

Módulo 2: Aspectos operativos

Unidad 4: Fase explicativa





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





Momento 1: Análisis de Situación

Seguramente resultará conocido para usted este momento. Es el de la mirada panorámica de la realidad u objeto de transformación. Permite caracterizar sus contornos, su historia, sus tendencias, sus actores, sus contradicciones y conflictos. Es el punto de partida.

En otros enfoques este momento se identifica con el DIAGNOSTICO.

Es un momento complejo que nos permitirá tener una apreciación presente de lo que está sucediendo en un determinado RECORTE de la realidad al que llamaremos SITUACIÓN.

La pregunta guía es **¿Qué está sucediendo?**, pero para responderla, tal como vimos en las clases precedentes, es menester considerarla con la mayor precisión posible **¿quienes están actuando sobre este recorte de la realidad que queremos analizar o transformar?, y ¿cómo han venido actuando?** Además, incluiremos hipótesis sobre cómo, los mismos individuos podrían actuar en el futuro, en el caso de que no se hiciera nada para transformar la situación (si hiciéramos lo mismo que venimos haciendo) o si dejáramos de hacer lo que estamos haciendo.

En síntesis podemos diferenciar entre diagnóstico y análisis situacional si consideramos principalmente que esta visión implica:

- ☛ Toda explicación es dicha por alguien desde una posición en el juego social.
- ☛ Explicar es identificarse con una lectura de la realidad. (En el diagnóstico tradicional explica algún actor o un observador distante).
- ☛ Una misma realidad puede ser explicada mediante situaciones diferentes, porque los actores del juego social participan en él con distintos propósitos.

Le proponemos hacer un ejercicio para reflexionar sobre la temática que venimos desarrollando.

Intente enumerar cuáles son las variables a considerar en el análisis situacional (para facilitar la tarea imagine el contexto intra y extramuros de la institución en la que usted trabaja).

Compare su listado con el que se ofrece a continuación;
¿Qué se debe tener en cuenta en el análisis situacional?





- ☒ Identificar la problemática emergente de la realidad que deseamos transformar.
- ☒ Delimitar el espacio que contiene esa problemática.
- ☒ Identificar los espacios más amplios que contienen a su vez al espacio específico de la problemática.
- ☒ Identificar a todos los agentes relevantes que concurren en la situación tanto personas físicas o fuerzas sociales institucionales que colaboren u obstaculicen el alcance de los objetivos.
- ☒ Analizar la problemática desde la visión de los otros.
- ☒ Identificar la fuerza, la intencionalidad dirección- , recursos que controla el otro. Si es un aliado o un oponente.
- ☒ Analizar como la situación llego hasta aquí y cuales son las condiciones externas e internas que cambiaron o podrían cambiar las relaciones de fuerzas.

A continuación le proponemos detenerse en algunas consideraciones sobre el Análisis de Situación:

En principio lo que tenemos que suponer es que toda realidad, sea cual sea el recorte, esto es: una muestra, una exposición, la creación de un museo o de una política cultural, está inserta y es parte de determinado movimiento. **Tiene, por un lado, un devenir histórico que la constituyó, que será parte esencial de nuestro análisis, pero también tiene una tendencia, un desplazamiento direccionado que dependerá de nuestra intervención.** Esto debe de ser estudiado, imaginado, hipotetizado en lo que llamaremos *análisis de tendencia*.

Si bien los hechos históricos son irrepetibles, un análisis histórico de la realidad nos facilitará conocer, en principio, las diferentes correlaciones de fuerza que fueron moldeando el presente. Permite también mirar que actores tuvieron control de determinada situación, cuáles fueron sus cuotas de poder y por qué aumentaba o disminuía. Cuáles fueron los factores internos o externos a la organización que los condicionaron.

En este momento, una técnica posible para abordar los aspectos mencionados es el Análisis FODA, que se trabaja posteriormente.

El análisis de la historia contribuye, no sólo a comprender, sino, también a visualizar un presente con posibilidades de cambio.

Si tuviéramos que organizar una Muestra de Litografías en una ciudad balnearia, debiéramos indagar sobre experiencias anteriores similares. Sus aciertos y fracasos, y cuales fueron las causas de ellos, qué agentes sociales estuvieron involucrados, etc.

Tomemos un ejemplo, en la ciudad de Mar de los Pinos, en el verano de 1993 se realizó una muestra litográfica, en el





Teatro municipal. Se esperaba una concurrencia de 30.000 visitantes. Fue visitada por 15.000 y considerando el análisis histórico, debiéramos preguntarnos si el número de concurrentes se encuentra en los márgenes del éxito o el fracaso.

A partir de esta definición cabe indagar, entre otras cuestiones:

- ☛ ¿Cómo influyó el clima?
- ☛ ¿Cuál fue la oferta cultural en el balneario durante ese verano?
- ☛ ¿Con qué apoyos externos se contó?
- ☛ ¿Cuáles fueron los mecanismos de difusión en las playas, en los medios locales y sobre todo la promoción de las agencias de turismo?
- ☛ ¿Cuán conocido era el expositor en ese momento?
- ☛ ¿Se realizó la reunión de inauguración (vernissage)?

El ejemplo mencionado, funciona en los niveles operativos de la planificación (en este caso un proyecto). Según la envergadura de la organización, podría resultar una actividad casi “de rutina”, no obstante los niveles de complejidad de la intervención dependerán del tipo de estructura propia de cada institución. **En otras palabras, todo nivel de acción es posible de ser abordado desde la planificación.**

Le sugerimos reflexionar sobre alguna experiencia vivida que permita ser visualizada de este modo (un caso similar).

El **análisis de tendencia** es un recurso de cálculo que supone que determinadas variables, parecidas y en situaciones similares, podrían comportarse de modo análogo a cómo se comportaron en el pasado. No es más que aprender de la experiencia. Ahora bien, es un recurso limitado, ya que lleva implícito que factores del pasado se comportarán del mismo modo en el futuro y sabemos que esto no es así. Sin embargo, contribuye a “leer” el presente desde una perspectiva dinámica.

Resumiendo, y a modo de síntesis:

- ☛ El **análisis de situación** es un momento complejo que nos permite apreciar, en un determinado recorte de la realidad, qué es lo que sucede.
- ☛ A este presente que nos indica que está sucediendo lo llamaremos SITUACION.
- ☛ Debemos incluir, la mirada sobre QUIENES son los agentes que están interactuando en ese recorte de realidad.
- ☛ Y también COMO HAN VENIDO ACTUANDO y
- ☛ COMO PODRIAN ACTUAR en el futuro.

A continuación le ofrecemos una Guía posible para orientar el Análisis de Situación, siguiendo el esquema general de





Dr. M. Rovere. Esta guía es sólo una posible, pudiendo existir múltiples ejes según la realidad y la creatividad del planificador.

- ☛ **Identificar la problemática** que emerja de la realidad y que constituya el objeto de la transformación deseada.
- ☛ **Delimitar el espacio** que contiene esa problemática.
- ☛ **Identificar los espacios más amplios** que contiene a éste.
- ☛ **Identificar que otros agentes sociales** relevantes concurren en la situación.
- ☛ Analizar la problemática desde la **perspectiva de los otros**.
- ☛ Identificar, en función de la intencionalidad, y en función de sus fuerzas (recursos que controla el otro), si el agente, o fuerza social puede ser un **oponente o un aliado estratégico**.

Para trabajar le ofrecemos la siguiente grilla para el análisis de acto

GRUPO	INTERESES	PROBLEMAS	RECURSOS	CONFLICTOS POTENCIALES



Le sugerimos la lectura de los contenidos hasta aquí desarrollados y si le surgen inquietudes consultar con el tutor.

En este punto, y si bien ya vimos en forma teórica los supuestos básicos que definen la idea de sujeto implícita y explícita en la Planificación estratégica, a los fines de guiar la práctica queremos retomar la definición de Actor social.

Para la teoría y práctica de la Planificación estratégica los actores sociales son “SUJETOS COLECTIVOS QUE CONTROLAN RECURSOS DE PODER (asociación de voluntades, de movilización social, de representación, de recursos).

Hay actores que juegan sus acciones y estrategias. Unos por fuera y otros por dentro de la institución, esto es ACTORES EXTERNOS Y ACTORES INTERNOS. Los actores internos son aquellos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización.



Los ACTORES INTERNOS son las personas, grupos, áreas o departamentos económicos, etc. SUFICIENTES COMO PARA INFLUIR EN FORMA DETERMINANTE SOBRE LOS ACONTECIMIENTOS QUE NOS INTERESAN O AFECTAN”.

Las motivaciones que tienen estos actores son importantes para la planificación. Sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de los objetivos y estrategias de la organización. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas en el proceso de planificación, pero en la medida que se tengan en cuenta las motivaciones de los actores internos, aumentará el compromiso, lo que, en forma casi directa permite obtener mayor eficacia y eficiencia en la acción que se emprenda. El accionar de estos actores es condicionante de la cultura institucional y a su vez la cultura institucional condiciona el accionar de los actores en ese campo.

Entonces en relación con los objetivos, es necesario que se determine con claridad:

- ☛ Si los objetivos del proyecto institucional tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos, o si son impuestos desde afuera de la misma.
- ☛ Cuál es el grado y nivel de difusión de esos objetivos.
- ☛ Si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.
- ☛ Qué grupos encarnan la defensa de los objetivos y qué otros propugnan el cambio de los mismos.

Estas actitudes, hábitos y rutinas debieran ser identificados, discutidos, analizados y modificados cuando se elaboren las estrategias que requieran nuevas prácticas.

Los ACTORES EXTERNOS son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización que afectan desde distintos campos. No son todos, es menester analizar en un “ranking” de importancia aquellos que influyen significativamente.

Un Análisis de Situación debe incorporar una reflexión sobre los otros actores sociales que tienen algo que ver con los proyectos institucionales. Se trata, de alguna manera de “ponerse en la piel del otro” para saber que piensa, cuáles son sus intencionalidades, cuáles sus valores y cuáles los recursos que maneja.

Detectar las demandas e intereses de los actores externos, como primer paso de la planificación estratégica, permitirá que la organización disponga de valiosa información para diseñar sus planes de trabajo y producir servicios de calidad que tengan en cuenta además las expectativas o distintas posiciones que van a tener y jugar todos los actores afectados en la gestión de los proyectos de la institución.



Entendemos por Cultura institucional los modos de pensar, crear y hacer cosas en la organización. Estos modos sociales de acción, están establecidos, son criterios de trabajo y formas de interacción transmitidas y mantenidas por un grupo de actores, tales como el lenguaje que normalmente se usa, los liderazgos internos o preferencias compartidas. La cultura institucional favorece en los miembros de una organización una imagen compartida de la misma y es la prueba de la existencia de una “personalidad” de la institución. Pero por otro lado, muchos de estos hábitos pueden resultar un obstáculo a la hora de proponerse cambios que no son fácilmente aceptados por todos los actores.)





El ejercicio práctico que a continuación le proponemos, está diseñado para ser construido en conjunto con aquellos actores, que en principio comparten el espacio institucional. No obstante, si usted va a realizar esta práctica sólo, deberá efectuar un esfuerzo por imaginar la posición que tomarían sus colegas de espacio.

Le proponemos, reunirse con sus compañeros de organización (recuerde que en esta instancia se trabaja horizontalmente, donde, si bien las jerarquías no se diluyen, se acuerdan o se encuadra la actividad con los límites y alcances de los temas posibles de discutir) y realizar un análisis preliminar reconociendo algunas de las dimensiones tratadas en esta clase.

Preguntas orientadoras:

1) Con relación a los objetivos de la organización:

- ¿Cuáles son?
- ¿Todos los integrantes los conocen?
- ¿Acuerdan todos con esos objetivos?

2) Con relación a la Estructura y la política institucional:

- ¿Cuál es la estructura interna?
- ¿Cómo se toman las decisiones y cuáles son los mecanismos de participación previstos?
- ¿Cómo es la relación entre el sistema de autoridad y el sistema de representación de los distintos sectores o departamentos?
- ¿Cuál es la estructura orgánico funcional formal y cuál es la que realmente funciona

3) Relaciones:

- ¿Cómo es la relación entre los individuos?
- ¿Existen grupos?
- ¿Hay conflictos?

4) Historia:

- ¿Qué se sabe de la historia de la institución?
- ¿Qué acontecimientos de esta historia están presentes y marcan el accionar de la actualmente?

5) Cultura:

- ¿Se puede reconocer un modo de pensar y hacer las cosas en la institución, criterios de trabajo, modelos de comunicación?

6) Actores internos:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuáles son sus motivaciones?

Actores externos:



- ¿Quiénes son?
- ¿Cuáles son sus intereses, expectativas y demandas?
- ¿Cuál es su posición respecto de la organización?

Estas son sólo algunas preguntas orientadoras. Cada uno podrá incorporar todo aporte que crea adecuado y relevante en el análisis situacional. El objeto, de esta actividad es conocer y dar cuenta de la variedad de preguntas y situaciones posibles.

Momento 2: Análisis de Problemas

La investigación de problemas es uno de los momentos claves en el proceso de Planificación. Es la instancia de *estudio detallado de un recorte de la situación que ha sido problematizada* y que opera como emergente de la misma.

Un problema es para nosotros una brecha entre una realidad o un aspecto de la realidad observada y un valor o deseo de cómo debe ser esa realidad para un determinado observador, individual o colectivo.

Un problema no es la ausencia de solución, sino un estado que podemos definir como negativo presente y existente. Los problemas son una situación general que se considera insatisfactoria y que determina una realidad.

Si recuerda la matriz explicativa anterior, el momento del análisis de problemas está ubicado en el cruce del campo analítico DEL SER y su distancia al objeto es definida como de MAYOR ESPECIFICIDAD. Si lo considera necesario recurra al Power Point, para entender las relaciones conceptuales.

Tomemos un ejemplo, si nosotros definiéramos como un problema que: **“falta entusiasmo en el público para concurrir a la muestra”** implícitamente estaríamos anticipándonos a una posible causa y a su vez potencial solución de esa circunstancia, esto es: “trabajemos con tácticas para entusiasmar a la gente para que concurra” sin estar objetivamente seguros de que esa fuera la causa del comportamiento del público.

Sin embargo, si definiéramos correctamente el problema: **“el público no concurre a la muestra”**, podríamos desencadenar de esa afirmación múltiples hipótesis sobre las causas de modo tal de poder “atacar” una o varias de ellas para solucionar el problema. Podríamos ensayar algunas hipótesis posibles como:

1. El horario de apertura y cierre del museo es inadecuado.
2. Los medios de transporte son costosos.
3. La difusión es confusa
4. La atención al visitante es deficiente





5.n...
y de estas encadenar n más....

De esta manera, es factible priorizar aquella causa que creemos que una vez solucionada puede contribuir a resolver el problema.

Para nosotros, la problematización no se realiza en el vacío sino que es la consecuencia de hechos que ocurren en algún momento y en algún lugar (ANÁLISIS DE SITUACIÓN). Que a su vez, son percibidos por sujetos ubicados en espacios y en tiempos concretos (ANÁLISIS DE ACTORES). En consecuencia, los problemas nos son abstractos, son problemas concretos que están en determinada situación, esto es: PROBLEMAS SITUADOS (ANÁLISIS DE PROBLEMAS).



Le sugerimos releer los contenidos hasta aquí desarrollados y consultar sus inquietudes.

Ahora los invitamos a conocer un método de análisis simple que nos permitirá abonar la práctica anterior y sistematizar los datos respecto a la SITUACION de la organización para planificar más eficientemente: El método FODA.

El Método Foda

En este momento diagnóstico, resulta más que indicado, analizar junto con los participantes de la organización las dificultades y fortalezas que tienen para emprender la constitución de un nuevo proyecto.

El FODA es un método de análisis institucional, que, comparando distintos datos *de la* organización, su contexto, su entorno permite diagnosticar la situación de la misma, su posición en el contexto, su estado interno para luego definir y planear su rol y acción en el medio.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en alguna bibliografía aparece en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible



actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta más difícil modificarlas



INTERNO

EXTERNO

<p>Fortalezas: recursos, habilidades, capacidades especiales con que cuenta la organización y actividades que se desarrollan positivamente, etc. -</p>	<p>Oportunidades: factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas.</p>
<p>Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable frente a la realidad que uno quiere modificar. Son recursos intrínsecos que la organización carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan.</p>	<p>Amenazas: situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.</p>

A partir de los datos que se obtienen , es posible visualizar y ordenar la información. A la vez que permite de un modo simple y dinámico, compartir y horizontalizar los datos. Para ello, se sugiere aplicar algunas de las técnicas de trabajo grupal como:

- Grupo de discusión
- Phillips 66
- Lluvia de ideas



A continuación se detallan las técnicas mencionadas para su implementación.

Grupo de discusión

Se define por el intercambio mutuo de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño. No es una conversación al azar ya que tiene método y estructura. Supone la preocupación común con respecto a un deseo de información, a un problema que debe resolverse o a una decisión que se debe adoptar.

Características:

- ☛ Permite un máximo de interacción entre los participantes.
- ☛ Puede dar posibilidad a todos los miembros para que participen expresando su punto de vista y conociendo el de los demás.
- ☛ La responsabilidad de la conducción es compartida por todos los que contribuyen.

Esta técnica puede elegirse para:

- ☛ Identificar y explorar las preocupaciones, temas de discusión y problemas mutuos.
- ☛ Generar interés en las ideas, temas de discusión y problemas.
- ☛ Proporcionar y difundir información.
- ☛ Motivar al grupo a actuar.
- ☛ Integrar a los miembros en el proceso en el que se llega a la resolución de problemas.
- ☛ Alentar y estimular a los miembros a aprender más sobre problemas e ideas.

Para desarrollarla es conveniente que el grupo:

- ☛ Parta de una idea, un problema o un tema que valga la pena discutir.
- ☛ Designe un registrador o secretario de las actas de discusión.
- ☛ Mantenga la discusión dirigida y dentro del tema.
- ☛ Se disponga en círculo de manera que toda persona pueda ver a los demás.

Los integrantes deberán:

- ☛ No asumir roles individuales y admitir el error si la situación lo exige.
- ☛ Aceptar las conclusiones del grupo si se ha llegado a ellas por procesos democráticos.
- ☛ Expresar los puntos de vista de manera breve y espontánea sin esperar ser empujados por el conductor.



Lo importantes es que debe haber un tema a tratar, o un problema a resolver. Se debe estar dispuesto a compartir la información.

Phillips 66

Es un método descrito y divulgado por J. D. Phillips, que consiste en que seis personas discuten un tema durante seis minutos, descomponiendo el grupo grande en grupos de seis personas cada una para facilitar la participación.

Características:

- ☛ Permite la participación de todos los presentes, por grande que sea el grupo.
- ☛ Es un método rápido para obtener un acuerdo.
- ☛ Alivia el cansancio, el aburrimiento y la monotonía que se observa cuando las reuniones grandes tienden a estancarse.

Para desarrollarla el coordinador deberá:

- ☛ **Tener preparadas con anticipación las preguntas que han de hacerse a cada grupo escritas en tarjetas.**
- ☛ Explicar el procedimiento a todo el grupo, por qué se lo emplea, cómo funciona, el tiempo que se concede y lo que se espera de él.
- ☛ Hacer la división del grupo total en pequeños grupos de seis. Numerarlos puede ser una manera de deshacer camarillas.
- ☛ Indicar que elijan un secretario informante
- ☛ Pedir que se contesten las preguntas, y que se formulen nuevas preguntas.
- ☛ Moverse entre los grupos para estar a su disposición. Si parece conveniente se puede ampliar el tiempo estipulado.
- ☛ Recoger los informes de cada grupo, escritos u orales.

Torbellino de ideas

Se desarrolla por medio del intercambio de ideas en un grupo para alentar la libre presentación de propuestas sin restricciones ni limitaciones en cuanto a su factibilidad. Todas las ideas son aceptadas sin ponerlas en tela de juicio.

Características:

- ☛ Es completamente informal
- ☛ Brinda al grupo la oportunidad para considerar muchas alternativas



☛ Brinda la máxima oportunidad para la estimulación recíproca y el despliegue de la facultad creadora de los integrantes.

Esta técnica puede elegirse para promover la participación espontánea.

Para saber más ...



Sobre el trabajo grupal, recomendamos la lectura de:

1. Ferrante, Adela Buttigliero, Hugo (1994) **Estrategias de enseñanza para docentes de ingeniería**. Secretaría Académica. Universidad Tecnológica Nacional.
2. Thiagarajan, Sivasailam Parker, Glenn (2000) **Equipos de trabajo. Actividades y juegos de integración**. México. Prentice Hall.
3. Zarzar Charur, Carlos. (abril-mayo 1983) **Diseño de estrategias para el aprendizaje grupal**. Revista de Perfiles Educativos, núm. 1. UNAM.

FODA

Es un método sencillo que, con un simple cuadro por un lado organiza las fortalezas y debilidades intrínsecas a la institución, y por el otro, las oportunidades y amenazas presentes en el contexto de intervención.

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra organización siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿Es relevante? ¿Está fuera o dentro de la organización? ¿Es bueno o malo para mi organización?

A través de la investigación de nuestro entorno es posible descubrir las oportunidades para desarrollar nuestros propósitos.

Muchas veces ante una misma situación algunas personas se ven amenazadas y otras encuentran oportunidades.

Una oportunidad puede concebirse como una condición o situación explotable a partir de la ejecución de determinada acción. Es un camino abierto para conseguir nuestros objetivos.





Esta misma técnica puede emplearse en el análisis de actores, discriminados por grupos de interés (grupos de artistas locales, gobierno, empresarios).

Para abordar el procesamiento de datos, debemos indicar que la relevancia es el primer paso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. En gran parte, el denominado sentido común tiene que ver con distinguir lo relevante de lo irrelevante en todos los órdenes de la vida. En el método FODA este filtro reduce el universo de análisis, así disminuye la necesidad de procesamiento de información (que no es poca cosa).

Dudosamente sea una ventaja comparativa el tipo vestimenta que utiliza el personal de investigación del museo, o el color de los carteles en ese área, aunque lo mismo resulta relevante en un área de contacto con el público. Es increíble la cantidad de veces que a las personas nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión o una decisión. Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante.

Por ejemplo, las condiciones ambientales (temperatura, humedad) pueden ser claves para la conservación de las piezas en un museo. Es por ello, que quien hace un análisis FODA debe conocer la institución (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podríamos completar la matriz anterior con sus dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

Inst "X"	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades



Para dar cuenta de estas variables, le mencionamos el siguiente ejemplo:

En una organización se recibe como donación una casa en malas condiciones edilicias. Esta debilidad se convierte en fortaleza si logramos que “la tapera” resulte pintoresca y una Marca de moda. Una amenaza podría constituir que justo en la casa de al lado se instale una discoteca. Y se torna en una oportunidad si nos proponemos captar la gran cantidad de concurrencia joven que asiste a bailar para que conozca nuestro centro cultural.

Para cada intersección hay una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra organización son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la organización a veces no es tan fácil como parece. Para ilustrarlo, le proponemos el siguiente ejemplo:

“Centro Cultural Del Sur”	Positivas	Negativas
Exterior	El gobierno provincial tiene una política cultural proactiva	Se rumorea que el edificio que ocupa nuestra organización está a la venta.
Interior	Nuestra organización tiene vasta trayectoria como centro cultural.	Hay una baja recaudación de fondos

En cuanto a la dimensión positivo/negativo, hay que considerar que las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la organización: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha. Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

Un buen equipo de gestión intenta convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de



fuego de atención al público.

Para completar este tema, sería importante armar su propio ejemplo, pensando en una organización que usted conozca utilizando la matriz.

Inst "X"	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Para convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas es decir encontrar soluciones, generalmente se requiere desarrollar ideas innovadoras y viables. Para ello, resulta necesario recurrir a la creatividad.

Todos somos creativos.

Para eso hay que desprenderse de los miedos a crear. Es esencial poder ver las cosas desde otro punto de vista. En este sentido, es de gran ayuda conocer qué factores inhiben y qué métodos ayudan a generar ideas creativas.

Cabe destacar que la capacidad creativa aumenta en la medida en que se logre desinhibir y dar lugar a la fantasía y a la imaginación. Algunas de las siguientes técnicas facilitan el surgimiento del pensamiento creativo.

- Analizar incongruencias (como la distancia entre lo que es y lo que debería ser)
- Utilizar analogías
- Buscar lo inesperado
- Experimentar nuevas vivencias

Individual o grupalmente, a través por ejemplo de las técnicas antes descriptas es posible llegar a una producción creativa.

Le sugerimos visitar el aula virtual y consultar con el tutor todas sus inquietudes.





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/>