) ¿Por qué?
- ¿Cómo calificarías los espacios de trabajo, la alimentación y el material entregado? (excelente, buena, mala, regular) ¿Por qué?
- Sugerencias, comentarios y observaciones acerca de este módulo.

Referencias bibliográficas

Hunter D. (1996). *Management Zen*. Editorial Troquel S. A. Buenos Aires. Argentina.

Casolaro W. (1996). *The Future Search Conference. Planning Through Stakeholder Involvement*. Editorial. Lugar.

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*. En: Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”. San José de Costa Rica.

Escobar, A. (1998). *La Invención del Tercer Mundo: Construcción y Deconstrucción del Desarrollo*. Grupo Editorial Norma. Santa Fe de Bogota, Colombia.

Mathus, C. (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.

Fundación Futuro Latinoamericano (2003). *Ecuador 2020: Construcción de Escenarios desde la juventud*. Quito.

Destino Colombia. *Proceso de Planeación por Escenarios*. s/f.

Hammond, A. (1999). *Which World? Scenarios for the 21st century*. Global Destinies, Regional Choices, Island Press. Lugar.

Fundación Esquel (2003). *Construcción de Escenarios en el Sector Justicia del Ecuador*.
Números 1, 2, 3. Redes de Justicia. Coalición Nacional por la Justicia. Quito.

DOCUMENTOS Y AYUDAS GRÁFICAS USADOS EN EL MÓDULO

Fundación Esquel. (año). *Planificación*. Presentación en Power Point . Quito.

CEPP. (año). *Monitoreo*. Presentación en Power Point. Quito.

Fundación Esquel

Avenida Colon 1346 Edificio Torres
de la Colón, Mezanine oficina 12
Casilla 17-07-9012
Quito, Ecuador

Teléfono 593 (2) 520-001(593-2) 549-970

Fax 593 (2) 554-029

Correo Electrónico fesquel@esquel.org.ec

Sitio Web www.esquel.org.ec

programa de liderazgo integrador - pli

Contactarse con Liderazgo - extensión 269

Correo electrónico liderazgo@esquel.org.ec

Con el auspicio de

W.K. KELLOGG
FOUNDATION

www.wkkf.org.