

Módulo 1: Aspectos conceptuales

Unidad 2: La planificación estratégica: rupturas





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA
FACULTAD DE FILOSOFIA Y HUMANIDADES



Programa Educación y Museos

Museo de Antropología Facultad de Filosofía y Humanidades,
UNC Hipólito Yrigoyen 174 CP 5000 – Córdoba. Argentina

Tel: (0351) 4331058

E-mail: educamuseos@ffyh.unc.edu.ar

Sitio Web: www.ffyh.unc.edu.ar/educamuseos.htm



MUSEO de **ANTROPOLOGÍA**
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC



TECNOLOGÍA EDUCATIVA
Facultad de Filosofía y Humanidades UNC

En convenio con el Museo de la Estancia Jesuítica de Alta
Gracia y Casa del Virrey Liniers



Todos los derechos reservados.
ISBN-10: 950-33-0572-1
ISBN-13: 978-950-33-0572-0

Directora del Museo de Antropología: Lic. Mirta Bonnin
**Directora del Museo Casa de la Estancia Jesuítica de Alta Gracia y
Casa del Virrey Liniers:** Lic. Mónica Gorgas
Secretaría de Extensión: Mgter. Olga Silvia Ávila
Coordinadora del Área de Tecnología Educativa: Lic. Joel Armando

Producción del material

Coordinación y Asesoramiento Pedagógico
Esp. Gabriela Giordanengo

Producción de Contenidos
Mgter. Julieta Rozenhauz y Lic. Julián Laguens

Corrección y Diseño Gráfico
Lic. Mariana Minervini



Módulo Introductorio.....	4
Equipo Docente.....	4
Presentación del curso.....	5
Metodología de trabajo.....	6
Presentación de los materiales de trabajo.....	8
Desarrollo del curso por unidades y autores.....	9
Bibliografía.....	10
Sistema de evaluación.....	11
Criterios de evaluación.....	12
Cronograma.....	13
Modulo I Aspectos conceptuales.....	18
<i>Unidad 1: La gestión cultural: marco conceptual del curso.....</i>	<i>18</i>
Noción de cultura	18
La gestión cultural.....	20
¿La gestión cultural es un acto pedagógico?	22
¿Se puede medir la gestión cultural?.....	23
<i>Unidad 2: La Planificación estratégica: rupturas.....</i>	<i>30</i>
1era. Ruptura: La idea de sujeto.....	31
II.1 Modelo Tradicional de planificación vs. planificación estratégica.....	33
II.2 Cuadro comparativo	34
I.2da. Ruptura: La noción de saber y poder.....	35
I.3er. Ruptura: El tratamiento del espacio.....	36
I.4ta. Ruptura: La idea de tiempo.....	37



Modulo II Aspectos operativos.....	44
<i>Unidad 3: Momentos de la planificación estratégica.....</i>	<i>44</i>
Campos lógicos: analítico, proyectivo y constructivo.....	45
Rupturas.....	46
<i>Unidad 4:Fase Explicativa.....</i>	<i>52</i>
Momento 1: Análisis de Situación.....	52
Momento 2: Análisis de Problemas.....	58
II. 1. El Método Foda.....	59
II. 1.1. Grupo de discusión.....	61
II. 1.2. Phillips 66.....	62
II. 1.3.Torbellino de ideas.....	62
<i>Unidad 5: Fase Normativa.....</i>	<i>72</i>
I. Momento 3: Identificación de la Visión.....	72
II. Momento 4: Diseño de Proyectos.....	75
II.1 Transformación de la realidad por el método de proyecto.....	81
II.2 Esquema para el diseño de un proyecto.....	84
II.2.1 Presupuesto.....	86
II.2.1.1 Como confeccionar un presupuesto.....	86
II.2.2 Evaluación y seguimiento.....	86
II.2.3 Presentación del proyecto.....	91
<i>Unidad 6: Fase de Acción.....</i>	<i>98</i>
I. Momento 5: Construcción de la viabilidad.....	98
I.1 Actores y factores.....	99
I.2 Escenarios.....	102
II. Momento 6: Programa Táctico operativo.....	103
Trabajo Final.....	106





En la unidad anterior, hemos abordado algunos conceptos acerca de la gestión cultural. Ahora que contamos con cierta visión común, veremos de qué modo la planificación estratégica contribuye a la tarea del gestor cultural.

Comenzaremos por analizar el contexto de surgimiento de la planificación estratégica.

Hasta los años setenta, se imponía con fuerza la idea de planificación en los ámbitos de decisión política, pero entendida como la articulación de dos racionalidades; una **racionalidad técnica** la del planificador, vinculada con **una racionalidad política** encargada por los decisores. Si bien este modo de planificar la mayoría de las veces resultaba en una desarticulación, la planificación se imponía como necesaria y “obligatoria” en los círculos gerenciales.

Sin embargo, en ese momento, continuó la búsqueda de alternativas que permitieran desarrollar una acción deliberada, coherente y sostenida en el mediano y largo plazo. Muchos son los autores que desde entonces, se han ocupado del tema, no obstante, en este curso, vamos a realizar un aporte surgido en los últimos tiempos. Se trata de una planificación “diferente” **La planificación estratégica situacional (PES)**. La PES, que nace de múltiples experiencias en ámbitos públicos y privados, viene en ayuda de quienes planifican: permite arribar a un diagnóstico situacional, desarrollar dinámicas de participación social y demarcar los primeros pasos.

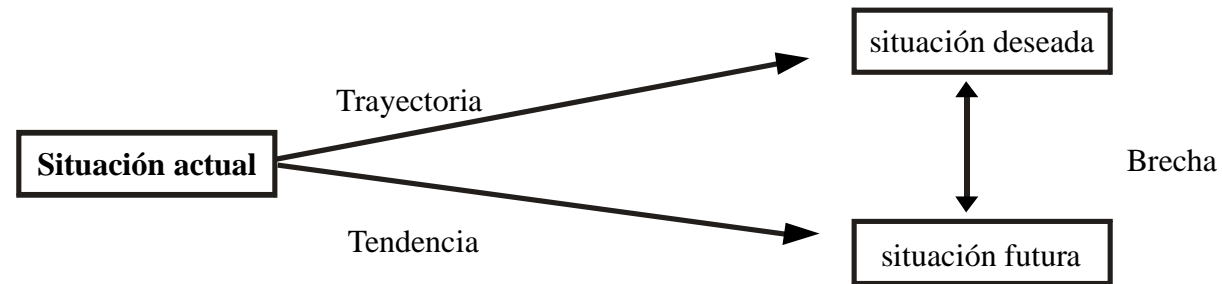
Uno de los aspectos fundamentales que plantea la PES es la relevancia de la participación y la identidad entre Planificación y Dirección. Si bien ello, aparentemente se presenta como contradictorio, en las clases subsiguientes veremos que no existe tal contradicción, sino todo lo contrario.

Desde esta perspectiva, planifican quienes tienen la capacidad de conducir y de decidir. La capacidad de conducción puede estar referida, a los procesos más generales del cambio o comprender cuestiones más particulares. Se puede planificar la política cultural de una provincia, un programa cultural de una comuna, o una muestra en un museo.

En consecuencia, planificar significa tener la capacidad de imponer un rumbo a los acontecimientos en función de los propósitos y los objetivos perseguidos, para una macro o micro política. Cabe aclarar, que previo a cualquier proceso de planificación en una organización, se da por sentado que su “razón de ser” es conocida y aceptada entre los miembros participantes. A partir de tener en claro una misión institucional y la consecuente definición de fines, es que se comienza a delinear los propósitos y como llegar a su consecución.

En síntesis, la PES supone disminuir la brecha entre lo que deseamos para el futuro y lo imaginado como futuro sino actuáramos para modificarlo. Gráficamente lo podrá observar en el siguiente cuadro:





Repase los contenidos hasta aquí desarrollados y consulte sus dudas con el tutor.

Primera Ruptura: La Idea de Sujeto

Retomando la propuesta de la introducción, para abordar la PES, comenzaremos a trabajar con la idea de rupturas.



Es importante que realice esta actividad antes de estudiar los contenidos de esta unidad. Así, al finalizar el módulo Ud. podrá contrastar sus primeras reflexiones, con los conocimientos nuevos adquiridos.



Un famoso artista internacional, oriundo de la ciudad en la que Ustedes reside, decide donar con cargo 15 obras. Las únicas exigencias del artista son que se expongan en un lugar adecuado para su conservación y que la muestra sea visitada anualmente por lo menos por 2.000 personas. Confeccione un anteproyecto para analizar la viabilidad de la propuesta (máximo 2 carillas). Envíe este trabajo a su tutor, volveremos a abordarlo al finalizar el curso.

El nuevo enfoque mencionado se contrapone a la planificación tradicional. En ella, se comienza por un diagnóstico técnico y el establecimiento de prioridades de orden político. De este modo, es **uno** el que planifica, y **otro** quien se constituye en sujeto pasivo y potencial usuario o ejecutante de las acciones consideradas como eficaces, posibles, prioritarias, según el propio análisis y parecer del planificador. **El otro como parte, como sujeto planificador no es considerado.** El fundamento es la centralización en la toma de decisiones.

Esta claro que el supuesto básico sobre el cual se construye esta alternativa es que el poder es piramidal. No se asume la cuota de poder que cada individuo tiene, por opuesto que sea su estatus en la pirámide de la organización. Tampoco se



crea que la realidad sea esencialmente contradictoria y conflictiva. El modelo tiene implícita una mirada con tradición en la filosofía positiva. El sujeto, como en la naturaleza, tiene una *función* dentro de la organización para cumplir regularmente tareas con miras a un fin. Es un engranaje, un órgano del cuerpo institucional, que no puede moverse más allá de las coordenadas o intereses de lo planificado.

Como modelo teórico y también empleado habitualmente, en general lo tenemos incorporado. Seguramente lo vivimos en nuestro cotidiano, en el trabajo, en la escuela, en las organizaciones sociales. Sin embargo, la realidad no es así. **En las organizaciones, querramos o no, el poder circula.**

“Para Foucault, poder y saber se unen en el discurso: el discurso transmite y refuerza el poder, pero también puede oponerse a él, ya que, según las circunstancias, un mismo discurso puede desempeñar múltiples relaciones con el poder: son como bloques tácticos que operan en el campo de las relaciones de fuerzas con diferentes estrategias, manteniendo una relación discursiva y nunca estable, por lo que “todo es peligroso”. Poder-saber son términos que se relacionan, que pueden ir unidos pero manteniendo sus diferencias. Según Foucault, poder-saber es una relación de fuerzas que no debe ser interpretada como negativa ya que el poder no se tiene, se ejerce. El poder se ejercita sobre quien, aún, tienen cierta posibilidad de elegir. El ejercicio del poder requiere un grado de libertad en los sujetos sometidos al mismo. De ahí se deduce la existencia (entre otras) de dos posibilidades: Una, la de la resistencia (o evasión) de los súbditos. Otra, la de acometer el ejercicio del poder.”(1)

Los intereses de los sujetos son distintos, según su posición por dentro y por fuera de las organizaciones. El compromiso con la tarea y con la organización depende de las relaciones que se establecen a diario entre las personas. Dependen también de momentos y coyunturas internas y externas.

Planificar es por esencia contradictorio. Implica siempre una opción. Es elegir algo en detrimento de no elegir otra cosa. Y eso es conflictivo, contradictorio y está implicada intrincadamente la circulación del poder.

Intente situarse en el lugar del planificador, recupere su experiencia y reflexione ¿alguna vez tuvo participación en una situación de conflicto y contradicción? Le proponemos que imagine en un museo un acuerdo entre los responsables de un área de conservación, los directivos y el área administrativo-contable para sacar una muestra de cerámica precolombina y llevarla a una escuela. Intente narrar en forma de diálogo la reunión de trabajo (vale recurrir a su imaginación). Luego súbala al Aula Virtual.



Ya entrado el siglo XIX, las epistemologías estuvieron signadas por una corriente epistemológica denominada **positivismo**, que inició una marcha tendiente a considerar a los procesos de conocimiento científico (especialmente el de las ciencias físicas) como la forma paradigmática de producción del conocimiento positivo. Muy sintéticamente, y siguiendo a Comte, podemos decir que el positivismo valora el conocimiento positivo, entendiendo como tal al conocimiento de lo real, útil, preciso, organizativo y verificable. Su lema se ha resumido en: *contar, medir y pesar*. En definitiva, se valora a la nueva ciencia en oposición a cualquier otra forma de conocer, imponiéndose la idea de que la ciencia física llevaría a reemplazar los absolutos metafísicos (Dios, mundo, alma) por principios menos generales tomados de la ciencia misma (ejemplo: tiempo y espacio absolutos de Newton). MODULO 4 Asignatura: epistemología - Licenciatura en Tecnología Educativa. UTN 2001.



(1) En Las relaciones de poder en el aula: género y pedagogía- Nuria Galicia Pérez 1er. Congreso de Enseñanza de la Filosofía en Castilla y León. Facultad de Filosofía. Universidad de Valladolid.



Modelo Tradicional de planificación vs. planificación estratégica

Contrariamente al enfoque tradicional, planificar estratégicamente supone un ejercicio conceptual que entienda la naturaleza conflictiva de las relaciones y el juego de intereses de los agentes. Identificar a los distintos actores involucrados directa e indirectamente en nuestros planes es la clave: gobiernos nacionales, municipales, empresarios, público, organizaciones sectoriales. Ignorar la presencia en acto o no de estos agentes conduce a iniciativas equivocadas.

Planificar estratégicamente implica asumir una mirada dialéctica de la realidad. Es una tarea que promueve por encima de todo, la comunicación, el aprendizaje, la operatividad y la creatividad.

Es una tarea que debe reconocer que cada sujeto se conforma como tal en un proceso de aprendizaje continuo con su entorno y su situación histórica. Implica un sujeto constituido y que se constituye en función de necesidades y deseos.

Es parte de la PES, acordar y disminuir los grados de ansiedad y frustración que tenemos todos ante lo nuevo, el temor a perder lo conocido que nos estructura, y a abordar lo nuevo que nos desestructura, anclando la tarea en el acuerdo colectivo y en la necesidad individual.

“Planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos, se realiza en un medio resistente y nunca en un medio inerte, pasivo o estático, porque el objeto de nuestros planes es siempre una realidad que esta en movimiento”. (2)



(2) Matus, Carlos, Planificación libertad y conflicto (Fundamento de la reforma del sistema de planificación en Venezuela) Venezuela, Ediciones Iveplan, 1985, en Gui, L y Pavon M. Metodología de la Intervención II. Planificación Estratégica y Operativa. Un enfoque desde la Psicología Social. Ed. Labriego, 2003



Cuadro comparativo

<i>PLANIFICACIÓN NORMATIVA</i>	<i>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i>
<ul style="list-style-type: none">☞ Básicamente es una cuestión técnica.☞ Centrado en la “lógica de la formulación”.☞ Los planes, programas y proyectos expresan “lo deseable”.☞ Importancia del papel de los expertos. ☞ El centro de la planificación es el “diseño” y suele expresarse en un “plan libro”. ☞ La definición de objetivos resulta del diagnóstico. ☞ Importan las decisiones del sujeto planificador que está “fuera” de la realidad, considerada como objeto planificable. ☞ No tiene en cuenta, de manera significativa, los oponentes, los obstáculos y dificultades que condicionan la factibilidad del plan.	<ul style="list-style-type: none">☞ Básicamente es una cuestión a resolver entre personas.☞ Centrado en la “lógica de la realización”.☞ Los planes, programas y proyectos expresan “lo posible”.☞ Importancia de integrar el aporte metodológico de los expertos con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas. ☞ El centro de la planificación es “la construcción en movimiento” la superación de nudos contradictorios; no se prioriza “el plan por el plan”, habida cuenta del permanente seguimiento que hace de la coyuntura política, extramuros e intramuros. ☞ La definición de objetivos resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados. ☞ Importa la confluencia de las decisiones de los diferentes actores sociales que, de una u otra forma, están interesados o implicados, el sujeto planificador “está dentro” de la realidad y coexiste con otros “actores” sociales. ☞ Procura conciliar el conflicto y el consenso como dos factores actuantes en los procesos sociales y que condicionan la realización del plan.



Los puntos contrastantes entre una y otra modalidad de planificación se irán desarrollando con mayor detenimiento durante el curso. Si surge alguna duda visite el aula virtual para consultar con el tutor todas sus inquietudes.

Segunda Ruptura: La Noción de Saber y Poder

Relacionado con la ruptura respecto de la noción de sujeto que abordamos recién, el modelo tradicional lleva implícito situaciones de poder concentradas al extremo. **Literalmente el “otro” no existe en términos de planificación.** La importancia del otro, radica sólo en la idea de qué el decisor político debe apoyar la planificación técnica. Si estas circunstancias no se dan, simplemente planificar es imposible.

La idea que subyace es la asociación del saber técnico- profesional, con la *racionalidad*, y una desvalorización de lo político como el lugar de la toma de decisiones y de manejo de recursos disociado de lo racional (por fuera de la sistematización del conocimiento) y más vinculado al arte de hacer.

Esta posición, por cierto errónea, conduce a enfoques que desvalorizan la importancia de la articulación de los campos políticos y sociales y sus relaciones, como vimos contradictorias y conflictivas.

Es una visión tecnocrática de la planificación, que entiende que el saber está sólo en la academia. A esta altura, ya estamos en condiciones de comprender, que a esto se le opone el pensamiento estratégico.

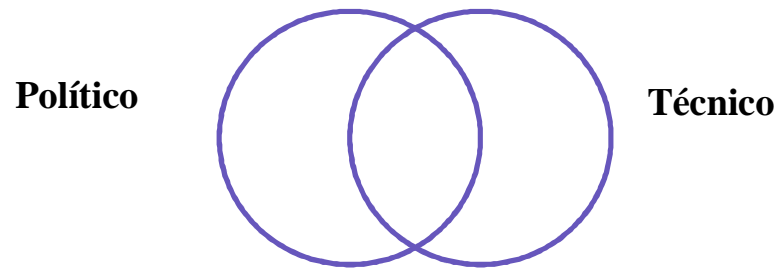
El principio de base, es el reconocimiento que las situaciones de poder fragmentado, y no concentrado, son la regla de cualquier ámbito, máxime en culturas democráticas.

Un agente, aunque no controle todas las variables de un proceso, es parte socialmente de un continuo. Si no logra sus objetivos, al menos puede, desde su posición, favorecer u obstaculizar acciones (obstaculizar en el caso de oponerse activa o pasivamente).

Todo proceso de cambio implica resistencia, incluso resistir a que otros alcancen sus objetivos. Por ejemplo, imagine usted cómo impacta que en una reunión de planificación, para la definición de la agenda cultural del municipio, se involucre el Intendente.

Entender de esta manera la circulación de poder, hace explícita y conciente la necesidad de aplicar recursos de poder para operar cambios. Entonces, desde la perspectiva de la Planificación Estratégica Situacional, se articula una manera distinta entre los campos políticos y técnicos. Se subraya la importancia del mejoramiento de la conversación entre estas dos “racionalidades” y se tiende a desdibujar los límites que los separarían.





“Politizar lo técnico y tecnificar lo político”(3)

Entonces, desde esta perspectiva saber y poder, con sus autonomías relativas, si son canalizados positivamente, se entranan y refuerzan recíprocamente. Hay saberes “oficiales”, aceptados y saberes en pugna por ocupar espacios de poder. Entender estos espacios de circulación es fundamental en los procesos de planificación.

Consulte al tutor las dudas con respecto a los contenidos hasta aquí desarrollados.

Tercer Ruptura: El tratamiento del espacio .

El espacio, o territorio, tal como lo entendemos, no se refiere solamente al delimitado geométrica o espacialmente. No es sólo de carácter físico. Para el enfoque tradicional, el espacio se constituye sólo como el marco en donde suceden los acontecimientos y por sobre todo es un ámbito neutral. No resulta trascendente. Únicamente se lo considera si ocasiona inconvenientes o “ruido” en el proceso de la planificación.

En la nueva metodología el espacio, se considera como *simbólico*, como los departamentos de una organización, las aulas, las cátedras, los programas. Por lo tanto no refiere únicamente a espacios arquitectónicos, sino al uso que se hagan de los mismos y además a los lugares, roles, funciones que cobran configuraciones distintas en ellos.

Desde la perspectiva estratégica, consideramos el espacio como un escenario en disputa. **Toda conceptualización del espacio es autorreferencial, por consiguiente su definición va a depender de la posición del sujeto que lo defina.**

En este sentido, es interesante para profundizar la idea de espacio presentada en esta unidad y vincularla con el concepto



(3) Rovere, Mario. Planificación estratégica aplicada a programas y proyectos sociales. Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano. Préstamo BID 979/OC-AR. Material docente de uso interno. Buenos Aires.



de Campo de Bourdieu, donde se reconoce la especificidad y los modos de diferenciación y desigualdad. Un campo, es un sistema de relaciones que se despliega en un espacio y que determina las condiciones específicas de producción y de circulación de los bienes de ese campo. Para Bourdieu el campo está constituido por 2 elementos: la existencia de un capital común y la lucha por su apropiación. Actúan en él por lo menos 2 posiciones, la de quienes detentan ese capital y la de quienes aspiran a poseerlo.

Para profundizar en este tema, lea el capítulo 2 del libro “Diferentes, Desiguales y Desconectados” de Canclini, Nestor Editorial Gedisa 2004 - España.

Los problemas a resolver suceden en un espacio y van a tomar su verdadera dimensión, si es posible colocarse como planificador en él, o entender la definición del que está dentro. Sólo se mira desde un lugar, desde una posición, física y simbólica, que condiciona la manera de representar un universo de cosas específicas.

Por ejemplo, si se realizara una actividad de turismo cultural en una reserva ecológica y patrimonio histórico como por ejemplo la Isla Martín García en la Pcia. de Buenos Aires u otra. Imagine la visión del espacio y su potencial uso, de los guardaparques, de los agentes de turismo y de los habitantes del lugar.

Cuarta Ruptura: La idea de tiempo

La visualización de esta variable también es diferente se trate de un enfoque o de otro.

Así como para el Enfoque Tradicional, el espacio es neutral, el tiempo, también lo es. Para esta perspectiva la historia es irrelevante. Importa el presente y las proyecciones que se puedan hacer hacia el futuro, a partir del momento en que políticamente se decida ejecutar el plan.

Para la mirada estratégica, la planificación es la herramienta para intervenir en una situación que se desea cambiar. **Las situaciones no están dadas en un aquí y ahora neutro, sino que son producto de procesos históricos.**

Esta posición suele ser criticada y se argumenta que ocasiona inconvenientes a la hora de crear alternativas de cambio. No se trata de pensar, simplemente que los sucesos puedan tener soluciones parecidas o tomadas del pasado. Entender el proceso histórico del presente, otorga líneas de pensamiento diversificadas que coadyuvan a pensar en alternativas.

Es importante también repensar la idea de presente en función del futuro (situación que se desea cambiar). Estas discusiones serán retomadas en la unidad correspondiente a la fase normativa.



El enfoque tradicional planifica para el futuro de una vez y hasta lograr el objetivo, plasmado en la producción de libros-plan.

En la Planificación estratégica situacional, en cambio se piensa el futuro como modelo de desencadenamiento de procesos de cambio. Provee elementos para mantener la direccionalidad del plan revisando de continuo y adecuando los cálculos de la planificación a tiempo real.

A la luz de los conceptos desarrollados en esta unidad, le sugerimos que lea la actividad por usted elaborados previamente y trate de analizar qué aspectos de cada perspectiva, tradicional y estratégica, aparecen en esta, su primera producción.

Hasta aquí hemos abordado, los conceptos centrales de dos perspectivas posibles de abordaje de la planificación y las rupturas epistemológicas. Le sugerimos que relea los contenidos y consulte a su tutor cualquier inquietud.





Esta obra está licenciada bajo una
[Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Obras Derivadas Igual 2.5 Argentina](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/)
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>