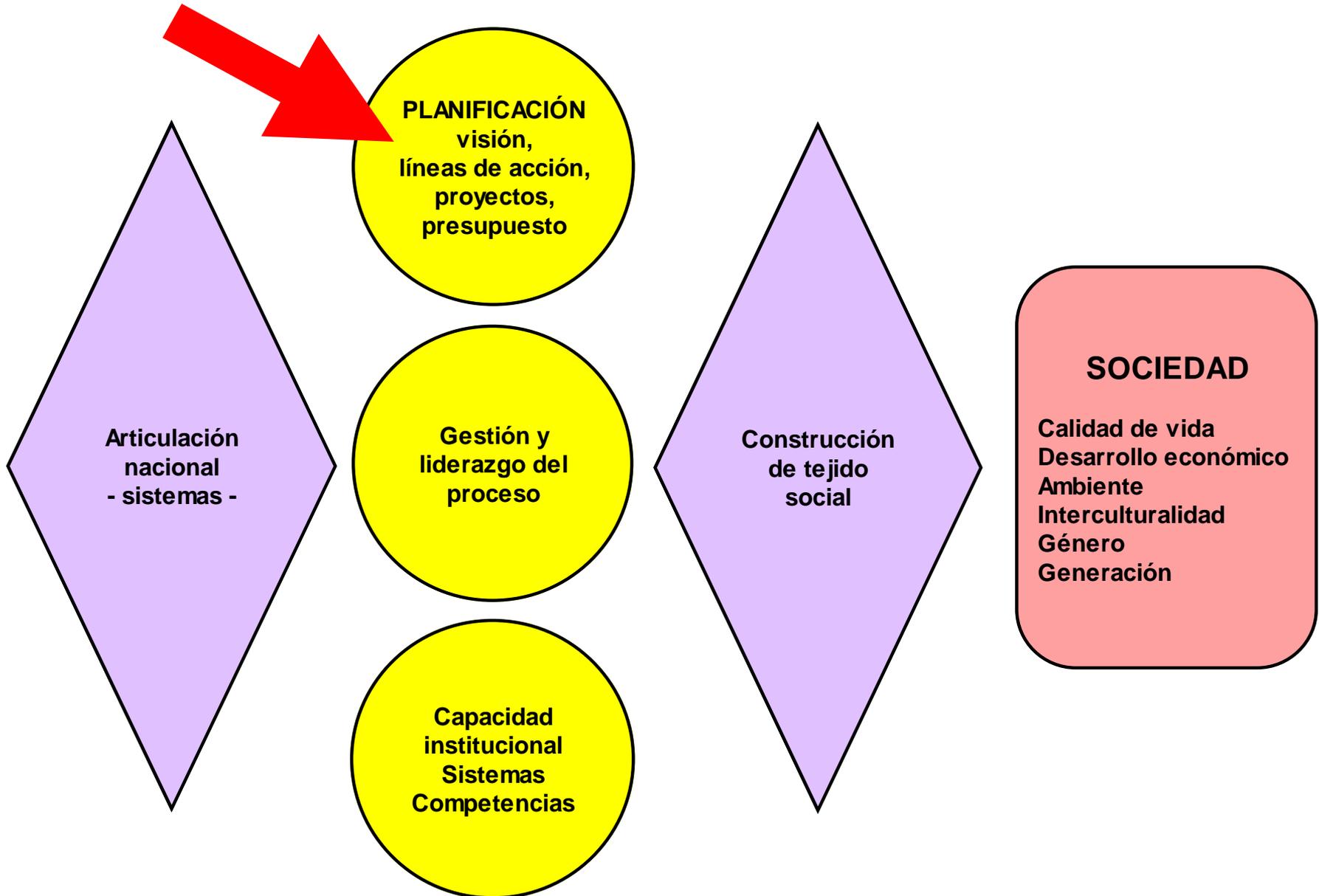


PLANIFICACIÓN

GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

(institucionalizada y sostenible)



**El plan como
herramienta técnica y
política**

El plan como apuesta – Carlos Mathus

El plan es el cálculo que hace un actor sobre un propósito. Pero, en la medida que ese propósito enfrenta a otros actores con motivaciones propias, no puede concebirse el plan como producto de un cálculo determinístico. Es un cálculo incierto, continuo e **interactivo**, porque la eficacia del plan depende de la iniciativa del otro.

El plan como apuesta – Carlos Mathus

Un plan es el producto momentáneo del proceso por el cual un actor selecciona una cadena de acciones para alcanzar sus objetivos. En este sentido, la planificación es inevitable como instrumento para conquistar, elegir y crear el futuro. El actor que improvisa renuncia a elegir su futuro.

El plan como apuesta – Carlos Mathus

El concepto genérico de plan depende, por consiguiente, del uso de una **razón tecno-política** en la toma de decisiones para cualquier propósito y desde cualquier situación. Sin embargo no es posible es cualquier método de planificación en cualquier circunstancia.

El plan como apuesta – Carlos Mathus

Existe el peligro de confundir el proceso del plan con un cálculo determinado por leyes científicas precisas apoyado en un diagnóstico objetivo de la realidad. El plan, en la vida real, está cercado de incertezas, imprecisiones, sorpresas, subjetividades, rechazos y apoyos de otros actores.

El plan como apuesta – Carlos Mathus

El actor se debate entre dos extremos teóricos. En uno, controla totalmente los resultados y, en el otro, se somete a procesos en los cuales es arrastrado por las circunstancias que el no controla

El actor real, como conductor de situaciones, se sitúa entre ambos extremos. Ni controla todo ni es un mero espectador sujeto al azar. Participa de un juego donde tiene peso y donde **otros** también juegan

El plan como apuesta – Carlos Mathus

Decimos que un actor **gobierna** porque tiene mucho peso en el juego, aunque necesariamente todo actor tiene una **governabilidad** limitada sobre el juego en que participa.

El balance entre las variables que el dirigente controla y las que no controla define su **governabilidad** sobre el objeto del plan

El plan como apuesta – Carlos Mathus

El cálculo propio del proceso de gobierno se sitúa en una zona intermedia entre la certeza absoluta y el azar puro

Es un **juego semicontrolado** al servicio de la práctica racional de la acción humana

El plan es entonces el **juicio de un apostador**, fundamentado, en parte por cálculos bien estructurados, y en parte por **preferencias explícitas** sobre los aspectos nebulosos

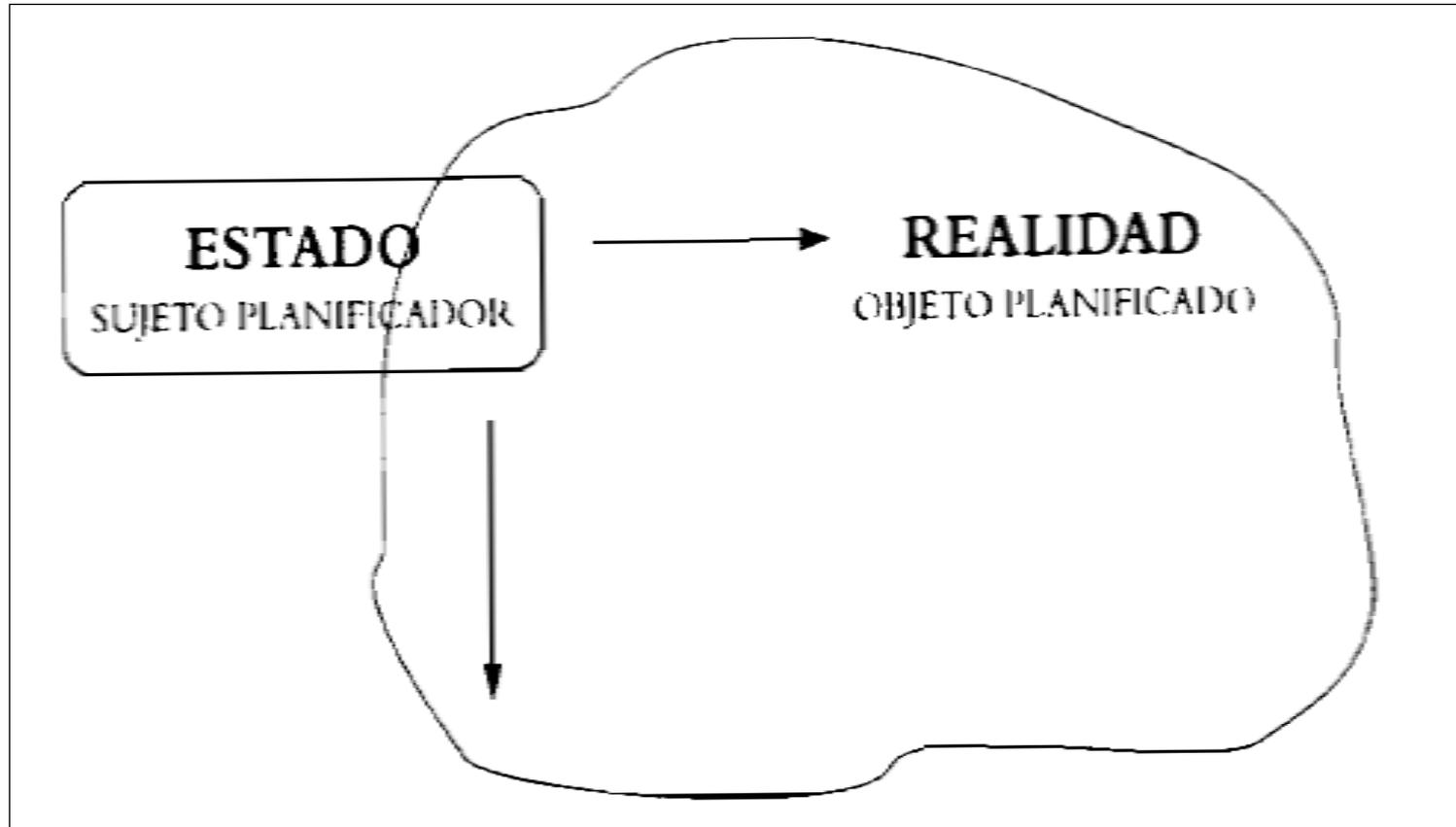
- Para Matus (2006) “*Planificar es la acción de **decidir, antes de actuar**, lo que se desea hacer, cómo se hará, cuándo se realizará, quién ha de hacerlo, con qué se hará y cómo se controlará en un período específico*”.
- Es un instrumento de cambio y mejora continua dentro de una organización. Planificar es coordinar actividades, tiempo y recursos, así como personas responsables de las actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia. La planeación conlleva el control y la evaluación.

Planificar ...

Es la acción de decidir antes de actuar:

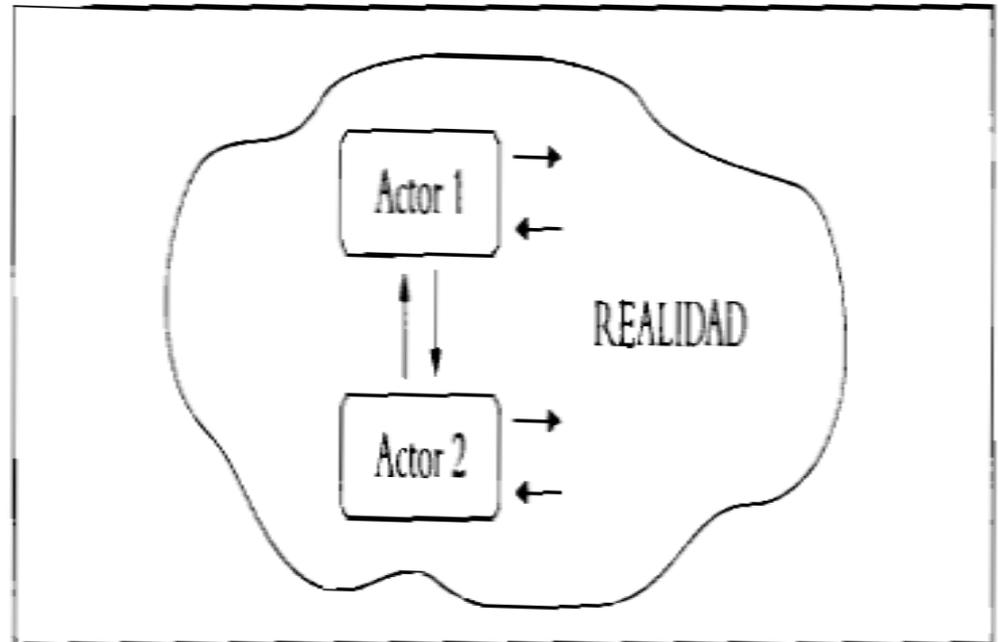
- 1. Lo que se desea hacer,**
- 2. Cómo se hará,**
- 3. Cuándo se realizará,**
- 4. Quién ha de hacerlo,**
- 5. Con qué se hará y**
- 6. Cómo se controlará**

PLANIFICACIÓN NORMATIVA



PLANIFICACIÓN SITUACIONAL

Matus sostiene que la teoría moderna de la planificación hace referencia a un tipo especial de acción humana u acción social. Se trata, sostiene el autor, de una acción intencionada y reflexiva, mediante el cual, el autor de la acción (actores sociales, el planificador, el político, etc.), espera lograr conscientemente ciertos resultados.



TEORIAS SUSTANTIVAS Y PROCEDIMENTALES DE PLANIFICACIÓN

- Faludi Andreas sostiene que la planificación puede moverse en dos planos separados: El plano de los valores y los principios éticos propios de una sociedad (lo sustantivo); y el plano de las necesidades y los procedimientos propios de la planificación (lo procedimental).

Teoría Sustantiva	Teoría Procedimental
<p>Se refiere al fenómeno sobre el cual se aplica el proceso de planificación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo económico• Ordenamiento Territorial• Salud• Educación• Sostenibilidad ambiental• Desarrollo Institucional	<p>Esta teoría se centra en los procesos, métodos, etapas, técnicas y cursos de acción utilizados en los procesos de planificación; independientemente del ámbito, territorio, fenómeno, problema sobre el cual se aplica la planificación.</p>

La bolsa del paisaje y la bolsa de problemas

Carlos Matus



Problemas



Paisaje

La bolsa del paisaje y la bolsa de problemas

Carlos Matus



Problemas



Paisaje

LÍDER TRADICIONAL

La bolsa del paisaje y la bolsa de problemas

Carlos Matus



Problemas



LÍDER ESTRATÉGICO



Paisaje

Planificar es..

Proyectar

Ver múltiples alternativas

Decidir

Planificar NO es..

Listas de necesidades priorizadas.

Se suele confundir Plan con demandas, listas de pedidos, deseos particulares, necesidades, obras o respuesta a problemas inmediatos.

Pensar así nos lleva a resultados desordenados y sin dimensión, aun cuando haya buena voluntad de actores y dirigentes.

No es la suma de las partes

Es construir componentes desde un todo

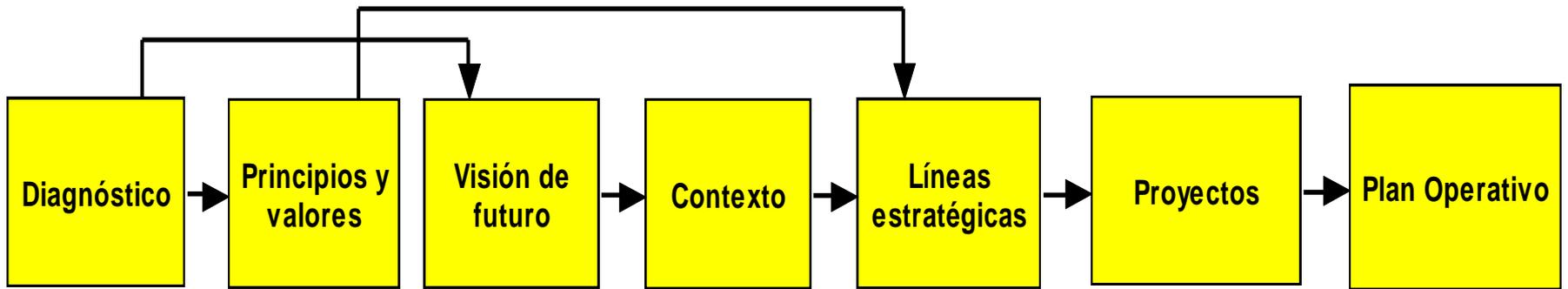
Qué comprende un plan local

Planificar implica diagnosticar una situación problemática, contextualizarla, desarrollar una visión de futuro compartida, apostar por algunas de líneas estratégicas de acción, identificar y diseñar los proyectos adecuados y asignar la inversión para implementar el plan. Esta asignación de recursos de inversión para viabilizar el plan, ha sido tradicionalmente descuidada en la planificación.

¿QUÉ ES HACER PLANIFICACIÓN LOCAL PARTICIPATIVA?

La planificación es un proceso en el que los actores se ponen de acuerdo y definen una visión común, los objetivos que les unen, las prioridades fundamentales para el desarrollo de la parroquia y ordenan los recursos, el tiempo y las responsabilidades para cumplir con los resultados que esperan.

Proceso de Planificación



DIAGNÓSTICO

Identificar los ejes temáticos o problemáticos más importantes

- Mediante un diagnóstico participativo y ágil, es posible recoger la experiencia y el conocimiento de la gente sobre la situación de la parroquia. Para ello, se puede partir de una “lluvia de ideas” sobre **problemas y potencialidades** de la zona, para luego definir las prioridades mediante una votación, por ejemplo.
- Con la reflexión colectiva se puede establecer unos cuatro o cinco ejes temáticos de gran importancia, a los que el plan va a dar soluciones que potencien el crecimiento de la parroquia.

DIAGNÓSTICO

Identificar los ejes temáticos importantes



ANTES DE 2000

- Reflexión permanente y conjunta sobre nuestro camino
- CORAPE pensada en conjunto: radios y S.E.
- CORAPE sin presencia fuerte en contexto nacional
- **Comunicación Comunitaria ¿ PARA QUIÉ?**
- Preocupa la tecnología y la forma de integrarnos.
 - Lucha x sobrevivencia de radios.
 - Radios con limitadas
 - Limitada al poder
 - No presencia en contextos
 - No presencia en contextos
- Conocía muy poco de CORAPE
- No sabía nada de Corape
- Presencia de gobierno neo-liberal
- Toma fuerza la comunicación elitista
- Las radios populares se fortalecen en lo local
- Radios vinculadas con los excluidos
- En busca de identidad con la comunidad
- Lucha de espacios entre los medios de comunicación existentes.
- medios comunitarios V.S. medios de comunicación / División de medios y preocupan
- Identificación entre organizaciones de comunicación
- Restricciones a la comunicación comunitaria
- Personal no preparados para R. Comunitaria

Proponer una visión de futuro positiva y alentadora

Visión de futuro es:

- El horizonte a donde quiere llegar la comunidad local.
- Una herramienta estratégica que orienta las decisiones, para impulsar el desarrollo local.
- Un sueño basado en un conjunto de valores colectivos de comunidades.
- Una esperanza común de comunidades y parroquias que al formar un equipo logran cristalizar su anhelo.
- Con visión, la planificación tiene proyección y ambición. Permite superar los obstáculos y bajar las tensiones de los problemas.
- Sin visión, los objetivos son inmediatistas y la acción puede ser errática e impulsiva, de acuerdo a las circunstancias.

- La visión de futuro es un sueño positivo, que tras la apariencia de "algo irrealizable", orienta toda la acción, ya que permite tener donde "regresar a ver" cada vez que se duda sobre una decisión.
- La visión debe diseminarse por toda la organización. Debe interiorizarse en sus miembros por que es la razón por la que van a trabajar juntos.
- Para construir una visión colectiva de futuro es necesario recorrer estas etapas:
 - 1.- Tomar en cuenta los ejes temáticos identificados en el ejercicio anterior.
 - 2.- Hacer una "lluvia de ideas" creativa sobre cómo ven a la parroquia dentro de 10 o más años, en cada uno de los ejes temáticos.
 - 3.- Establecer las prioridades de los aspectos más relevantes, soñados en cada tema.
 - 4.- Formular o redactar la visión de futuro.

Ejemplo de Visión de Futuro (2030)

Vemos un Ecuador cuya gente respeta y se enorgullece de su actividad artesanal que es un referente de identidad, fuente de una gran producción y la mayor proveedora de trabajo del país.

Vemos un sector artesanal activo, joven, con calidad y altamente innovador. Con todas sus ramas y oficios crecientes y con mejora permanente, proveedor del mercado nacional y posicionado en el mercado internacional con productos y servicios de calidad.

Vemos a los artesanos con organizaciones participativas y solidarias, con identidad y visión, con capacidad de fortalecer a sus agremiados en aspectos personales, productivos y de mercado.

Vemos a la Junta Nacional de Defensa del Artesano como una institución pública especializada que implementa y coordina una política artesanal que se aplica en todo el Estado y la sociedad.

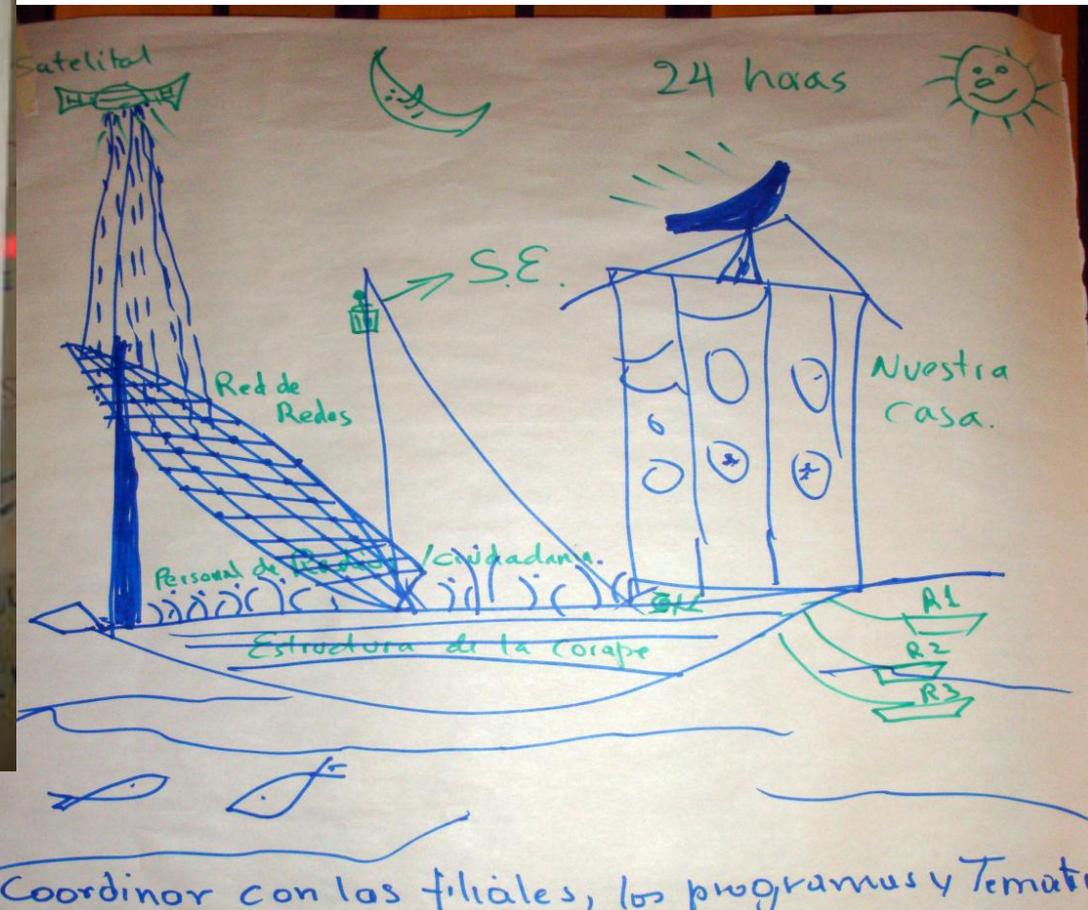
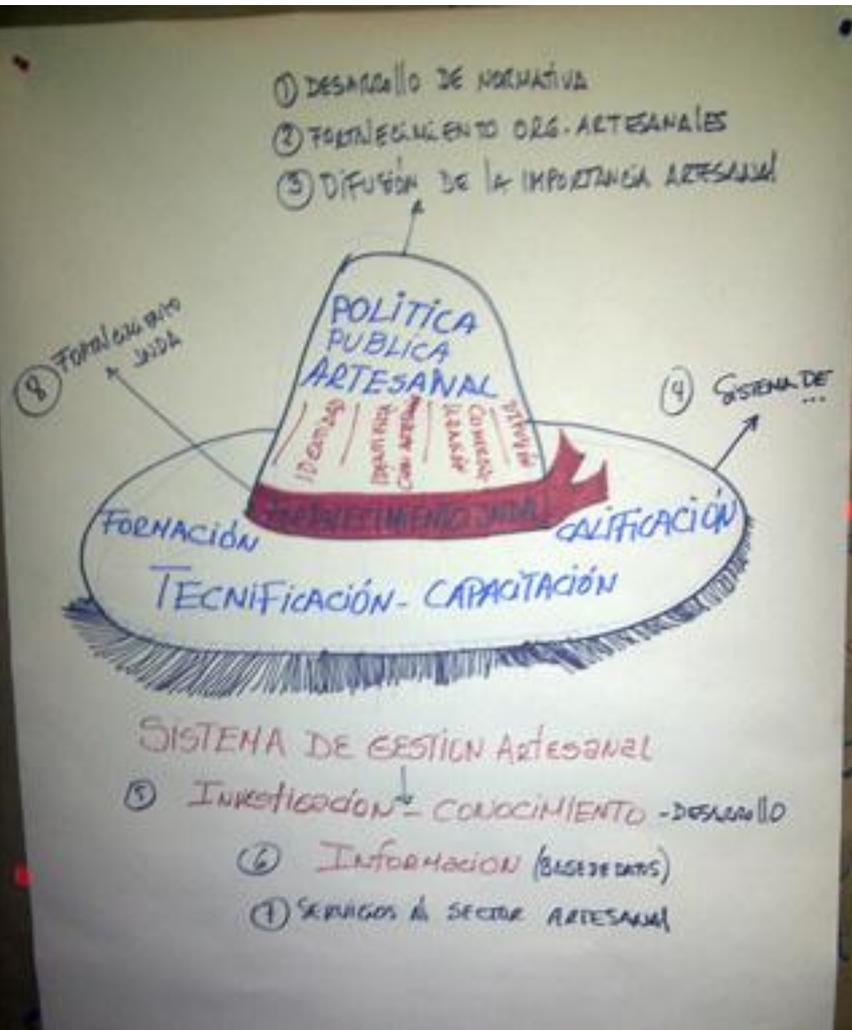
Se cuenta con un sistema integral de formación y desarrollo profesional que incorpora innovación, ciencia y tecnología para la formación y capacitación de los artesanos y artesanas.

Líneas de acción, dinamizadores del desarrollo

- Con la visión que orienta hacia dónde llegar, pero se debe definir cómo hacer ese sueño se haga realidad. Para ello, se deberá tomar decisiones **estratégicas**, que son como "apostar" a algo. No se puede hacer todo, porque hay falta de recursos y de tiempo y hay que definir lo que es más importante, enriquecedor y posible de realizarse en el tiempo esperado.
- Al definir líneas de acción se establecen las prioridades para hacer algo, las oportunidades que se pueden potenciar para mejorar las cosas y acercarnos al futuro.

- Definir las líneas de acción, es precisar el camino por el cual transitaremos para llegar a esa visión de futuro. Por lo tanto, esas líneas son **estrategias del plan.**
- En ésta, que es la parte más importante del plan, se debe ubicar esas líneas luego de una gran reflexión de todos los actores, trabajando en grupos por sectores (artesanos, mujeres, jóvenes) y luego en otros grupos intersectoriales (todos mezclados)
- Cuando se tienen las líneas, hay que organizar los sueños para hacerlos factibles, y poder ejecutarlos y, posteriormente, demostrar, entre todos, lo capaces que fuimos de hacer realidad un sueño en beneficio de todos, y por lo tanto, del país.

Propuesta grupal de líneas de acción



EJEMPLO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN



Posibles obstáculos para avanzar en las líneas de acción y acciones clave para lograr los objetivos

Cuando definimos líneas de acción, nos enfrentamos enseguida con un conjunto de obstáculos que pueden impedir o detener esta acción. Para lograr ejecutar cada línea de acción es indispensable analizarla y aclararla, de tal manera que estemos seguros de cuál es la meta deseada, para no tomar acciones equivocadas.

Pasos para definir las acciones:

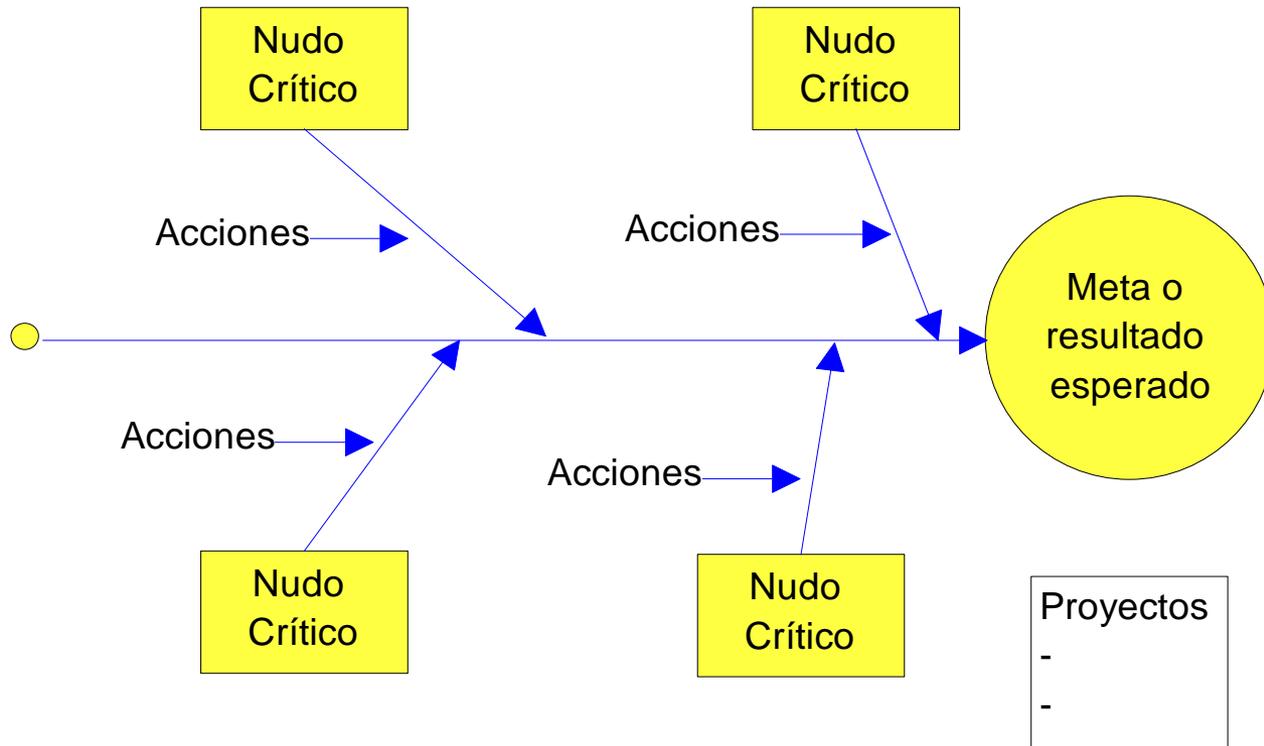
- **a) Identificar resultados:**
- Se trata de identificar cuál es o son las metas a las que se quiere llegar en cada línea de acción, en qué períodos de tiempo, con qué magnitud, impacto, localización y significación. (¿Por qué es importante esta línea? ¿Quién está involucrado en el tema? ¿Qué es lo que queremos que cambie o mejore? ¿Cuál es el resultado que queremos conseguir?)
- **b) Identificar obstáculos:** Hay que identificar los impedimentos que pueden interrumpir el camino a seguir.
- **c) Ubicar los obstáculos o nudos críticos:** No todos los obstáculos afectan de la misma manera el logro de la meta, ni es posible afectar directamente a todos. Por eso, hay que identificar cuáles pueden y deben ser superados.
- **d) Identificar acciones para superar los obstáculos:** Los resultados se logran eliminando o controlando los obstáculos. Se debe definir cuáles son las acciones adecuadas para afectarlos sustancialmente. Se trata, entonces, de precisar soluciones que eliminen los obstáculos.

Algunas ideas para encontrar acciones y soluciones son:

- Definir criterios de solución: ¿Cuáles son los resultados esperados? ¿Cómo sería una solución ideal? Recuerden que los factores aparentemente inalterables son más flexibles de lo que se cree: dinero, leyes y tabúes.
- Generar y evaluar alternativas: ¿Qué soluciones son más fáciles de aplicar? ¿Cuáles suponen un cambio sustancial? ¿Puede hacerse cambios por fases? ¿Qué debilidades tiene cada alternativa? Desarrollar ideas creativas, novedosas, que nos empujen al logro del objetivo.
- Seleccionar la mejor solución de todas: comparar las soluciones y escoger la más probable. Evitar el trabajo en exceso y complejidades innecesarias.

Dibujar el resultado en una “espina de pescado” para visualizar el ejercicio:

LÍNEA ESTRATÉGICA



Acciones clave para lograr los objetivos

Cuando definimos líneas de acción, nos enfrentamos enseguida con un conjunto de obstáculos que pueden impedir o detener esta acción. Para lograr ejecutar cada línea de acción es indispensable analizarla y aclararla, de tal manera que estemos seguros de cuál es la meta deseada, para no tomar acciones equivocadas.

Concretar proyectos que permitan ejecutar las acciones

Luego del ejercicio anterior, se han validado los resultados que queremos concretar para el desarrollo parroquial. Entonces ahora hay que elaborar proyectos que organicen las acciones, los recursos y el tiempo que se necesita.

Así, se tendrá un plan aplicable, real, con seguimiento y financiado. Los proyectos deben tomar en cuenta las prioridades de los barrios y comunidades, y enseñar a la población a ponerse al frente de sus propias obras.

EJEMPLO DE PROYECTOS

	LÍNEAS DE ACCIÓN		PROYECTOS
1	Espacio de encuentro e incidencia	1	Foro ambiental y agroforestal
2	Fortalecimiento de miembros	2	Capacitación
		3	Asistencia Técnica
		4	Centro de Información
3	Investigación y desarrollo	5	Investigación y desarrollo agroforestal
4	Apoyo a gobiernos locales	6	Políticas y mecanismos locales de fomento de la agroforestería
5	Difusión de agroforestería	7	Plan de difusión
6	Red sólida y comprometida	8	Organización y gestión descentralizada
		9	Comunicación con la Red
		10	Proyectos para autofinanciamiento

LLEVAR A CABO ACCIONES PUNTUALES

- Hay acciones que son obvias y fáciles de resolver; sobre ellas hay que tomar acción inmediata y no es necesario esperar decisiones prolongadas, asesorías o financiamientos especiales.
- Estas acciones pueden dar resultados más significativos de lo que normalmente se espera, sobre todo porque permiten involucrar a la gente inmediatamente y, de acuerdo a los resultados logrados, se van fortaleciendo la confianza, la credibilidad y la seguridad en lo que podemos hacer.

COMPROMETER A LOS ACTORES SOCIALES PARA EJECUTAR LOS PROYECTOS DEL PLAN BUSCAR FINANCIAMIENTO Y APOYO TÉCNICO

- Es importante lograr vincularse con otros ámbitos institucionales, negociar con aportes propios y lograr la inserción del plan parroquial en el plan cantonal, para que se cumpla la planificación.
- Conjuntamente con la ejecución, los participantes deben compartir el seguimiento de las acciones mediante su incorporación a comisiones de monitoreo, EVALUACIÓN y control permanente del proceso.

MANTENER INFORMADA A LA POBLACIÓN

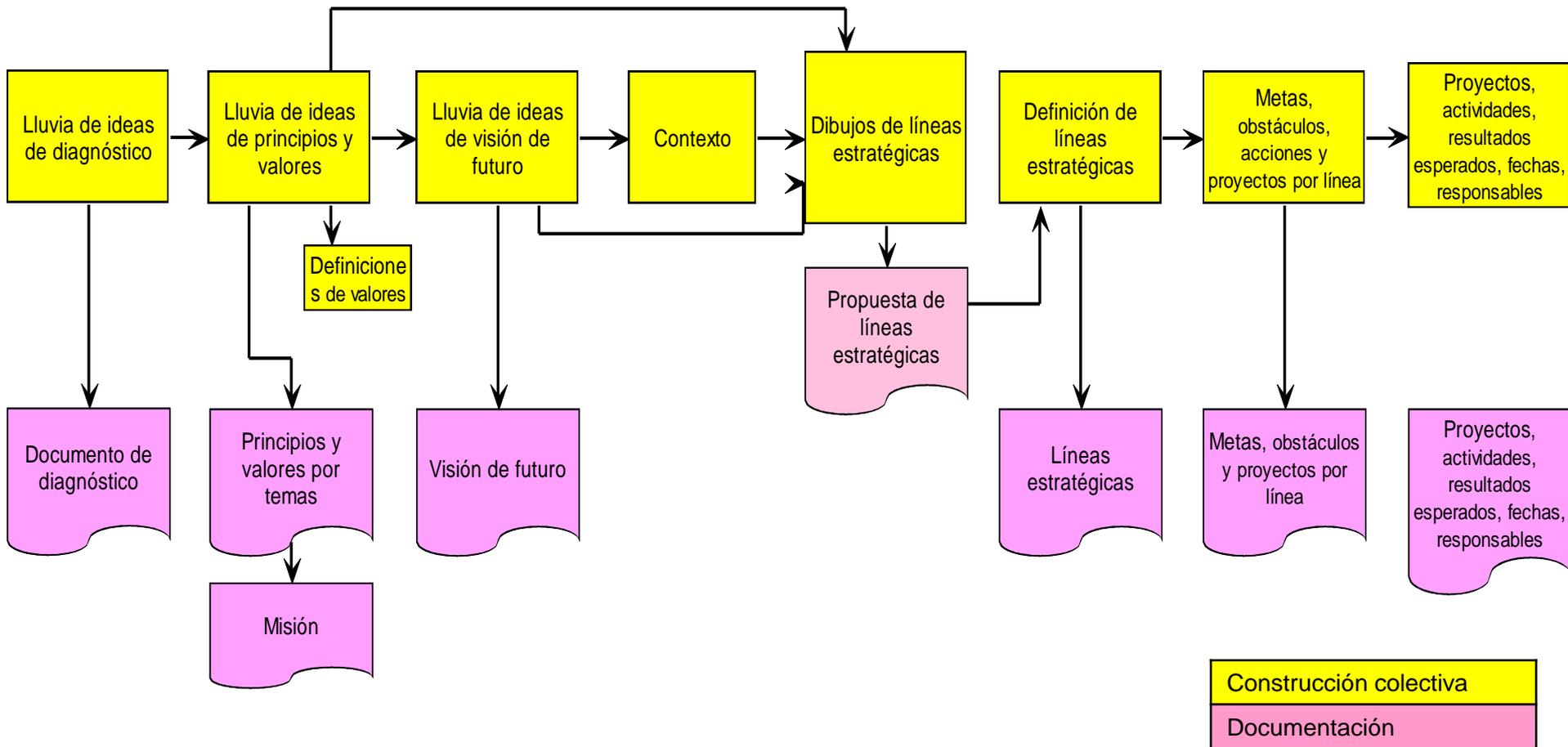
- Además de los representantes y ciudadanos que participan en la aplicación y seguimiento de las acciones y proyectos, es indispensable que la junta parroquial rural mantenga informada a toda la población.
- Para ello, se puede recurrir a muchas formas de comunicación. Proponemos especialmente la radio, las relaciones personales, las inauguraciones, las visitas de trabajo, las esquinas para el diálogo, etc.
- Nuestras múltiples manifestaciones culturales y artísticas pueden ser un vehículo muy eficaz para convocar, movilizar, motivar, a nuestra parroquia y también para informar y recibir críticas, comentarios, sugerencias, que puedan enriquecer nuestra acción.

Documentación:

Hay la necesidad de llevar adelante una documentación que permita recoger todos los resultados logrados en cada unidad del taller de planificación y se de una inmediata sistematización y redacción.

Esta será la base para una validación con los involucrados, en pasos sucesivos, hasta tener una redacción final del plan.

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



MATRIZ DE MARCO LÓGICO PARA PROYECTOS

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo superior			
Contribuir a mejorar la salud sexual y reproductiva de la población ecuatoriana viviendo en condiciones de pobreza.	-Reducir la mortalidad materna de 159 a 130 por cada 100,000 nacidos vivos. -Reducir la TGF de 3.3 a 3.1 hijos x mujer -Reducir tasa de mortalidad infantil de 30 a 25 por cada 1000 nacidos vivos.	Encuesta ENDEMAIN 2004	Se estabiliza la situación política, económica y social. Se ejecuta Endemain 2004
Objetivo del programa de Salud Sexual y Reproductiva			
Contribuir a mejorar la utilización de los servicios de salud sexual y reproductiva por parte de mujeres, hombres y adolescentes pobres.	-Aumento del uso de métodos anticonceptivos modernos de 52.3 a 53.7% de mujeres en unión en edad de 15-49 años.	Encuesta ENDEMAIN 2004	La entrega de servicios tiene continuidad.
	-Aumento de la proporción de partos institucionales de 69.2% al 75%.	Encuesta ENDEMAIN 2004	
	-Aumento de oferta de planificación familiar para adolescentes de 3.2 a 2.9%.	Encuesta ENDEMAIN 2004	
Resultado Esperado			
Mejorado el conocimiento de derechos reproductivos y sexuales, y el acceso de mujeres, hombres y adolescentes pobres a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad en un 20% en 10 cantones (43 parroquias).	-Demanda cualificada y disponibilidad de servicios de calidad de salud sexual y reproductiva en 43 parroquias: -% de población que conoce sus derechos sexuales y reproductivos.	Encuesta de comunidades	Los paros del sector público no afectan la entrega de servicios.
	-En 10 unidades de salud cantonal personal capacitado provee servicios de emergencia obstétrica y planificación familiar.	Estadísticas servicios de salud Informes de monitoreo	Las agencias de ejecución facilitan el trabajo descentralizado y coordinado.

CAPACITARSE Y EJERCITAR LA PLANIFICACIÓN

Para lograr la capacidad técnica y operativa necesaria en la planificación estratégica, hay que capacitarse y practicar; desarrollar el "capital humano" de la junta, de las organizaciones sociales y de los pobladores, especialmente de los líderes jóvenes.

Para ello, se puede pedir apoyo técnico a organizaciones no gubernamentales nacionales o internacionales, universidades, gobierno, instituciones sectoriales, regionales, etc.

PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

