

Módulo 2: Aspectos operativos

Unidad 3: Momentos de la planificación estratégica





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



Momentos de la Planificación Estratégica

En este módulo, abordaremos los Momentos de la Planificación Estratégica, referidos al carácter integral de la Planificación. Estudiaremos los pasos metodológicos necesarios para optimizar la intervención de manera eficiente y eficaz.

Se analizará el procedimiento de aplicación como posible y no como único, en contraposición a los métodos de fuerte influencia positivista incorporados y asumidos por la mayoría de las organizaciones. Son pasos, o mejor dicho momentos abiertos, instrumentos para construir una metodología posible. De modo imprescindible deberá ser completada y desarrollada por cada agente planificador, según la realidad en la que opere. Son momentos necesarios, pero no suficientes. Son formas de abordaje, comprensión e intervención que las instituciones que operan en cada campo, podrán aplicar a fin de trabajar con la incertidumbre y la turbulencia inherentes a la realidad. Además los momentos permitirán modernizar sus formas de organización, optimizar el uso de sus recursos, operar en ambientes conflictivos y alcanzar objetivos complejos.

Los momentos de la planificación estratégica se presentan, siguiendo el esquema de Rovere, en dos ejes de análisis: la *distancia al objeto y los campos lógicos*. La distancia se vincula con el modo de aproximarse, como una vista desde un avión, más panorámica o distante, o más cercana. Estas fases se van formulando más o menos simultáneamente en un diseño operacional que nunca termina. Ningún plan se hace de una vez para siempre: se desarrolla por aproximaciones sucesivas, según vaya cambiando el contexto y los escenarios en que se aplica. El plan va incorporando lo nuevo y lo incierto, las posibilidades y los conflictos de la coyuntura.

a. ¿Qué pasa? ¿Cuál es la situación? (Fase explicativa)

Esta fase es la de la formulación del diagnóstico (llamada situación inicial en la planificación estratégica).

b. ¿A dónde queremos llegar? (Fase normativa)

Aquí se trata de responder a la cuestión del “deber ser” del plan; hace referencia a lo que se quiere llegar. En el “deber ser” se expresa la situación objetivo y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción. Desde el punto de vista filosófico, la fase normativa viene a ser como un marco referencial que, por una parte, configura un sistema de valores que inspira o proporciona direccionalidad a la acción y, por otra, ofrece objetivos y finalidades que se sitúan en el horizonte utópico. En esta fase, a nuestro entender se comienza a delinear la resolución de los problemas o situaciones priorizados en la fase anterior y por lo tanto se plasman en programas y proyectos alineados a la visión.

c. ¿Qué camino ir haciendo? (Fase de acción)

A partir de la situación inicial de la fase-explicativa y teniendo en cuenta la situación objetivo de la fase normativa, habrá que recorrer un camino que supone un conjunto de acciones que se dan en el sistema socio-organizacional, en un “juego incierto de interacciones”. La cuestión fundamental es la de la eficacia direccional de las diferentes acciones que conducen a la situación-objetivo. No hay un camino; el arco direccional señala la dirección del camino, pero en cada momento debe haber respuestas a las situaciones de coyuntura. Surge el problema de los obstáculos y restricciones para llegar a la situación objetivo. Aparece aquí la cuestión de la viabilidad del plan (1).

(1) Algunos autores dividen esta fase en 2 momentos: el momento estratégico (construcción de viabilidad) y el momento táctico operativo.



Estamos, como dice Matus, “en el corazón del momento estratégico [...] “que busca” lograr un programa direccional que no sólo sea eficaz para alcanzar la situación objetivo, sino además viable” en lo político, lo económico, lo social, lo cultural, lo ecológico, lo ético, y también en lo institucional organizativo.

- ☛ Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. De lo que se trata es de establecer “cómo hacer”. Para ello:
- ☛ Se instrumentaliza e implementa la fase normativa.
- ☛ Se eligen los medios para el logro de los objetivos.
- ☛ Se establecen los cursos de acción.
- ☛ Se busca la coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integralidad de las diferentes decisiones.

Y... se comienza. Ya estamos en el momento que, dentro de la estructura básica de procedimiento, denominamos la ejecución.

Cuando hablamos de distancia con respecto al objeto, nos referimos a la perspectiva que adquiere el agente planificador, según el lugar desde donde analice la realidad. No es lo mismo analizar una determinada situación cultural, por ejemplo, desde la posición de un Ministro de Cultura, desde un decisor nacional, o provincial, que desde un agente cultural destinado a tomar decisiones a diario sobre un Programa cultural específico o como por ejemplo una Muestra en un museo. Obviamente este último distinguirá muchos de los componentes de ese campo, pero al mismo tiempo, perderá nociones respecto de la visión de conjunto.

Campos lógicos: analítico, proyectivo y constructivo

Cuando se mencionan los campos lógicos: *analítico, proyectivo y constructivo*, nos referimos a los momentos consecutivos de la planificación.

Así, el campo analítico, lo que llamamos EL SER, agrupa los momentos tendientes a construir o reconstruir las visiones o representaciones que de la realidad tienen los agentes involucrados en la planificación, con el objetivo de conocer el presente, que es lo que está sucediendo en el aquí y ahora. Si bien es conocido que el observador es parte de la realidad observada, no haremos aquí un cuestionamiento epistemológico al respecto. Sólo diremos que existen formas técnico -metodológicas por las cuales el observador puede tomar distancia del objeto permitiendo realizar apreciaciones e interpretaciones respecto de él.

El campo proyectivo, EL DEBER SER, expresará los deseos de los agentes que planifican; el deseo **propositivo** en el proceso de la planificación.

En el constructivo, DEL PODER SER, se identifican las acciones, tácticas y estratégicas que se llevarán a cabo para **poner el objetivo al alcance**. Esto es, aquellos movimientos que permitirán llegar a resultados esperados. **IMPORTANTE**. La Planificación estratégica es el intento de poner el objetivo al alcance.



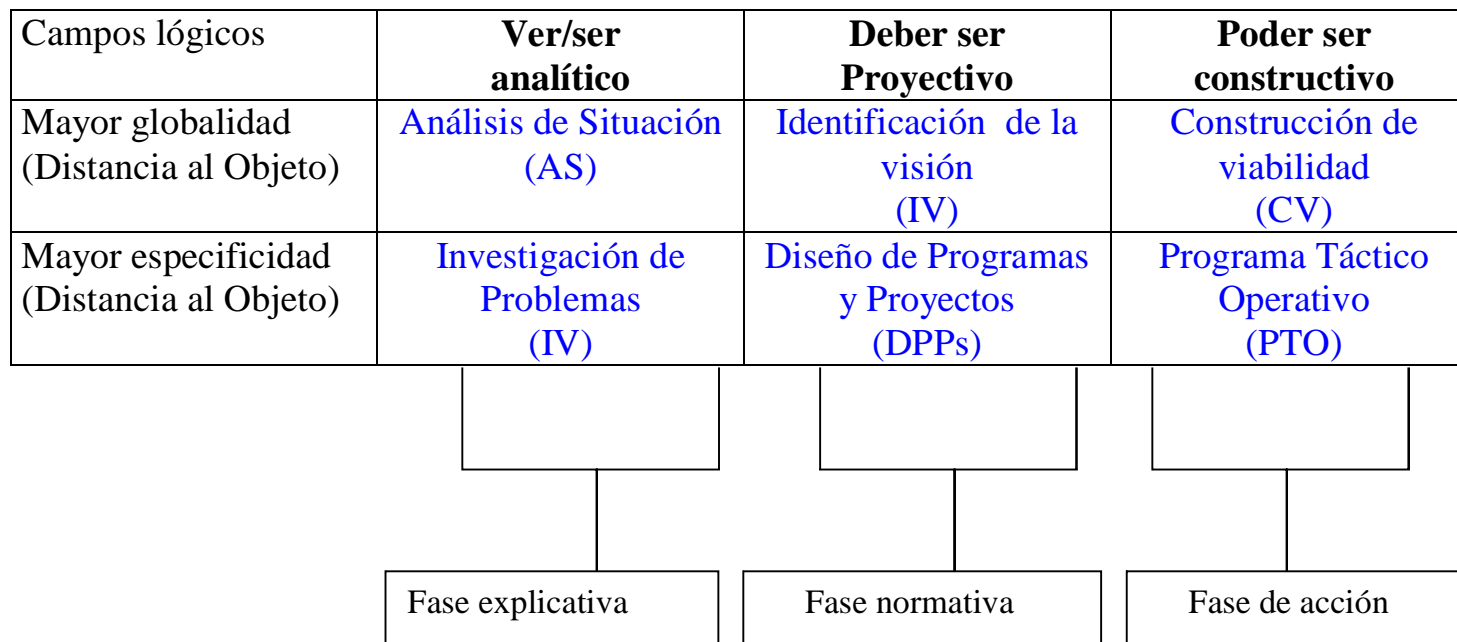
Rupturas

Pasos metodológicos necesarios para optimizar la intervención

Son formas de abordaje, comprensión e intervención que las instituciones que operan en cada campo, podrán aplicar a fin de trabajar con la incertidumbre y la turbulencia inherentes a la realidad.

☛ Los momentos permitirán modernizar sus formas de organización, optimizar el uso de sus recursos, operar en ambientes conflictivos y alcanzar objetivos complejos.

Esquema de Rovere: dos ejes de análisis: la distancia al objeto y los campos lógicos





En el aula virtual encontrará una presentación en el programa Power Point al que deberá recurrir frecuentemente durante el estudio de las tres unidades siguientes.



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/>