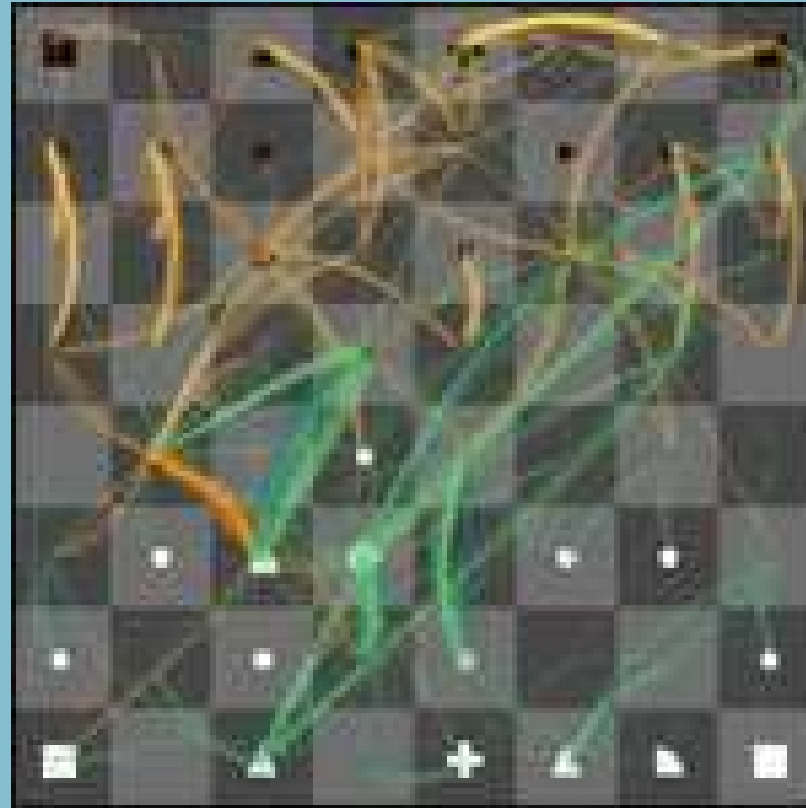


Módulo 2: Aspectos operativos

Unidad 6: Fase acción





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 5: Construcción de la viabilidad

La construcción de la viabilidad está presente en todo el proceso, pero es dominante en esta etapa. Es el momento en que básicamente respondemos al interrogante ¿la propuesta es factible?. Aunque parezca redundante, un plan no puede ser ejecutado “en los papeles”, diseñar objetivos, operaciones y cronogramas, no basta para convertirlo en realidad, requiere de Estrategias.

La diferencia entre la planificación tradicional y la estratégica, es que la primera planifica exclusivamente el deber ser, en cambio, la segunda diseña el PUEDE SER y el HACER.

Como vimos en las unidades anteriores, se parte de reconocer la existencia de obstáculos, actores múltiples, algunos de los cuales pueden oponerse al plan o con objetivos y mandatos contrapuestos.

Entre el “Diseño Normativo” y la “Acción” media **el análisis estratégico, el cálculo de viabilidad**, es decir cuales son y como pueden superarse los obstáculos para que el diseño se haga realidad.

Se entiende por viabilidad: El conjunto de operaciones o movimiento que realizan los actores sociales para lograr la visión-objetivo (objetivo central)

Hemos cumplido con la formulación del plan operativo, ahora nos interesa otorgarle viabilidad, para que no solamente nos limitemos a la toma de decisiones, sino que se extienda a su ejecución y permanencia; entonces el plan será viable si podemos:

- 1- decidir su ejecución.
- 2- operar eficazmente en nuestra realidad.
- 3- hacer que su ejecución tenga una duración eficiente que contribuya al logro del propósito en el tiempo previsto.

Recuperando el análisis de situación 1er momento ajustamos el plan, en función de hacer coincidir lo que debe ser con lo que “puede ser”.

Existen cuatro tipo de restricciones principales:

- Recurso de poder político,
- Recursos económicos,
- Capacidades institucionales-organizacionales





-y de Conocimiento indispensable o síntesis.

Actores y factores

El análisis de restricciones, requiere simular las trayectorias posibles de construcción de viabilidad a los proyectos conflictivos. Para esto, les proponemos, la utilización de una herramienta simple, una Matriz que permite detectar los factores y actores.

Factores	Definición
Obstáculos	se refiere a la existencia de hechos de ocurrencia no intencionada que existan o puedan existir dificultando nuestra trayectoria desde la situación actual hacia las diferentes situaciones – objetivo.
Facilitadores	se refiere a hechos o circunstancias cuya ocurrencia no se encuentra controlada por nadie, y que la fuerza social que planifica podría usar en su beneficio para el alcance de la situación - objetivo.

Actores	
Oponentes	Refiere a los actores sociales detectados como fuerzas que real o potencialmente puedan oponerse al logro de las situaciones objetivo y que controlan los recursos de poder suficientes como para frustrarlos. Hay distintos grados de oposición; los que pueden oponerse a logros intermedios, los llamados oponentes tácticos o los que pueden oponerse estructuralmente al logro de nuestra situación objetivo o a nuestra visión, llamados oponentes estratégicos.
Aliados	Son actores o fuerzas sociales que pueden compartir el interés por el alcance de un logro intermedio (aliado táctico) o por una serie de logros que haga suponer la existencia de algún grado de superposición en la visión, aliados estratégicos.



Para el análisis de los actores, nos pueden guiar tres preguntas orientadoras:

1. ¿Quiénes son nuestros aliados?
2. ¿Quiénes son indiferentes?
3. ¿Quiénes son nuestros oponentes?

Con relación a los primeros, es importante profundizar las posibles alianzas, a los segundos, buscar las formas de cooptarlos y en cuanto a los oponentes, se debe pensar el modo de enfrentar los intereses aparentemente irreconciliables, estudiar el nivel de contraposición y las posibilidades de negociar.

Les proponemos que completen la Matriz ofrecida, sobre la base del Ejemplo Propuesto. Envíen su trabajo al espacio virtual, para compartirlo con sus compañeros

Factores	Ejemplo: Conmemorando el Día Internacional de la Mujer, se propone una Muestra fotográfica de la vida de Eva Perón en la Universidad Nacional
Obstáculos	
Facilitadores	

Actores	
Oponentes	
Aliados	

Para profundizar en este tema, les sugerimos analizar el caso del artista plástico León Ferrari a través de la nota publicada en el diario Clarín

<http://www.clarin.com/diario/2005/01/24/um/m-909961.htm>

Lunes 24-01-2005 16:25 |

TERMINA EL SABADO, UN MES ANTES DE LO PREVISTO -

Final anticipado para la muestra de León Ferrari

Lo decidió el propio artista. Dijo que la retrospectiva, que se exhibe en el Centro Cultural Recoleta, "crea un clima de tensión que perturba el normal funcionamiento de la institución".





La polémica muestra de León Ferrari, que se exhibe en el Centro Cultural Recoleta, tendrá un final anticipado: el propio artista plástico decidió sorpresivamente el cierre definitivo de la retrospectiva a partir del próximo sábado, un mes antes de la fecha prevista originalmente.

Ferrari fundamentó la medida en una carta enviada a las autoridades del espacio cultural, donde destacó que la clausura temporaria de la muestra, "junto con las amenazas de bombas que han llevado a desalojar varias veces todo el Centro y el edificio de la OEA, crean un **clima de tensión** que perturba el normal funcionamiento de la institución".

El artista confesó que la retrospectiva "cumplió con creces las expectativas" que tenía antes de su apertura. "Los logros alcanzados con la muestra y las dificultades que cotidianamente origina la exhibición, que implican un **desgaste personal y colectivo**, me hace parecer prudente y oportuno acortar los tiempos y adelantar el cierre al sábado 29 del corriente, ampliando el horario de visita para facilitar el acceso del público", completó Ferrari.

Al respecto, las autoridades del Centro Cultural Recoleta informaron que, "para dar cabida y posibilidad a todos los que hasta ahora no pudieron visitar la exposición, se **extendió el horario de visita** hasta su finalización". La muestra estará abierta de 12 a 22, los días de semana, y de 10 a 21, el Sábado.

La muestra, que contiene imágenes muy críticas sobre la Iglesia Católica, desató la polémica desde su propia apertura. A tal punto que el arzobispo de Buenos Aires, cardenal Jorge Bergoglio, **la consideró "blasfema"**. Y tres visitantes intentaron romper varias obras (Archivo 02/12/2004).

La controversia se profundizó aun más cuando una jueza **ordenó la clausura** de la retrospectiva tras un pedido de amparo presentado por cinco sacerdotes (Archivo 18/12/2004). Luego del cierre hubo expresiones de rechazo por parte de actores, escritores y artistas plásticos.

Finalmente, la muestra fue reabierta 18 días después tras una decisión de la Justicia, alegando que la libertad de expresión "es esencial en un Estado democrático" (Archivo 28/12/2004). La polémica, sin embargo, **actuó como un imán en el público**: desde su apertura el 18 de noviembre visitaron la muestra más de 50 mil personas.



En toda alianza o táctica estratégica, los actores pierden parte de su «soberanía»; para lograr sumar fuerzas pierden grados de libertad individual, aunque podrían ganarla colectivamente.

En la historia de una fuerza social o política, estas «estrategias» (coacción, conflicto y cooperación) no son excluyentes y se conocen circunstancias en que incluso son simultáneas («negocian mientras confrontan»).

Como ya hemos visto, no existen estrategias que carezcan de efectos NO deseables. La capacidad consistirá en garantizarse que los réditos serán mayores que las desventajas.



Escenarios

Otra herramienta para la construcción de la viabilidad es el análisis de escenarios. Un escenario es el contexto en el que se desarrolla el Plan, y que está compuesto por una serie de factores que se encuentran fuera del control del actor que planifica.

Dentro del escenario, se requiere percibir las variables relevantes que pueden alterar el resultado del Plan, en otras palabras **la evaluar el riesgo y los problemas potenciales**. Este tipo de evaluación tiene por objetivo mejorar el diseño en función de la situación contextual, la previsión de actuaciones contrarias o no compatibles por parte de actores sociales externos, e introducir correcciones que permitan establecer factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de resultados en la matriz del marco lógico, tal como se verá en la siguiente **unidad**.

Además, sirve como instrumento para diseñar medidas contingentes.

En otras palabras, esta clase o modalidad de evaluación supone -en el lenguaje de la planificación estratégica- la detección de todos los obstáculos posibles al proyecto, la evaluación de problemas potenciales, la identificación de amenazas y riesgos, etc. De lo que se trata, por tanto, es de establecer anticipadamente todas las contingencias negativas que puedan afectar el proyecto.

Es importante estar atento a las "señales de alarma", que se producen antes del acontecimiento contingente, y que pueden servir de anuncio anticipado de la amenaza que se avecina. Si no se realiza esta evaluación de riesgo cualitativo, parte del tiempo de reacción tendrá que emplearse en planificar nuevas acciones ante esos riesgos e irá disminuyendo la capacidad de maniobra. De ahí que la evaluación tenga que culminar en la elaboración de un plan de acciones para riesgos y contingencias.

El plan de acciones de contingencia, son planes alternativos, que le otorgan flexibilidad y adaptabilidad a la planificación estratégica. Ya que a través de esta metodología, se puede cambiar la estrategia de acción, en caso de modificarse el escenario. La pregunta clave del actor planificador es : **¿Qué pasa si ..?**

En el ejemplo de la Muestra de Fotografías por el Día Internacional de la Mujer, qué pasa sí en la misma fecha y el mismo horario de Inauguración, el gobernador de la Provincia, realiza el acto oficial en la Gobernación, invitando a la misma concurrencia a la Gobernación.



En síntesis, la construcción de viabilidad puede en la práctica ser uno de los momentos que más claramente identifique un proceso estratégico de planificación. Su lógica básica es que si uno o más proyectos son imprescindibles para alcanzar la situación - objetivo y no son actualmente viables, resulta imprescindible construir la viabilidad a través de movimientos tendientes a poner el objetivo al alcance (estrategias).

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo. Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital. Entendida globalmente, estrategia sería el todo (objetivos, políticas y programas). Si la definimos funcionalmente, enmarcaría sólo funcionalmente, enmarcaría sólo la parte de programas y planes de acción.

Para lograr un "Plan Estratégico" que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes sino también el resto de los integrantes de la organización.



Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas. Impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos. Le sugerimos visitar el aula virtual y consultar con el tutor todas sus inquietudes.

Momento 6: Programa Táctico operativo

Ahora, se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se recorre un “arco de coyuntura”.

Se recorre un arco de coyuntura, que es el camino que media entre la situación inicial y la situación inmediata siguiente que un actor considera posible.

Es el momento decisivo de todo el proceso de planificación. Deja de ser un cálculo intelectual para convertirse en acción. Hasta ahora, no se han producido hechos concretos que cambien la realidad (sólo hemos planificado esos





cambios). No está de más recordar que sin esa planificación, las acciones que se desarrollan en el momento táctico operativo, carecen del sustento necesario para que sucedan y perduren.

El plan de trabajo operativo, define los pasos concretos que cada miembro de la organización debe realizar, cómo deben asignarse y usarse los insumos que posee la organización para llevar a cabo sus actividades y convertir el proyecto diseñado en una realidad.

Ya se ha superado el momento de Formulación del proyecto: momento en que preparamos el documento de proyecto. Con el estudio de la realidad ya preparado para la acción, y con una serie de acuerdos ya realizados con los actores fundamentales para darle viabilidad a nuestro emprendimiento, estamos en condiciones de documentar el proyecto. Ahora hay que empezar a pensar en la **ejecución o desarrollo del proyecto**. La planificación ya se encuentra en el plano operacional de actividades y tareas, o sea, el día a día de nuestro proyecto, aquello que en planificación estratégica distinguimos como lo táctico operacional. La ejecución es el momento de concretar el proyecto.

Se indica qué se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, con qué recursos y cuáles serán los resultados esperados. El programa se denomina **táctico operativo**, por ser un momento de doble naturaleza, es **táctico** porque instrumenta las estrategias instrumentadas en el momento de construcción de la viabilidad y es **operativo** porque operacionaliza los programas, proyectos y operaciones elaborados en el momento de diseño de proyectos.

Es flexible y preciso, porque permite conducir nuestras intervenciones en tiempo real, a fin de imprimir correcciones y ajustes. Permite establecer **compromisos** para poner en práctica la visión de futuro. Tal como venimos diciendo a lo largo de todo el curso, todos los momentos de la planificación están imbricados y se retroalimentan recíprocamente la secuencialidad es a fines didácticos .

En síntesis, los momentos conforman un proceso de ida y vuelta. La misión de la organización, la visión y operaciones concretas se influyen continuamente. No obstante este momento, es imprescindible para alcanzar los objetivos. Se indican cuestiones del orden de: qué acciones realizar, cómo, cuándo, quién, con qué recursos, resultados esperados

Es aconsejable para este momento, volcar la información en una matriz que permita sistematizar los pasos a seguir. Se la llama “matriz de operaciones” .





operaciones	actividades	responsables	apoyo	cronograma	recursos	resultado

A continuación se explican las categorías y se ejemplifica.

Resultado	operaciones	actividades	responsables	apoyo	cronograma	recursos	Productos
Guías de la muestra capacitados	Capacitar a los guías de una muestra de arte precolombino	1. Diseñar la capacitación	Titular de la Cátedra de comunicación: Prof. Perez Ricardo	Dto. De Capacitación del Museo	Marzo y Abril	Material Bibliográfico, Pc. Etc.	Programa de la capacitación
		2. Elaborar el manual de autoaprendizaje	Titular de la Cátedra de comunicación: Prof. Perez Ricardo y Area de Tecnología Educativa	Editorial Universitaria	Abril y Mayo	Papel Imprenta	Manual Editado
		3. Dictado de la capacitación	Titular de la Cátedra de comunicación: Prof. Perez Ricardo y Tutores	Área de mantenimiento de la plataforma educativa virtual y Dto de Alumnos	Julio – Diciembre	Acceso a Internet, Servidor CD ROM	Curso de Capacitación on line implementado
		4. otras					

Pasos para viabilizar los resultados (verbo infinitivo)

Conjunto de actividades para conseguir resultados (verbo infinitivo)



Actividad TRABAJO FINAL

Le proponemos ahora, que para integrar los contenidos de esta unidad de trabajo, en el marco de lo desarrollado a la largo del curso, imagine y confeccione una matriz de operaciones, tomando uno de los siguientes ejemplos:

Proyecto: Recuperación de la identidad del Pueblo “Buena Vida”

Resultado	operaciones	actividades	responsables	apoyo	cronograma	recursos	productos
1- Almanaque histórico del Municipio							

Proyecto: Recuperación de los frentes históricos de la Ciudad

Resultado	operaciones	actividades	responsables	apoyo	cronograma	recursos	productos
1- Muestreo fotográfico realizado							

También en este momento se define cómo controlar la ejecución del plan, cómo mantener el alineamiento necesario entre el proyecto y Plan Estratégico General de la organización y cómo ir superando los obstáculos más habituales: Plan de Contingencias

En virtud de ello, es necesario implementar mecanismos orientados al control de la gestión y del cumplimiento de los resultados.

Dentro de esta operación reconocemos dos etapas:

1) Una primera etapa, cuyo objetivo es el monitoreo del avance del Plan mediante indicadores de cumplimiento



previamente establecidos. Se establecerán mecanismos de reporte y verificación de resultados alcanzados.

2) En una segunda etapa, de acuerdo a los datos obtenidos, se dan por cumplidas las sucesivas fases planteadas, o bien, se trabaja para implementar las acciones correctivas necesarias.

Es recomendable documentar los procedimientos realizados con el fin de sentar las bases para otros proyectos de la organización logrando transferir, de una manera sistemática, la experiencia.

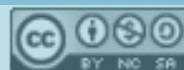
Le sugerimos visitar el aula virtual y consultar con el tutor todas sus inquietudes.



Hemos llegado al final, esperamos que le haya resultado interesante y productivo. Por favor consúltenos todas sus dudas e inquietudes sobre los temas desarrollados.

Fue un gusto compartir este desafío con ustedes.

Los tutores



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/>