



Programa Nacional de Formación de Formadores UBV XXI

Curso Intensivo 2008

Núcleo Generador 6

EDUCACIÓN POPULAR, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

**Alternativas revolucionarias para el
fortalecimiento del poder popular hacia la
superación radical de la dominación, la
exclusión y la pobreza de nuestros pueblos
latinoamericanos**



MATERIAL DE TRABAJO



UBV: 5 AÑOS DE EDUCACIÓN EMANCIPADORA

Rectora: Dra. Yadira Córdova

Vicerrector: Dr. Luis Damiani

Secretaría General: Dra. Xiomara Muro

**Oficina de Investigación Acción y Análisis
de Coyuntura. Vicerrectorado**

**Comisión para la presentación del
Programa Estratégico Nacional de
Formación de Formadores UBVXXI**

**Profesora Omaira Bolívar (Coordinadora
Nacional PNFF-UBV 2008)**

**Glenis Rodríguez, Johanna Rivero, Lucas
Verduga, María Victoria Silva, Wilmer
López, Agustín Rivas, Oscar González y
Adrián Torres.**

Desganas

*Si cuarenta mil niños sucumben
diariamente
en el purgatorio del hambre y de la sed
si la tortura de los pobres cuerpos
envilece una a una a las almas
y si el poder se ufana de sus cuarentenas
o si los pobres de solemnidad
son cada vez menos solemnes y más
pobres
ya es bastante grave
que un solo hombre
o una sola mujer
contemplan distraídos el horizonte neutro
pero en cambio es atroz
sencillamente atroz
si es la humanidad la que se encoge de
hombros.*

Mario Benedetti

Índice

Presentación.....	5
Objetivos.....	8
Referentes Problematicadores.....	9
Consideraciones Metodológicas.....	10
Actividades.....	11
Bibliografía.....	12

MATERIAL DE LECTURA

Construyendo Cambios. Conducción y Planificación estratégica de proyectos de cambio YADIRA CORDOVA.....	14
Proyecto Comunitario BIGOTT LUIS ANTONIO.....	57
Educación, Popular y proceso de concientización JULIO BARREIRO.....	59

Presentación

Las enormes desigualdades sociales que afectan a América Latina, generadas por la imposición de un capitalismo dependiente, neocolonial y neoliberal basado en la transferencia de riqueza desde los países de la periferia a los países hegemónicos agudizan permanentemente la pobreza, la exclusión, la opresión y dominación de nuestros pueblos. Diferencias profundizadas por la expulsión de la clase campesina de los centros rurales a los urbanos, la destrucción de la industria, de la agricultura y la distribución desigual de la riqueza.

En el caso de Venezuela las problemáticas sociales de las comunidades se agudizaron con la ineficiencia, la corrupción interiorizada e insuficiencia de los poderes públicos en materia de políticas sociales para atender todas las necesidades socio-económicas de la población, herencia de más de cuarenta años de democracia representativa y en un contexto de despliegue y organización de grandes monopolios y oligopolios que se fueron consolidando en el país y que controlan el mercado del sector alimenticio, farmacéutico, inmobiliario, de la salud, financiero, entre otros. Todos estos elementos han venido conspirando contra el desarrollo de proyectos sociales como: cooperativas, seguridad social en materia de salud, vivienda, alimentación y reducción del caos urbano.

Ha existido una ausencia de planificación ajustada a las realidades del país en sus diferentes ámbitos: económico, social, político, militar, jurídico, ideológico en el complejo contexto de su interrelación e impacto a nivel local, nacional, regional e internacional. Se hace cada día más necesaria una visión de planificación estratégica de la situación-problema en un sentido radical y político-social. De allí que la Planificación Estratégica de la situación, como enfoque radical revolucionario, supone la apropiación crítica, en un diálogo de saberes y en una activa participación, de la situación para transformarla, considerando

referentes ideo-políticos estratégicos como: pobreza, comunidad, poder popular, diálogo de saberes, ideología, hegemonía, clase social y totalidad concreta, que permitan interpretar en el contexto de los movimientos populares, de su dinámica, de su quehacer, de su situación, la tensión entre sus condiciones reales de existencia y la necesidad de superarlas en la construcción de un futuro de justicia social, equidad, inclusión y calidad de vida.

La Educación Popular, en el marco de esta visión crítica de la Planificación Estratégica es un factor muy poderoso para contribuir al logro de este propósito, ya que desde una perspectiva filosófica, política, pedagógica es el esfuerzo socio-crítico que se desarrolla en las comunidades vinculado con la formación política social de los colectivos para comprender su compleja realidad, establecer intercambios de saberes en cuanto a formas de organización colectiva, toma de decisiones, diseño de planes y proyectos estratégicos orientados a su emancipación política, ideológico-cultural, histórica, económica y social. Este tipo de educación socio-crítica exige el desarrollo del pensamiento-investigación-acción-participación, el análisis situacional, la planificación estratégica para que los sectores populares puedan interpretar el contexto y la intención de los actores y de su propia práctica para transformar su realidad.

Desde esta perspectiva, el educador como intelectual orgánico en el marco socio-histórico venezolano tiene la misión de contribuir a la formación de la conciencia de clase de los pueblos, acompañar a las comunidades en su desarrollo, crear acuerdos constructivo entre los actores sociales, las organizaciones populares desde el diálogo crítico que oriente el desarrollo de la planificación estratégica como proceso para alcanzar su autodeterminación.

La Educación Radical Popular debe favorecer la formación de subjetividades capaces de articularse a los cambios sociales que requiere nuestro país, crear espacios de relación entre la comunidad y comprender la realidad como totalidad concreta para contribuir a la producción de proyectos comunitarios, basados en la planificación estratégica que inscribe el análisis situacional, la investigación-acción participativa y prácticas de educación

emancipadora que fortalezcan el poder y la autodeterminación comunitaria para promover el desarrollo del pueblo que imprime el socialismo del siglo XXI.

Objetivos

Objetivo General

Impulsar -desde el pensamiento crítico- una praxis transformadora de educación popular orientada al análisis situacional y la planificación estratégica radical para crear, desarrollar, aplicar y acompañar a los colectivos y evaluar en conjunto con los actores, proyectos comunitarios que articulen dialécticamente la educación en sus diferentes niveles y modalidades con la comunidad organizada, fomentando el fortalecimiento del Poder Popular.

Objetivos Específicos

- Abordar referentes ideo-políticos y socio-críticos para comprender el papel de la Educación Popular como proceso movilizador de la formación política social de los colectivos, a fin de que se organicen, participen y planifiquen estratégicamente, superando la exclusión, la pobreza y la opresión.
- Socializar la planificación estratégica y el diálogo de saberes como herramientas para el fortaleciendo el Poder Popular desde las escuelas y los diversos centros de formación radical en la superación de las condiciones de dominación de la sociedad capitalista.
- Fortalecer la articulación de la Formación de los Educadores Revolucionarios con el Proyecto Comunitario en la integración núcleos de formación-comunidad incorporando estrategias y metodologías de sistematización radical y planificación estratégica de la situación.

Referentes Problematicadores

- Referentes ideo-políticos sustantivos en las prácticas estratégicas de activación y construcción colectiva desde la organización alternativa, la participación radical y la planificación emergente popular emancipadora: Pobreza, conciencia comunitaria, conciencia alienada, organización popular, participación protagónica, poder popular, diversidad, diálogo de saberes, educación radical, educación popular y trabajo comunitario.
- Dinámicas y prácticas socio-educativas de investigación alternativa, planificación, organización y participación popular orientadas a la apropiación crítica del conflicto social en el proceso revolucionario de superación de las condiciones de dominación del modelo de organización social capitalista hacia la consolidación de formas socialistas de organización popular.
- Conocimiento crítico y práctica transformadora de lo local. Su traducción en el proceso colectivo de organización popular. Herramientas metodológicas alternativas para la intervención de la realidad. El análisis de la situación problema y la investigación-acción-participación como métodos y estrategias de participación radical para la transformación de la realidad.
- Planificación estratégica como perspectiva dialéctica de la relación entre la construcción de lo posible y la intervención de la realidad concreta para la superación de los problemas colectivos generados en el contexto de relaciones de desigualdades y de exclusión: Momentos y Dimensiones.
- El proyecto comunitario como síntesis estratégica del proceso de participación popular.

- Relaciones entre la formación profesional revolucionaria de los educadores y la organización para la planificación y activación de proyectos comunitarios en el contexto de la participación popular.

Consideraciones Metodológicas

La planificación estratégica y la educación popular suponen un compromiso social y ético-político para comprender de manera reflexiva, crítica y autocrítica, la praxis requerida para el fortalecimiento del poder popular que sostiene e impulsa el trabajo colectivo en la organización comunitaria. Requiere una amplia visión radical y una orientación hacia el análisis situacional, el diálogo, el pensamiento estratégico, el intercambio de saberes, conciencia de clase y comprensión de la otredad, para conocer los hechos, los actores, las tendencias que determinan o condicionan las realidades en los distintos ámbitos que conforman el marco socio-histórico venezolano.

Se plantea la construcción colectiva de análisis y propuestas en la consideración de herramientas metodológicas alternativas propias de la planificación estratégica como factor de la formación y praxis pedagógica crítica de los profesores socialistas bolivarianos como educadores orgánicos del proceso revolucionario. La metodología de participación se realizará a través de la organización en grupos de trabajo y discusión (análisis de materiales impresos seleccionados y preguntas generadoras), exposiciones en plenarias y dinámicas alternativas de participación (canción necesaria, lectura dramatizada, poesía insurgente, que expresen la sensibilidad latinoamericana vinculada a sus principales problemáticas sociales), video-foro, socio-drama.

Actividades Orientadoras

- Análisis crítico del problema de la pobreza y las alternativas estratégicas de planificación radical para la organización popular orientada a su superación. ¿Qué es la pobreza? ¿Cuáles son sus causas? ¿Cómo se aborda el problema de la justicia, de la equidad y la responsabilidad ante los desafíos de los conflictos sociales?
- Planteamiento de criterios para la sustentación de propuestas de cambio orientadas al desarrollo de procesos de educación popular, participación comunitaria e investigación alternativa desde un enfoque emergente de análisis de la situación.
- Explicación sustentada de los alcances y sentidos del Proyecto Comunitario como propuesta estratégica de superación de los problemas multidimensionales del colectivo.
- Aproximación a los principios, momentos, dimensiones y metodología de la Planificación Estratégica como perspectiva dialéctica de la relación entre la construcción de lo posible y la intervención de la realidad concreta en el proceso de superación de las desigualdades y la exclusión.
- Sistematización de propuestas para articular el método de proyectos, la planificación estratégica, la investigación-acción-transformación y el curriculum bolivariano en la práctica integradora de educadores (núcleos de formación-comunidad).

Bibliografía

Ander- Egg Ezequiel (2006) *Metodología y Práctica de la Animación Sociocultural*. Caracas: Ministerio de la Cultura Consejo Nacional de la Cultura.

Barreiro Julio (1974) *Educación Popular y proceso de concientización*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI

Bigott, Luís Antonio (1992) *Investigación Alternativa y Educación Popular en América Latina*. Caracas: Fondo Editorial Trópicos-Centro de Cultura Afrovenezolana.

Castellanos, Ana María (2007) *Planificación Popular y Diálogo de Saberes*.¹ Zulia: Universidad del Zulia- Ediciones del Vicerrectorado Académico (Colección Textos Universitarios)

Córdova, Yadira (2000) *Construyendo Cambios*. Conducción y Planificación estratégica de proyectos de cambio. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica (FEDUPEL)

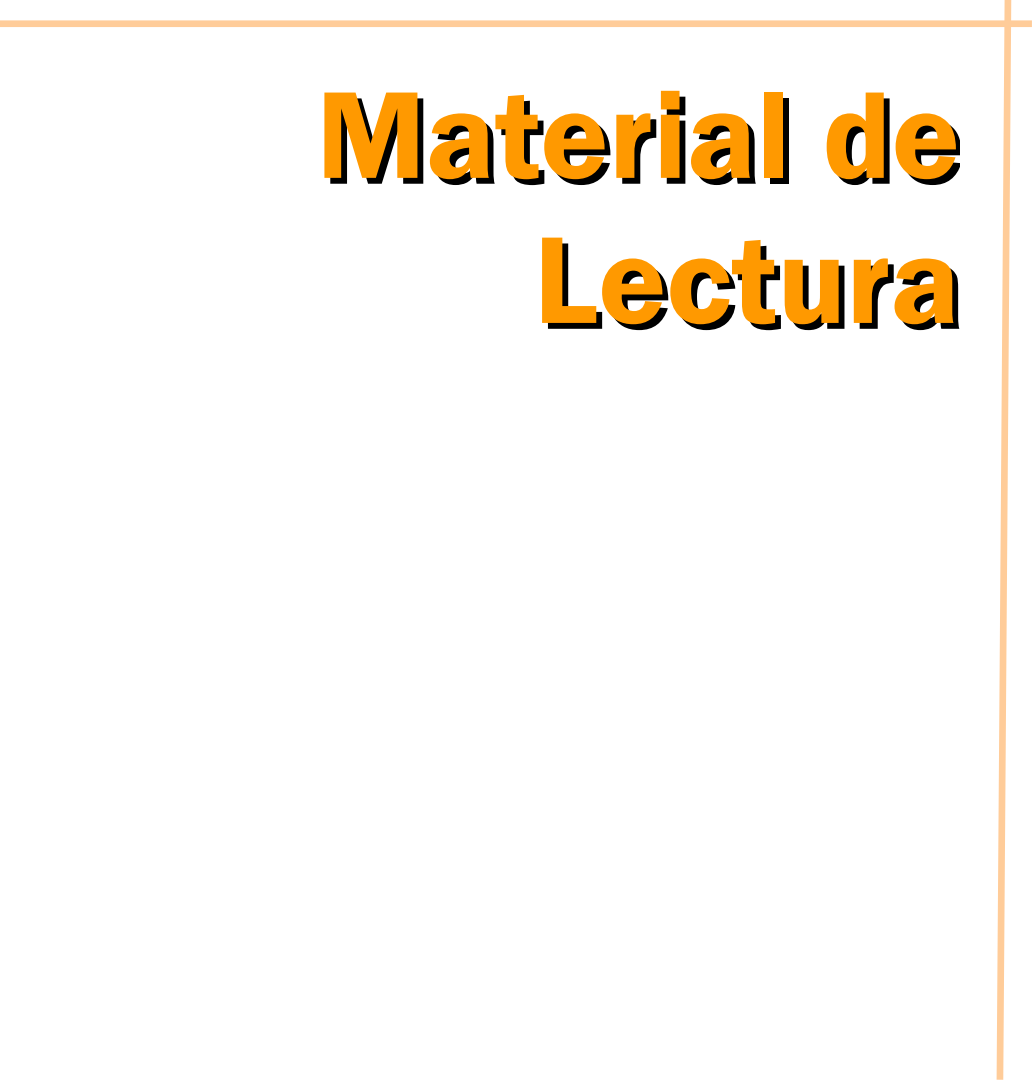
El Troudi Haiman, Harnecker Marta y Bonilla Molina Luís. (2005) *Herramientas para la participación*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela- Misión Cultura CONAC.

Torres Carrillo, Alfonso (s/f) La palabra verdadera es la que transforma el mundo Paulo Freire y las pedagogías críticas. Revista Conviven. Documento electrónico en: www.centroconviven.org.ar/bibliotecaspublicaciones/La_palabra_verdadera.doc. Consulta do: 07 de abril de 2008

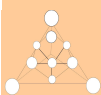
Freire, Paulo, "Pedagogía del Oprimido", en *Pensamiento Pedagógico Emancipador Latinoamericano. Por una Universidad Popular y Socialista de la Revolución Venezolana*. Caracas: Ediciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Coordinación de Ediciones y Publicaciones/Imprenta Universitaria, 2007, pag. 259.

Freire, Paulo, "La Antidialogicidad y Dialogicidad como matrices de teorías de acción cultural antagónicas", en *Pensamiento Pedagógico Emancipador Latinoamericano. Por una Universidad Popular y Socialista de la Revolución Venezolana*. Caracas: Ediciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Coordinación de Ediciones y Publicaciones/Imprenta Universitaria, 2007, pag. 260-272.

Chavez Frías, Hugo, "La causa Latinoamericana por la paz de la humanidad entera", ", en *Pensamiento Pedagógico Emancipador Latinoamericano. Por una Universidad Popular y Socialista de la Revolución Venezolana*. Caracas: Ediciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Coordinación de Ediciones y Publicaciones/Imprenta Universitaria, 2007, pag. 507-513.



Material de Lectura



Lectura 1

Texto

Córdova, Yadira (2000) *Construyendo Cambios*. Conducción y Planificación estratégica de proyectos de cambio. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica (FEDUPEL)

PP (35-71)

Núcleos Temáticos:

- Momentos y Dimensiones del Proyecto Comunitario como síntesis estratégica del proceso de participación popular.
- Análisis Situacional: instrumentos para la explicación de la situación a fin de lograr el conocimiento local.

Categorías de Estudio:

- Momentos y Dimensiones del Proyecto Comunitario

-Proyecto de Cambio.

 Análisis Situacional

 Instrumentos para la explicación de la Situación

 Problemas

 Situación-Objetivo

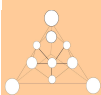
 Recursos Críticos

 Actores

 Sistema de Seguimiento y Evaluación

-Desarrollo Comunitario

Aspecto Central de la actividad a trabajar:



Dimensión I: El Plan de Intervención o Proyecto de Cambio

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

Visión.

¿En que consiste la visión?

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

Sintetiza el qué queremos ser y hacer nosotros

El primer momento para comenzar a dar forma al sueño.

Representa la fuerza motorizadora para el cambio

Es el horizonte guía para la acción

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

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

Responde a preguntas generadoras como:

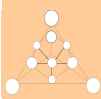
¿Cuál es nuestro sueño colectivo en este tiempo?

¿Con quiénes queremos desarrollarlo?

¿Cómo asumimos la sociedad?

¿Cómo asumimos el cambio?

¿Cuáles serán nuestros logros futuros?



DIMENSION I

EL PLAN SUSTANTIVO DE INTERVENCIÓN

O PROYECTO DE CAMBIO

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

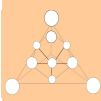
Aquí es importante plantear para nuestros fines, la diferencia entre plan, programa y proyecto.

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

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

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

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



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

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

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

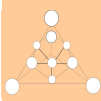
Las preguntas generadoras para elaborar el plan son

**¿Que debemos hacer para cambiar
la situación que vivimos?
¿Cómo lo haremos?**

Los Elementos Básicos que forman el Plan:

- Explicación o Análisis Situacional.
- Problemas: Identificación, Jerarquización y Análisis.
- Situación-Objetivo: Propósito, Objetivos, Operaciones o Actividades, Metas, Resultados Esperados.
- Definición de Recursos Críticos: Financieros, Técnicos y de Tiempo.
- Identificación de Actores: involucrados y responsables de cada operación o actividad.
- Definición del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

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



como la Explicación o Análisis Situacional (que supera al concepto de diagnóstico de otros enfoques).

Explicación o Análisis Situacional

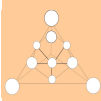
Características

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

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

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

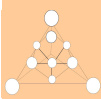
- No es única ya que existen distintos actores que explican la realidad. La fuerza social que explica la realidad está dentro de ella y está determinada y condicionada por intereses, visiones, creencias, ideología. También dependerá de la posición en que se encuentre la fuerza social que explica la situación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



- Articula lo aparente con lo esencial
- Abarca la situación como totalidad relevante con distintos planos y dimensiones de la realidad.

Instrumentos para la explicación situacional

- ✓ Análisis e investigación documental: Recopilación y análisis de información secundaria sobre la situación a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, en diferentes fuentes tales como: documentos de políticas, estudios, ensayos, informes.
- ✓ Investigación-Acción-Participativa: Desarrollo de la investigación desde una perspectiva que integra la acción y la producción de conocimientos en un solo proceso, donde los actores generan su propio conocer y hacer sistemáticamente, en el marco de una intencionalidad de cambio definida colectivamente. La realización de las investigaciones debe conducirnos a obtener conocimientos de diferentes aspectos de la realidad que se implican en el cambio aspirado: población, servicios, trabajadores, usuarios, organización, motivación, expectativas, políticas, legislación, financiamiento, procesos cotidianos, relaciones de poder, historia colectiva, entre otros.
- ✓ Indagación y análisis de la información y comentarios comunes y cotidianos. Es indispensable que se reivindique el valor de lo cotidiano como fuente de conocimiento, reflexión y acción sobre nuestra realidad. Los ruidos cotidianos nos hablan y son punto de partida para investigaciones o indagaciones profundas para el análisis.
- ✓ El Análisis FODA para la Explicación Situacional. Lo que se conoce como análisis FODA es un instrumento de diagnóstico corporativo. Permite identificar los principales factores claves de éxito así como los problemas que enfrenta una organización cuando se reconoce a si misma como tal. Comprende el ambiente externo y el interno.



Del ambiente externo

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

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

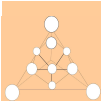
Variables a considerar: económicas, políticas, gubernamentales, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, tecnológicas, normas, grupos de interés

Del Ambiente interno

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

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

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



Formato 1		
Espacio de Análisis	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Situaciones	(son parte de nosotros)	(están por venir)
SITUACIONES FAVORABLES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
SITUACIONES DESFAVORABLES	DEBILIDADES	AMENAZAS

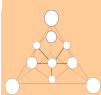
Colocar en cada casilla las situaciones favorables o desfavorables en el ambiente interno y en el externo

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

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

- ✓ **Socio-Demográfica.** Nos lleva a identificar con mayor precisión nuestra situación social, tanto en potencialidades como en riesgos.
- ✓ **Estructural-Funcional.** Nos acerca a una idea de la estructura, funcionalidad y accesibilidad a servicios, programas o planes que se entrecruzan en el espacio donde avanzamos. También está dirigido a comprender el proceso de trabajo en conjunto y su división técnica (saber hacer), grupos y sectores de trabajo tanto institucionales como no institucionales y su articulación, incluyendo la forma en que los distintos miembros perciben su papel en el proceso. Abarca lo relacionado con el saber y hacer propio de cada sujeto y su oficio o profesión: destrezas técnicas específicas. Somete a preguntas acerca de vacíos o deficiencias de conocimientos.

Igualmente corresponden a este análisis, las esferas política e histórica, las cuales serán abordadas en la dimensión de la conducción político-estratégica. Para su



realización proponemos un conjunto de Preguntas Generadoras¹, organizadas para cada una de las esferas de análisis:

Socio-Demográfica

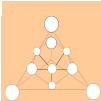
- ¿Cuántos somos: hombres, mujeres, niños, niñas, jóvenes, adultos, adultos mayores?
- ¿Dónde estamos ubicados geográficamente?
- ¿Cuál es nuestra situación socio-económica por grupos o sectores?
- ¿Cómo y de qué vivimos por grupos o sectores?
- ¿De qué enfermamos por grupos o sectores?
- ¿De qué morimos,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

Estructural-Funcional

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

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

1



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

Problemas

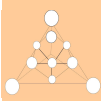
Identificación, Jerarquización y Priorización

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

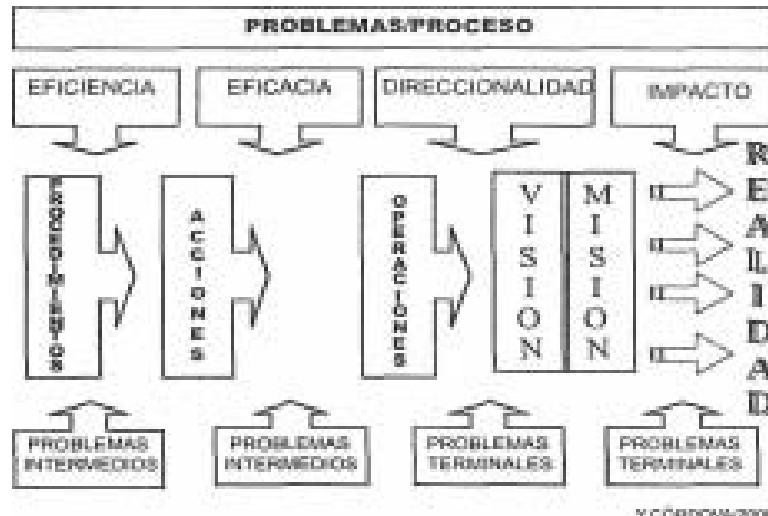
Pero en términos de la construcción colectiva, se requiere superar la identificación de los problemas desde la sola percepción individual. Se requiere que su definición, jerarquización, análisis y priorización, sea asumida por el grupo o equipo de trabajo en su carácter de actor o fuerza social que se compromete con la superación de los mismos, a través de un plan consistente y coherente. Los problemas se identifican en cualquier momento del proceso de desarrollo del plan. Desde el diagnóstico situacional, en el análisis estratégico con la identificación de barreras para alcanzar la visión, o en la evaluación con respecto a la realización de actividades.

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

Su peso varía de acuerdo a lo que se refieran: a la Finalidad o Misión, a la Visión: problemas terminales, los cuales son muy importantes porque tienen que ver con la

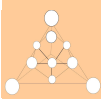


razón social de la organización. Ej. Un servicio de salud que no impacta los perfiles epidemiológicos tendría problemas terminales. Cuando son referidos a las actividades o procesos internos: problemas intermedios, ejemplo el sistema de archivo no funciona.



Su operacionalización se logra siguiendo algunas fases:

- ✓ Identificación y delimitación de problemas. Consiste en la selección que hace una fuerza social, de cada uno de los problemas que considera importantes dentro de la situación y que estén relacionados con la situación-objetivo, en base a la forma como estos se expresan (indicadores) y a quienes afectan (actores sociales). Es la expresión aparente del problema (plano fenoménico)
- ✓ Definición de problemas. Una vez identificado y delimitado el problema, es necesario una definición operativa del mismo, en términos de su ubicación témporo-espacial y de los actores para los cuales es un problema.
- ✓ Jerarquización. Ubicación en niveles de la realidad: general, particular o singular. Entendiendo por singular el espacio delimitado hasta donde llega la acción del actor-promotor del cambio.

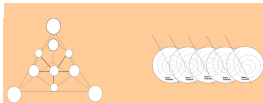


Priorización de problemas. Consiste en seleccionar algunos para ser atacados, de acuerdo a la importancia que tiene cada problema en el conjunto de la situación. Es decir, se trata de tomar decisión sobre la base de la relación entre asumir «Mi capacidad de enfrentar problemas y la eficacia de tal enfrentamiento» pero en el marco del compromiso con el avance de un proyecto de transformación integral (Matus 87:385). Lo señalado, como base de las decisiones, va a repercutir en el logro de eficacia y/o de legitimidad en el proceso.

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

- ✓ **Trascendencia:** Impactos a mediano o largo plazo en el terreno de la genoestructura, en el marco de la transformación.
- ✓ **Magnitud:** El peso y tamaño de los problemas priorizados sobre los que no lo son.
- ✓ **Vulnerabilidad:** La relación entre esfuerzo y efecto.
- ✓ **Factibilidad:** Las limitaciones que impone la escasez de recursos.
- ✓ **Viabilidad:** La fuerza o control del poder, que se tiene con relación a otros actores, ante la magnitud del problema.

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



Formato 2
PARA PRIORIZAR PROBLEMAS
PERIODO
PROYECTO

LUGAR O ESPACIO SOCIAL

PROBLEMA	NIVEL DE REALIDAD	CRITERIO DE PRIORIDAD						PRIORIDAD
		Transcend 0-5	Magnitud 0-5	Vulnerab 0-5	Factibil 0-5	Viabilid 0-5	TOTAL	

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

Situación-Objetivo

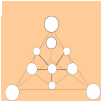
**Propósitos, Objetivos, Operaciones o Actividades,
Metas, Resultados Esperados.**

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

Referidos a los componentes del plan y su organización lógica y consistente, la organización o actor promotor debe responder simultáneamente al propósito planteado y a la necesidad de actuar frente a los problemas priorizados. Se debe avanzar desde lo más global, los propósitos o finalidades, hasta lo más específico como son las metas, en correspondencia con los problemas de orden más general hasta las expresiones más específicos que tienen que ver con los vectores de definición.

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

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



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

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

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

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

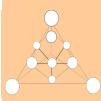
Las metas son los mismos objetivos expresados en cantidad, volumen en tiempo y espacio.

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

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

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

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



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

¿Qué se va a lograr? (denominación)

¿Cuánto se va a lograr? (volumen)

¿Dónde? (lugar) ¿cuándo?(tiempo)

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

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

¿Con qué? ¿con cuánto?

¿qué operaciones gerenciales de soporte

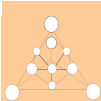
habrá que efectuar?

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

¿Qué actores están o estarán involucrados?

y ¿qué recursos críticos controlan?

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



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

Formato 3

PARA DISEÑO DEL PLAN

PROYECTO _____ PROPÓSITO _____

LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____ PERIODO _____

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

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

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

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

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

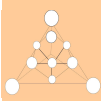
Resultados Esperados: Lo que se lograría una vez transcurrido el tiempo y realizadas las operaciones.

Producto Esperado: Algo tangible a obtener

Definición del Sistema de Seguimiento y Evaluación

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

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



Tiene como eje la problematización.

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

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

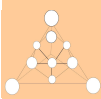
Esto le da un carácter altamente estratégico al seguimiento y lo coloca como una expresión del análisis estratégico.

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

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

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

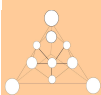
«La manera más tradicional de entender la evaluación de resultados de los programas sociales ha sido considerarla como la última etapa del ciclo de la política social que permite: Conocer el grado de cumplimiento de las metas de un proyecto o plan, explicar ex-post facto las causas de las discrepancias entre las metas esperadas y las obtenidas, hacer efectivas las responsabilidades funcionales de los facilitadores y conductores del proyecto o plan» (Sulbrant 94).



La Evaluación debe atender a:

- ✓ La necesidad de conocer exhaustivamente cada uno de los objetivos del plan, programa o proyecto y en que momento de su desarrollo se encuentran para saber que se puede esperar como logro de acuerdo al tiempo y condiciones de ejecución.
- ✓ La necesidad de tener claro que se está evaluando: metas, impacto o proceso, ello define donde van a estar puestos los énfasis y que tipo de indicadores serán los elegidos, lo cual tiene que ver con la perspectiva teórica que se tenga.
- ✓ Claridad de criterios en cuanto a los indicadores y su interpretación, por parte de quienes realizan el proyecto o plan y tienen interés en la evaluación.
- ✓ Claridad en cuanto a la finalidad de la evaluación.
- ✓ Decisión para analizar cada actor en el plan, según el momento de su desarrollo y los objetivos que debería haber alcanzado, ya que no todos se manejan igual dentro del proceso de cambio, ni están en la misma condición.
- ✓ Considerar la incorporación de reconocimiento de otros logros así como de otras limitaciones que han ido apareciendo como producto de la dinámica misma que se ha dado.
- ✓ La importancia de que antes de elaborar una conclusión definitiva sobre alguno de los aspectos del plan haya suficiente análisis sobre sus determinantes.
- ✓ El resultado en términos de su potencialidad para redireccionar las acciones, está íntimamente ligada a la metodología que se utilice y a los criterios de comparación que se elijan.

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



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

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

El Sistema de Seguimiento y Evaluación debe responder a preguntas:

¿Cuál será el criterio de logro?

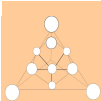
¿En qué momento?

¿Con qué periodicidad?

¿De qué nos vamos a valer?

¿De dónde obtendremos la información requerida?

¿Quiénes lo harán?



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

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

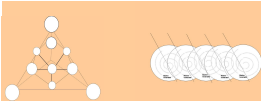
Para presentar el Sistema de Evaluación proponemos el Formato que sigue:

Formato 4
PARA SISTEMA DE EVALUACIÓN

PROYECTO _____

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

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



**DIMENSIÓN II:
DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICO-ESTRATÉGICA
O VIABILIZACIÓN DEL CAMBIO**

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

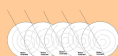
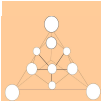
El pensar y actuar dentro de una gestión estratégica para la transformación, plantea que lo importante es configurar grupos o equipos de personas comprometidas y no sólo como mecanismo de elaboración de una propuesta de acción; interesa la articulación de los actores implicados para, desde esta articulación,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

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

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

a. Posicionándonos y Analizando Estratégicamente Nuestra Realidad.

Posicionar y Problematizar, reiteramos, para nosotros constituye parte de lo que es una ética de gestión en el sentido que lleva a la toma de conciencia y el compromiso histórico



con la transformación. Fundamentalmente significa pensar nuestro compromiso en y con el proceso de cambio, el poder que tenemos para ello, las potencialidades y las debilidades. Pensar desde que concepciones estamos interpretando la realidad. Tiene como condición el carácter colectivo, envolvente y el incremento constante en su realización. Lo entendemos como un camino en espiral ascendente, con diferentes intensidades y matices.

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

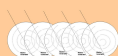
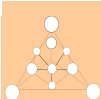
¿Quiénes somos nosotros en ese campo de fuerzas?
¿Qué poder tenemos para hacerlo?
¿Desde qué concepción de sociedad estamos actuando? ¿Desde qué proyecto de país?
¿Cuál es nuestro compromiso con esa idea de sociedad?
y en función de ello,
¿Cuál es nuestra posición con respecto al cambio planteado para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

b. Carácter Estratégico de la visión Colectiva.

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

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

Construir colectivamente una visión es uno de los actos más importantes que debe impulsar un líder. Rovere señala que la identificación de la visión corresponde al momento en que una fuerza social precisa lo que quieren lograr (1994). Su definición



está transitada por interrogantes que se derivan del posicionamiento ya señalado, que tienen que ver con el tipo de sociedad que queremos alcanzar y con los principios que nos guiarán para lograr lo que estamos aspirando.

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

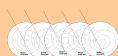
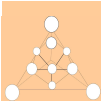
La construcción de la visión es un momento estratégico, no solo porque parte de un análisis de situación que incluye el contexto y los actores, sino porque su elaboración colectiva compromete pensamiento y acción, mente, cuerpo y espíritu en la consecución de un horizonte común de utopía, que contiene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

La visión representa la síntesis del «querer ser» el «deber ser» y el «poder ser» Convierte en posibilidad real, el deseo y la intención. A partir de su definición se da un sentido convenido al accionar cotidiano que procura parecerse a quienes están intentando cambiar. La pregunta compañera de contenido estratégico, que está al lado de la que realizamos al definir la visión, cuando hablábamos del Plan Sustantivo de Intervención, es:

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

c. Construyendo Viabilidad a Nuestro Proyecto Transformador.

Consiste en tomar decisiones para diseñar los movimientos necesarios para poner al alcance los objetivos deseados y seleccionar las alternativas más beneficiosas para su logro. Para ello, es necesario realizar permanentemente análisis de viabilidad y factibilidad, consistente en examinar las distintas opciones políticas, tecnológicas y económicas que marcan la definición de estrategias para sortear los obstáculos y restricciones políticas en la ejecución de operaciones, proyectos y acciones.



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

La construcción de viabilidad abarca:

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

- ✓ Análisis Histórico y de Alcance Político
- ✓ Identificación de situaciones favorables y desfavorables para alcanzar la visión
- ✓ Análisis de Barreras para alcanzar la Visión
- ✓ Identificación de Nudos Crítico
- ✓ Análisis de Actores
- ✓ Análisis de Factibilidad

Formulación de Estrategias viabilizadoras o Proyecto Viabilizador.

Acompañamiento, Supervisión y Seguimiento.

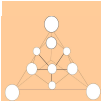
Comunicación y Educación Alternativas.

Análisis Estratégico Situacional o Análisis de Viabilidad

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

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

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



actor desarrolla. Las percepciones y posiciones expresan sus intereses, proyectos, expectativas.

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

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

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

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

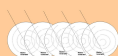
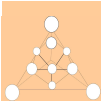
¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra historia?

¿Por qué estamos aquí? ¿Qué está pasando?

¿Qué barreras tenemos para alcanzar la Visión?

¿Por qué están ocurriendo? ¿Por quienes están ocurriendo?

¿Cuáles son los Nudos Críticos para actuar estratégicamente?



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

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

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

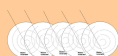
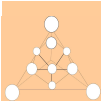
El Flujograma tiene por finalidad mostrar gráficamente las relaciones de causalidad y determinación que explican la aparición y comportamiento de los problemas que identificamos como expresión de la situación que queremos transformar. En su desarrollo recoge manifestaciones de la situación que corresponden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

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

¿Qué es lo que nos indica que el problema existe?

¿Cómo identificamos el Problema?

Luego pasamos a un primer nivel de las explicaciones, es decir, Fenoproducción, se identifican las acumulaciones históricas (por comisión o por omisión), en el terreno de las



causas más evidentes. Esto nos coloca en el plano de las Acumulaciones Sociales o sistemas que contienen elementos que llevan al problema, pero que también son producto de determinaciones más profundas que tienen que ver con el uso del poder por parte de los actores.

Este plano es parte de lo que explica pero también debe ser explicado. Es la Fenoestructura, expresada en normas, programas, costumbres o actuaciones que han permitido la aparición de esos hechos. Respondemos a:

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

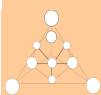
Lo anterior nos lleva al segundo nivel de explicaciones que nos pone en el plano de lo que tiene capacidad de producir los sistemas de acumulaciones antes mencionados. Este es el plano de lo estructural.

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

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

¿Para generar los problemas identificados?
¿Qué intereses están en juego?
¿Que marcos político-ideológicos impiden el cambio?
¿Que modelos de sociedad son opuestos a lo que buscamos?

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



eliminar las trabas a la imaginación, la creatividad y la libertad para emprender tareas que no contradigan los propósitos generales del plan; dejar que en cada espacio de acción se exprese la valoración particular de los problemas que la afectan y se determine el límite de los recursos complementarios que pueden aportarse para su enfrentamiento, y buscar un equilibrio en el enfrentamiento de problemas de alcance nacional, estatal y local en los distintos espacios de acción y en los diferentes planos situacionales (reglas, acumulaciones, flujos) (Matus 87:387)

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

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

Formato 5

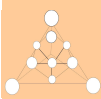
PARA ANÁLISIS DE PROBLEMAS

PROYECTO

LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____ PERIODO

LO QUE PASA		LO QUE DEBE SER EXPLICADO		LO QUE EXPLICA EL PROBLEMA ¿POR QUÉ Y POR QUIÉN PASA?		NUDO CRÍTICO
PROBLEMA Lo que nos afecta en el proceso y que distancia los objetivos	INDICADORES (VDP) Lo que se hace visible del problema	FLUJOS Hechos que forman parte del problema	ACUMULACIONES ¿Por qué y por quienes apareció el problema?	DETERMINACIONES ¿Qué procesos de mayor profundidad explican el problema?	Problema de Mayor arrastre sobre el que nosotros tenemos	

Análisis de Actores Sociales: Intereses, poder y posición. Tiene como objetivo la identificación y análisis de los principales actores involucrados en la correlación de fuerzas que se dan en la situación para alcanzar los objetivos: las fuerzas aliadas y oponentes; las fuerzas neutras y la fuerza propia, sobre todo los que generan los problemas identificados como Nudo crítico; conocer los intereses opuestos o



coincidentes; conocer aspiraciones, disposición y capacitación para el cambio en el equipo de trabajo.

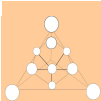
Está dirigido a comprender las relaciones explícitas e implícitas, expresas y latentes en el proceso en cuanto al control y circulación del poder en sus diversas expresiones (Testa, M:95):

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

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

Político: capacidad de provocar y convocar consensos o rechazos en torno al plan. Para el Análisis de Actores, nuestras preguntas orientadoras serían:

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



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

PROYECTO _____

LUGAR O ESPACIO SOCIAL _____ PERIODO _____

Características Actores	Ubicación	Intereses	Valores	Posición	Vía estratégica de Relación
Actor 1					
Actor 2					
Actor 3					

Ubicación se refiere al ámbito de desenvolvimiento del actor, local, Regional o nacional Intereses: Por qué sería imponente (en positivo o en negativo el proyecto para el actor Valores: Cual es su filosofía, principios

Posición: aliado, neutral u oponente.

Vía Estratégica de Relación Posible: Cooperación, cooptación o conflicto

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

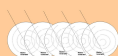
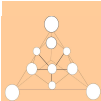
En cuanto a lo técnico-económico, se requiere conocer la situación presupuestaria: los recursos disponibles, las fuentes alternas de financiamiento internas y externas, restricciones y ventajas que tiene el equipo promotor.

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

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

Formulación de Estrategias Viabilizadoras.

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



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

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

Preguntas Generadoras para definir las Estrategias Viabilizadoras:

¿Qué debemos hacer para lograr superar los Nudos Críticos que Impiden alcanzar la Visión?

¿Con quien podemos hacer acuerdos o alianzas?

¿A quién podemos enfrentar o neutralizar? ¿De que manera?

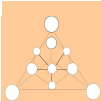
¿Qué debemos hacer para fortalecemos nosotros y nuestros aliados en cuanto al poder técnico, administrativo o político?

La respuesta a las preguntas anteriores debe llevarnos a:

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

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

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



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

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

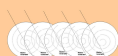
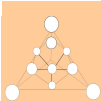
El conflicto se refiere a que la decisión en torno a Intereses distintos, se deriva de la confrontación de fuerzas de los actores. Esta confrontación termina cuando uno de los actores se queda con el espacio en juego.

Entrar en alguna de estas vías, supone elegir estrategias de trabajo como son la negociación o la persuasión, en el caso de relaciones de cooperación o de cooptación. En el caso del conflicto la decisión va mucho más allá y tiene que ver con una preparación de guerra como señala Matus (1987)

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

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

- Los apoyos políticos, en función de las políticas del sector y de actores sociales con niveles de decisión.
- Apoyos institucionales necesarios para realización del programa, y estrategias de negociación apropiadas.
- Apoyos materiales, de recursos humanos y financieros de las instituciones o en la comunidad.
- Apoyos sociales de los propios involucrados en el proyecto: Trabajadores y miembros de comunidad, como actores directos.
- Superar los eventuales obstáculos o bloqueos.



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

Acompañamiento y Supervisión

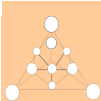
El acompañamiento representa el esfuerzo por superar los esquemas clásicos y verticales de dirección, que han llevado a generar actitudes represivas en el manejo del seguimiento de un plan. Por el contrario, desde una perspectiva democrática y democratizadora de la gestión de un plan, significa que todos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

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

- Los intereses y propósitos individuales explícita o implícitamente perseguidos, que producen motivaciones individuales y colectivas diversas frente al cambio
- El esfuerzo mental y espiritual que se requiere de los actores-sujetos.
- La capacidad técnica de los implicados y la carga intelectual exigida por el proyecto, en razón de nuevas acciones y conocimiento de la realidad.
- Las acumulaciones culturales presentes en la situación considerada.
- Los mecanismos de comunicación no formales que generan actitudes no siempre concurrentes con la direccionalidad. Ejemplo el rumor o el chisme.

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

Se requiere que los diferentes actores involucrados tomen parte franca de su proceso de supervisión y acompañamiento, lo cual tiende a generar reflexión, cohesión y compromiso colectivo acerca de lo que se realiza independientemente que en algún



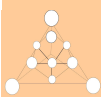
momento se recurra a la evaluación externa hecha por expertos ajenos al propio grupo responsable del plan o proyecto.

Comunicación y Educación Alternativas en la Transformación

La metodología reconoce que aprendizaje, conocimiento, organización y movilización son pilares donde descansa gran parte del proceso y desde donde se perfilen nuevos modos de andar en el camino del cambio. Por ello concebimos que la comunicación y la educación forman un par estratégico indisoluble puesto que son herramientas constitutivas de sujetos: de conciencia y de corazones; y de acumulación o desacumulación de poder para actuar. Estas, en conjunto, alimentan a la gente al aumentar su caudal de conocimientos y saberes para actuar intencional o deliberadamente en pos de la Visión colectiva, al difundir los valores del plan. Facilitan el diálogo o la confrontación de sujetos de acuerdo a la confluencia de intereses o no.

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

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



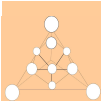
- Ampliar y enriquecer el diálogo entre actores sociales
- Abrir la discusión acerca de los obstáculos o problemas para desarrollar el plan
- Contribuir a la movilización y enamoramiento de la gente en torno a sus intereses plasmados en el proyecto de cambio

La Comunicación como estrategia de acompañamiento es fundamental en el reto de transformación, puesto que aunque todos los actores estén comprometidos, siempre habrá diferentes grados de compromiso, diferentes aproximaciones, teóricas y metodológicas y diversas maneras de concebir la realización táctica, por tanto siempre el conflicto está presente: latente o manifiesto.

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

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

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



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

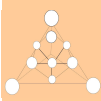
DIMENSIÓN III DE LA GERENCIA OPERACIONAL O MOVIÉndonos tácticamente

Está referida al desarrollo táctico-operativo del Plan. Debe orientarse a resolver problemas intermedios que generan problemas terminales. Considera permanentemente toda la información y las decisiones tanto internas de la organización, como de todos los actores involucrados en el proceso, en función de producir acciones tácticas para alcanzar la situación-objetivo: mover recursos técnicos, financieros y humanos de acuerdo a la situación y la visión planteada.

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

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

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



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

Elementos Operativos o de la Táctica Marcha del Plan

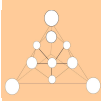
Se refiere al dinamismo con el que se debe emprender cada una las operaciones que se derivan de la toma de decisiones en el trabajo diario, según se mueven las situaciones, valiéndose de nuevos modos de ejercer: supervisión y control, programación operativa de acciones o tareas cotidianas, organización y coordinación, evaluación y monitoreo y administración sistemática y coherente de los recursos humanos, físicos y financieros.

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

Para ello se requiere de elementos gerenciales tácticos como:

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

- revisión y adecuación de la organización (organigrama)
- selección de equipos de trabajo y asignación de responsabilidades de
- acuerdo a su capacitación, formación, afinidad



- asignar los recursos financieros y técnicos según necesidades.
- mejoramiento continuo del desempeño en función de nuevas realidades

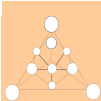
La revisión y adecuación de la organización, usualmente, se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores del plan sustantivo de intervención. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que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

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

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

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

Del logro de los propósitos y objetivos, con relación a los problemas terminales y el marco de la Misión, dependerá en gran medida el impacto y la legitimidad que se gana en el proceso. La satisfacción de actores estará supeditada a los valores que la



organización ha planteado como base de un modelo organizativo de referencia, lo cual queda en marcado en la Misión y como fundamento de la Visión.

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

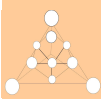
Con relación a lo financiero y los recursos físicos, materiales y técnicos, los criterios claros juegan un papel determinante para hacer avanzar un proyecto de cambio, por lo tanto los recursos deben calcularse, obtenerse, distribuirse y evaluarse en su utilización. Además, en el caso de los recursos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

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

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

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

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



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

Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- Desarrollo de competencias esenciales como parte del incremento de la capacidad estratégica y técnica
- Permanencia y sostenibilidad de actores fundamentales en el proceso
- Incorporación de tecnologías apropiadas al proceso " Fluidez en la toma de decisiones
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Satisfacción del equipo de trabajo

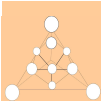
b. Organizaciones Flexibles para Nuevas Relaciones entre Actores. Redes

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

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

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

Lo anterior, supone asumir con máxima flexibilidad las formas organizativas de manera



que se dé entrada al trabajo por proyectos que se manejen en horizontalidad de relaciones y con finitud de tiempos, pero enmarcados en procesos de transformación de largo aliento, cuya referencia temporal es política y técnica.

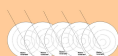
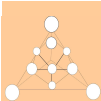
En este sentido las redes tienen una potencialidad significativa en el campo de la difusión y del intercambio de información, el del desarrollo del elemento humano, el de la investigación, en el del seguimiento y mejoramiento de los mismos procesos que generan las organizaciones que forman parte del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

Para ello hay que tener en cuenta:

- El trabajo en red requiere actores con credibilidad o liderazgo que sirvan de facilitadores para su enlace.
- Debe ofrecer probabilidades de logros para sus miembros.
- Los impactos positivos en el entorno le dan legitimidad en el campo del compromiso de la red.
- La transparencia y credibilidad entre sus miembros son esenciales para el fortalecimiento.
- Requieren continuidad y sostenibilidad de sus proyectos.
- Deben sustentarse en la comprensión y la capacidad de respuesta ante la complejidad e incertidumbre de la realidad.
- Es imprescindible que tengan claros los principios, valores y objetivos a compartir a fin de no esperar mas allá de lo que a través de esta forma de trabajo articulado se puede obtener.

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

Esto forma parte del hacer diario de la organización que está construyendo el cambio, pero debe ser llevada con toda la rigurosidad a fin de que sus resultados permitan la toma de decisiones permanente y coherente con la realidad que se va presentando y



según los objetivos planteados. Significa hacer operativo el sistema que fue definido dentro del plan sustantivo.

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

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

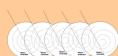
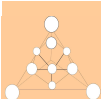
En el caso del monitoreo estratégico, que en mi opinión es el alma del seguimiento, es fundamental que tengamos en cuenta que nos referimos a la posibilidad de estar constantemente detectando los cambios que se dan en la situación que pueden afectar positiva o negativamente la viabilidad, es decir, el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

Nos preguntamos:

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

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

- Eficiencia o aprovechamiento de recursos



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

Cada vez que se hacen los análisis, es indispensable acordar las nuevas líneas de acción o la ratificación de lo existente, teniendo en cuenta cuanta credibilidad y legitimidad estamos ganando al impactar los problemas terminales o si sólo ganamos eficiencia con una mirada solo interna de la organización. Deben considerarse no sólo los resultados de los indicadores, sino las señales de conformidad, atención o de alarma que produce el sistema de seguimiento y evaluación. (Matus 87)

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

Formato 7

SEGUIMIENTO DE OPERACIONES GERENCIALES

FASE _____ PRODUCTO _____

ESPERADO _____

RESULTADO _____

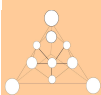
ESPERADO _____

FECHA	ACTIVIDAD U OPERACIÓN SUSTANTIVA	RESPONSABLE	RECURSOS	OPERACIÓN O ACTIVIDAD GERENCIAL DE SOPORTE	TAREAS O ACCIONES GERENCIALES	RESPONSABLE	LAPSO DE REALIZACIÓN DE TAREAS	SITUACIÓN TAREA				SEÑAL SITUACIÓN TAREA		
								I	AV	AB	C	CON	ATE	ALA

Leyenda Situación Tarea: I= Iniciada; AV= Avanzada; AS= Abortada; C= Concluida

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

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

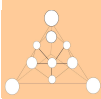


Lectura 2

**INVESTIGACIÓN ALTERNATIVA Y
EDUCACIÓN POPULAR EN
AMÉRICA LATINA**

Luís Antonio Bigott

**Fondo Editorial Tropykos
Centro de la Cultura Afrovenezolana
Caracas, 1992**

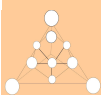


Elaboración del Proyecto Comunitario

Esta es una fase de programación, entendida no como una acción de técnicos y profesionales, sino como un proceso educativo, durante el cual una comunidad, accionada por sus grupos, analiza un curso de acción, estudia los requerimientos materiales que necesita, verifica los recursos alternativos de que dispone, se informa sobre recursos externos, y finalmente determina las exigencias educativas (capacitación o entrenamiento) necesarias para que su acción sea exitosa;

El proceso comprende:

- a) Determinación de los requerimientos materiales y humanos para la realización del proyecto.
- b) localización de los recursos materiales, financieros y humanos disponibles en la misma comunidad, o externos a ella pero alcanzables.
- c) Formulación de las tareas a ser realizadas y asignación de responsabilidades. d) Capacitación del personal del proyecto.
- e) Preparación inmediata de los medios necesarios para iniciar las actividades.
- f) Determinación de los mecanismos de control comunitario sobre el proyecto.
- g) Ejecución y Evaluación de los Proyecto de Acción.



Lectura 3

Texto

Julio Barreiro (1974) *Educación, Popular y proceso de concientización*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI

Lectura Específica:

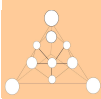
Capítulo III- Sociedad y Conocimiento Social. Ideología y Conocimiento Popular – pp-91-97

Categorías de Estudio:

- Conciencia Popular alienada
- Concientización
- Conciencia crítica
- Educación Popular

“Así como la alienación es socialmente **provocada**, la concientización popular también debe ser pedagógicamente **provocada**”

Julio Barreiro



SOCIEDAD Y CONOCIMIENTO SOCIAL: IDEOLOGIA Y CONOCIMIENTO POPULAR

"Somos conscientes cuando lo que vamos a hacer controla lo que estamos haciendo."

G. Herbert Mead, Espíritu, persona y sociedad

CONCIENCIA Y CONCIENTIZACION

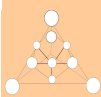
Resumen y algunas consideraciones

a) En la primera tendencia de interpretación *la conciencia popular es alienada* en la medida en que no logra representar y significar al hombre según los términos de su dimensión propia de persona humana, y en la medida en que, por lo tanto, no conduce a un compromiso con las consecuencias históricas de poseer o de estar en esta dimensión. Como proyecto colectivo, la conciencia histórica es la intérprete no mistificada de una época. *La concientización debe ser el descubrimiento de los valores de la persona humana* y además la crítica de todo lo que impide la realización de la persona, y el compromiso con todo lo que conduce a la superación de situaciones de deshumanización.

b) Para la segunda tendencia, *la conciencia es intransitiva o transitivo-ingenua* porque existe en una sociedad tradicional, poco dinámica y productora a nivel de la simple sobrevivencia y porque, consecuentemente, no refleja más que esa existencia, acompañada de motivaciones en casi todo restringida a objetivos "más allá de la sobrevivencia".

La concientización es el pasaje de la conciencia transitivo-ingenua hacia la crítica, como necesario resultado de una práctica pedagógica creativa y dialogal.

c) Para la tercera tendencia, *la conciencia es oprimida*, refleja el mundo del dominador y resulta de vivir en una situación de opresión, sometida a una dominación directa de orden económico y político, y a una acción cultural intencionalmente deshumanizadora.



La concientización consiste en llevar, a quien vive en la opresión, al descubrimiento de su situación de oprimido, y a la motivación necesaria para comprometerse con los proyectos de transformación de esa situación. Es parte de un proceso de acción cultural humanizadora.

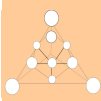
- d) Finalmente en la cuarta tendencia, la *conciencia es visceral* como un bloqueo personal del pasaje de los contenidos de conocimiento de la sociedad, amenazadores del equilibrio bio-psíquico de la persona, dentro de situaciones que abarcan relaciones sociales del tipo opresor oprimido, con imposibilidad real o imaginaria de oposición efectiva a esas situaciones.

La concientización es el pasaje de la conciencia visceral hacia la conciencia clara de los contenidos de crítica y de oposición a las estructuras y relaciones de opresión, a través de un tipo de acción práctica-reflexión que reduzca progresivamente la amenaza percibida por el yo.

El resumen de las cuatro posiciones permite señalar algunos puntos al mismo tiempo básicos y comunes a todas ellas:

La conciencia

- Determina los modos por los cuales el hombre se relaciona con su mundo y con los otros hombres.
- Es socialmente determinada: conciencia -histórica = conciencia que interpreta la sociedad en una época, con sus propios contenidos de interpretación (los que la sociedad crea y difunde); conciencia intransitiva = conciencia dependiente de un tipo de sociedad y pasible de cambios paralelos a modificaciones sociales; conciencia oprimida = conciencia resultante del "existir" en una sociedad de opresión.
- Se puede transformar (desalienarse, volverse transitiva crítica, hacerse conciencia de opresión, transformarse en conciencia clara), hasta llegar al punto en que se coloca como condición concreta y necesaria de las posibilidades de compromiso personal con las acciones colectivas de transformación humanizadora de la sociedad.



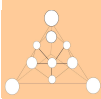
- Presupone una intervención de tipo educativo para llegar a transformarse en conciencia capaz de saber, prever, querer y comprometerse con aquellos proyectos.

La concientización

- Es el proceso a través del cual la conciencia (alienada, intransitiva, oprimida, visceral) se actualiza: alcanza un nivel o un modo adecuado de representación de la realidad social que, a su vez, motiva la participación en procesos de transformación social asumidos por el pueblo.
- Es el elemento esencial de la **EDUCACION POPULAR** vinculada a un proceso de liberación. La **EDUCACION POPULAR** se presenta como un factor de uso político, no siempre explícito, justamente porque puede crear situaciones pedagógicas capaces de contribuir para la modificación de la conciencia de representantes de la clase oprimida.

La educación popular

- Es un vehículo pedagógico de consecuencias liberadoras.
- Es producida como un "modo de oposición" a las técnicas sociales instituidas para el pueblo y por los grupos dominantes. Se opone simplemente a la educación opresora (alienada, bancaria), o a una "política de opresión".
- Una crítica de cualquiera de las cuatro posiciones de interpretación de la conciencia popular y de los procesos de concientización, es siempre peligrosa y no deja de ser artificial. Cada una de ellas representó (o representa aún) una forma de comprender y justificar una actividad político-pedagógica de grupos de **EDUCACION POPULAR**. La crítica de sus contenidos sólo tendría valor efectivo si fuera considerada al lado de las experiencias desarrolladas por cada uno de los grupos de **EDUCACION POPULAR**. Una teoría de interpretación pedagógica se comprueba más en los significados de su práctica (y si no tiene práctica pierde todo su valor), que en la confrontación generalizada con otras teorías.

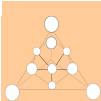


A partir de esas presuposiciones podemos considerar, también, que hay algunos problemas de análisis que podrán, justamente en la práctica, representar motivos por los cuales no siempre "funciona" el intento de pasar de conjeturas teorizantes hacia la práctica de la concientización. Las reflexiones que siguen apenas tratan de relacionar aspectos y definiciones que nos parecen ser los de mayores limitaciones en las cuatro tendencias. Son igualmente éstos los aspectos que trataremos de desarrollar posteriormente. Y eso no será realizado como tentativa de producir una nueva teoría de interpretación de la conciencia popular y de los procesos de concientización, sino un proyecto de contribución a cualquiera de las interpretaciones vigentes en grupos y movimientos de educación popular en América Latina.

Cualquier explicación del proceso de toma de conciencia, principalmente si esta conciencia es la del pueblo debe contener, por lo menos, las siguientes relaciones necesarias, entendidas como elementos del mismo proceso:

1. *Relación sociedad-conciencia*: las explicaciones socio-estructurales de las condiciones de la conciencia popular.
2. *Relaciones educación conciencia*: el proceso de concientización y las posibilidades de intervenciones educativas para su producción.
3. *Relación conciencia-sociedad*: los objetivos políticos de la acción concientizadora y las posibilidades y alternativas de participación política del "hombre concientizado"

En las cuatro posiciones presentadas la relación *sociedad-conciencia* no es determinada claramente. La sociedad es tomada como "un todo" condicionador, o cuando aparece dividida en fuerzas antagónicas y factores en oposición, las relaciones consecuentes no son lo suficientemente descritas. Desde un análisis sensiblemente vago de la organización de las sociedades de opresión y de los mecanismos por los cuales los grupos dominantes determinan la conciencia popular, se vuelve poco practicable el establecimiento de una base teórico-operativa para la **EDUCACION POPULAR**.



(...)A veces, esa conciencia se explica como un reflejo de la conciencia del opresor debido a factores socio-existenciales resultantes directamente de la "situación de opresión", o es atribuida a los efectos de una acción social deshumanizadora realizada como un programa intencional.

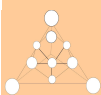
No hay duda de que los dos factores están entre los componentes de la conciencia oprimida, pero es necesario explicar *por qué* existe una conciencia popular reflexiva, y *cómo* ella se vuelve reflexiva.

Las siguientes consideraciones no pretenden ser una contribución original. Aprovechan categorías y presuposiciones científicas, que nos parecen "objetivar" la interpretación de los modos de la conciencia popular y del proceso de concientización.

Si detallamos todo lo que trataremos de abordar en este capítulo, habremos completado la relación de problemas a señalar en las cuatro posiciones estudiadas; son justamente los puntos esenciales de interpretación y que nos parecen indefinidos en todas ellas.

1. Cómo es producido e institucionalizado un orden social.
2. Cómo el orden social establecido, y sus instituciones sociales, son explicados y justificados para los integrantes de la sociedad.
3. Cómo se determina el conocimiento social vigente.
4. De qué modo la sociedad instituida y legitimada determina comportamientos y conocimientos.
5. Cómo el conocimiento social en las sociedades clasistas es producido bajo la forma de ideología dominante.
6. Cuáles son los "puntos de ruptura" que se encuentran en la clase dominada, desde los cuales es posible crear una interpretación de la realidad social que traduzca su modo de existir, y relacionarse en la sociedad de dominación como conciencia de clase.

Como un simple esquema introductorio, los puntos más importantes que ocuparán este capítulo y el próximo son los siguientes:



- a. Una organización social es mantenida a través de procesos de institucionalización que confirman un orden social, en que son fijados los límites y los modos de las relaciones interactivas (comportamientos sociales), y de las representaciones de la sociedad (conocimientos sociales).
- b. Las instituciones sociales son una creación humana. Son producidas por comportamientos interactivos practicados como acciones sociales, socialmente determinadas y socialmente significativas.
- c. El orden social establecido y las instituciones que lo mantienen son explicados y justificados por conocimientos, valores y normas sociales que legitiman una organización social, las instituciones componentes y el orden social consecuente, en la misma medida en que se trasforman en mecanismos de su mantenimiento.
- d. La sociedad institucionalizada y legitimada (trasformada en una realidad objetiva e interpretable), determina comportamientos y conocimientos sociales al producir las situaciones en que se procesan relaciones interactivas socialmente y socializadamente significativas (comportamiento socializado y comportamiento actual), y en que se organizan los niveles, los modos y los límites del conocimiento social.
- e. En las sociedades clasistas, las instituciones sociales producen y mantienen un orden social **del interés** de los grupos dominantes y **de la opresión** de los grupos dominados. Las legitimaciones sociales vigentes e impuestas, son la ideología dominante que explica y justifica el orden establecido para oprimidos y opresores.
- f. Hay ciertos factores de ruptura presentes entre los oprimidos, como clase social, que contienen el germen de su propia interpretación del orden y de las relaciones sociales, es decir, el germen de la conciencia de clase.
- g. La concientización puede ser la explicitación de estos actores de ruptura, juntamente con una interpretación científica de la realidad social. Esos son algunos de los elementos a través de los cuales la clase oprimida empieza a presentarse como clase-para-sí.