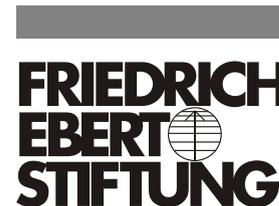




ildis

Instituto
Latinoamericano
de Investigaciones
Sociales



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
POR PROBLEMAS:
Un Enfoque Participativo**

Flavio Carucci T.

Caracas, 2003



Primera Edición: 1993

Segunda Edición: 2003

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

Avda. San Juan Bosco

con 2da. transversal de Altamira.

Edf. San Juan, Piso 4.

Teléfonos: (0212) 2632044 / 4080.

La reproducción total o parcial de este documento es totalmente permitida, siempre que se establezcan las debidas referencias de su autor y de la institución auspiciante.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	
Sesión N° 1: La Planificación y la Toma de Decisiones	7
Sesión N° 2: Análisis de Problemas	12
Sesión N° 3: El Diseño del Plan	31
Sesión N° 4: Análisis de Viabilidad	42
Sesión N° 5: Elementos para el Seguimiento y Evaluación de la Gestión	77
Sesión N° 6: La Planificación como un Proceso Participativo	86
Bibliografía	97

INTRODUCCIÓN

El ser humano está permanentemente obligado a tomar decisiones. En el plano personal como profesional, su éxito o fracaso está determinado en parte por sus aciertos o desaciertos.

Las organizaciones, como agrupaciones humanas, no escapan a este proceso: evolucionan, involucionan y en su extremo desaparecen como consecuencia de lo "bien" o "mal" que hayan conducido su gestión.

Conducir bien una organización supone decidir correctamente. Pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta reflexión sistemática, ordenada, abarca lo que conocemos como planificación. Entendida así la planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones.

Cuando el proceso de planificación se fundamenta en el análisis riguroso de los problemas que afectan al decisor y en la evaluación de los factores o variables que puedan afectar la viabilidad de las decisiones tendentes a su solución, se habla de planificación estratégica por problemas. Si en este proceso, intervienen activa y creativamente diferentes niveles o miembros de una organización o distintas organizaciones se reúnen para analizar problemas de interés común, se habla de planificación participativa. Estas constituyen las tres características fundamentales de esta propuesta y son, por consiguiente, las que le confieren su nombre: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR PROBLEMAS: UN ENFOQUE PARTICIPATIVO**

El material que presentamos tiene como única finalidad introducir a los lectores en la comprensión y manejo de algunos conceptos, métodos e instrumentos básicos de "planificación estratégica por problemas", que pueden ser de gran utilidad en sus respectivas gestiones.

SESIÓN N°1: LA PLANIFICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

1. Consideraciones Generales: Dirección - Planificación y Toma de Decisiones

La función principal de un dirigente, director o gerente es conducir el desempeño de su organización hacia el logro de determinados objetivos. En términos generales la conducción implica seleccionar fines (objetivos) deseables y razonables, definir los medios necesarios para alcanzar esos fines y la adopción de estrategias que permitan crear posibilidades y superar dificultades a lo largo del proceso. Implica, además, la articulación de esfuerzos y recursos disponibles en función de las actividades programadas y los objetivos previstos.

Estas funciones que debe cumplir el gerente o dirigente, que de ahora en adelante llamaremos "decisor", deben estar respaldadas por un proceso previo de reflexión. De otra manera, la dirección se constituiría en una conducción improvisada. A este proceso de reflexión sistemática le damos el nombre de planificación. La planificación es una herramienta de apoyo al proceso de dirección, ya que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones.

Cuando la dirección se apoya en la planificación hablamos de conducción planificada.

2. La Complejidad del Análisis de Planificación viene dada por la Complejidad de los Problemas que Enfrenta la Organización.

Mientras mayor sea la complejidad de los problemas, más complejo será el análisis de planificación

Los problemas simples y los problemas complejos tienen diferentes exigencias en lo que a planificación se refiere. Todo decisor enfrenta en realidad ambos tipos de problemas. Al interior de su organización tiene que lidiar con problemas de funcionamiento, de reestructuración, de personal, de producción y rendimiento, etc. Pero generalmente estos problemas internos son relativamente simples; pueden ser fácilmente diagnosticables por los decisores. Siempre es posible a través de normas, procedimientos y adecuados mecanismos de control, reducirlos o erradicarlos. Sin embargo, los problemas realmente importantes, los que debe enfrentar la organización como un todo pertenecen, en su mayoría, a la categoría de problemas complejos. Son problemas que se generan en el sistema social, económico y político al cual pertenece y dentro del cual funciona la organización misma.

3. La Planificación en Situaciones Complejas

En esencia el sistema económico-político-social es un sistema complejo, donde:

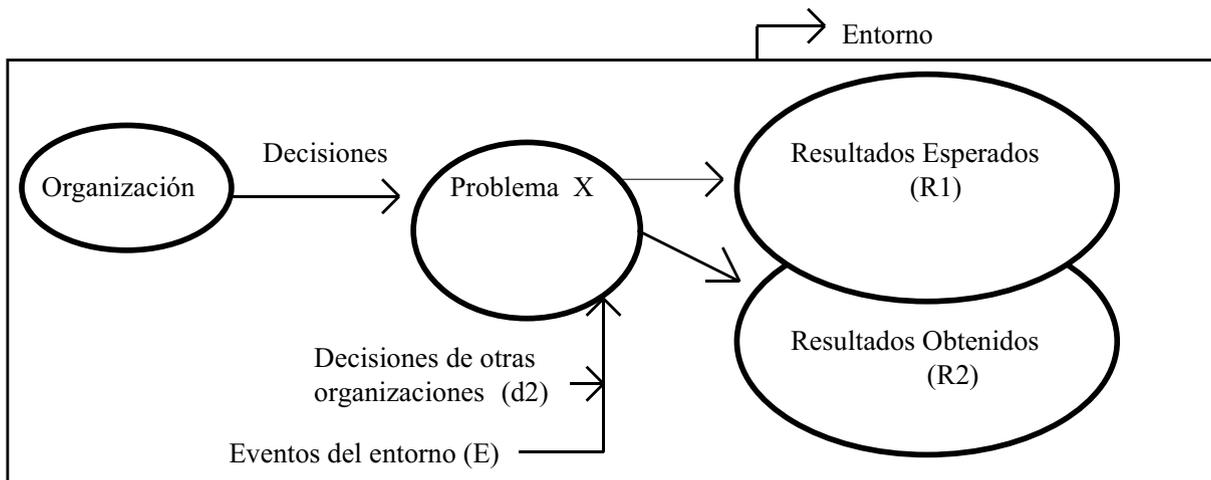
- Coexisten diversas organizaciones con objetivos, intereses y capacidades de acción distintas: Ninguna organización y ningún decisor controla todas las variables que inciden en la generación de los problemas ni los problemas afectan a todas las organizaciones por igual. Lo que constituye un problema para una organización puede significar una situación satisfactoria para otra. Las decisiones que emanan de una

organización pueden ser apoyadas u obstaculizadas por las decisiones y acciones que emprenden otras organizaciones.

- La incertidumbre está presente en la toma de decisiones y proviene de:
 - * El desconocimiento de las posibles acciones de otros decisores u otras organizaciones.
 - * El desconocimiento de eventos no controlables provenientes del entorno o escenario que envuelve al sistema.

Este desconocimiento genera incertidumbre sobre las decisiones que debe emprender una organización determinada para alcanzar sus objetivos: los resultados de sus decisiones serán acertadas o equivocadas dependiendo, en parte, de las decisiones que simultáneamente tomen otros decisores y de los sucesos o eventos incontrolables (previsibles o no) que ocurran en la realidad.

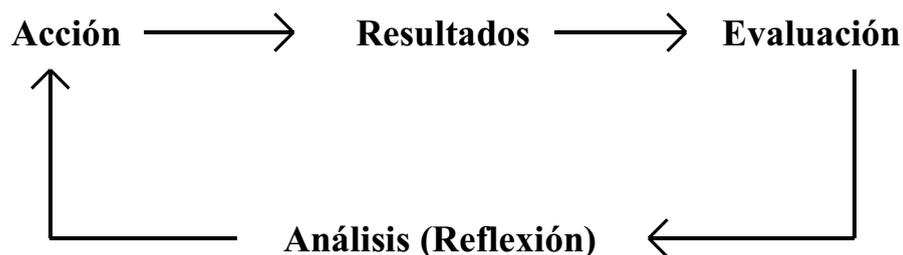
GRAFICO N° 1



El grafico N° 1 ilustra el drama del decisor: toma decisiones para resolver el problema X y obtiene un resultado R2 diferente al que esperaba obtener (R1); las decisiones de otras organizaciones (D2) y otros eventos en el entorno (E) confluyen en la generación del resultado (R2). En este caso la pregunta que debe resolver el decisor es: ¿Que decisiones tengo que tomar para reducir el impacto de las posibles interferencias externas (D2 ; E) y obtener resultados reales (R2) similares a los resultados esperados? La respuesta a esta pregunta apunta a la previsión.

La planificación debe proveer de técnicas e instrumentos que permitan evaluar las condiciones que favorecen o desfavorecen la toma de decisiones para preparar anticipadamente alternativas de acción válidas ante distintas circunstancias posibles.

- Las condiciones en las cuales se toman decisiones son siempre cambiantes. Por esta razón la planificación debe constituirse en un proceso continuo donde los resultados de las decisiones se evalúen permanentemente. Esta evaluación alimenta nuevos análisis que darán lugar a nuevas decisiones.



Las consideraciones anteriores deben estar presentes en cualquier método de planificación que pretenda ser útil para decisores que enfrentan problemas complejos.

Las consideraciones anteriores deben estar presentes en cualquier método de planificación que pretenda ser útil para decisores que enfrentan problemas complejos.

El grado de sofisticación de las técnicas e instrumentos así como el alcance de los análisis dependerán de la complejidad de los problemas y de las capacidades del usuario para asimilarlas adecuadamente.

En el presente texto, se plantea un enfoque de planificación por problemas. Dentro de este enfoque, el análisis y resolución de problemas constituye la razón de ser del proceso de planificación.

4. Actividades que Involucra el Proceso de Planificación.

- Identificación, priorización y explicación de problemas relevantes a la gestión.
- Diseño de objetivos, metas y propuestas de acción: El diseño de planes.
- Análisis de viabilidad de las propuestas de acción.
 - * Identificación y evaluación de restricciones (Impuestas por otros decisores, la naturaleza o el entorno en general).
 - * Propuestas para la creación de viabilidad.
- Toma de decisiones y ejecución de acciones.
- Evaluación del impacto de las decisiones y corrección de planes.

SESIÓN N° 2: ANÁLISIS DE PROBLEMAS

¿Qué es un Problema?

“Formalización para un actor de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que él acepta o crea como referencia” (Carlos Matus).

“Efecto visible de causas que residen en algún momento en el pasado”
“Desviación entre el desempeño esperado y el real por causas desconocidas” (Kepner-Tregoe).

“Situación general que se considera insatisfactoria” (Deutsche Gesellschaft für Zusammenarbeit Método de Planificación ZOPP).

Un problema constituye una determinada realidad cuyos resultados son insatisfactorios para un decisor específico en un momento dado. El concepto de problema presenta una triple característica:

- Es un concepto relativo: Lo que constituye un problema para un decisor puede no serlo para otro.
- Constituye una situación inaceptable para el decisor: Lo motiva a actuar para resolverlo o atenuarlo.
- Es por definición evitable: El problema que no tiene solución deja de ser problema y se convierte en un dato o marco restrictivo para la acción.

Tipos de Problema

- Según su vigencia en el tiempo:
 - Problema actual: Es aquel cuyas manifestaciones pueden percibirse y eventualmente dimensionarse en el presente. Expresa una discrepancia o desviación entre lo que el decisor persigue (como objetivo) y los resultados que observa en la realidad.
 - Problema potencial: Constituye una amenaza futura probable. Es un problema en germen cuyas manifestaciones aun no pueden percibirse. La detección de problemas potenciales es más difícil (más exigente en conocimientos, información, etc.) pero ofrece ventajas al decisor: el costo del enfrentamiento es menor y las posibilidades de éxito son mayores. La detección de problemas potenciales constituye la base de la planificación preventiva.

Ejemplo:

"El incremento de la marginalidad en la ciudad de Caracas" constituye un problema actual para el Gobierno Nacional.

"El descubrimiento de fuentes energéticas menos costosas y más eficientes que los combustibles provenientes del petróleo" constituye un problema potencial para la industria petrolera y el país en general.

-
- Según su complejidad:

- Problemas Simples:

Características:

- * Todas las variables que explican el problema son cognoscibles
- * Es posible establecer con exactitud el tipo y número de relaciones entre las variables.
- * El problema tiene una explicación objetiva: válida para cualquier individuo que lo explique.
- * Pueden predecirse con rigor los resultados de las decisiones. Hay siempre soluciones óptimas al problema.

- Problemas Complejos:

Características:

- * Es imposible enumerar totalmente la diversidad de variables que generan el problema y comprender perfectamente la relación entre ellas.
- * Existe una intrincada relación entre las variables explicativas. Influir sobre una variable puede tener efectos colaterales múltiples. No puede predecirse con rigor el resultado de la alteración de una variable.
- * A menudo, algunas variables esenciales que generan el problema no son concebibles o solo son concebibles de manera parcial e imprecisa. El problema admite definiciones y explicaciones desde distintas perspectivas (la explicación de problemas complejos es siempre subjetiva).

-
- Según su relación con los objetivos de la organización:
 - Problemas Terminales: Representan una desviación entre los objetivos esperados y los objetivos realmente alcanzados. Los problemas terminales guardan relación directa con la misión de la organización
 - Problemas Intermedios: Son aquellos cuya solución constituye un requisito para enfrentar eficazmente un problema terminal.

Ejemplo: Para el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social la "Deficiente prestación del servicio de salud en los hospitales del Estado" es un problema terminal. En este mismo contexto la "Deficiente dotación de equipos médicos en los hospitales públicos" constituiría un problema intermedio: hay que dotar los hospitales de equipos adecuados para que puedan prestar un buen servicio.

Análisis de Problemas

Pasos del Análisis

- 1. Identificación de problemas:** ¿Cuáles son los problemas que la organización debería enfrentar?
- 2. Selección de Problemas:** ¿Cuáles problemas merecen prioridad?
¿Porqué?
- 3. Análisis individual de los problemas seleccionados:**

3.1. - Definición del problema

3.2. - Identificación de los decisores involucrados en el problema

3.3. - Identificación del decisor que analiza el problema

3.4. - Descripción del problema

3.5. - Explicación del problema (causas)

3.6. - Identificación de causas claves

Paso 1: Identificación de Problemas

Consiste en elaborar un listado preliminar de problemas que la organización debería enfrentar.

Este listado abarca:

- Problemas nuevos: (también llamados de arranque)
- Problemas que la organización ha venido enfrentando.
- Problemas cuyo enfrentamiento fue postergado en su oportunidad.

En el marco de la planificación participativa, tanto la identificación de problemas como el resto del análisis se realiza mediante técnicas de discusión de grupos bajo la conducción de un moderador. Una técnica muy difundida es la denominada "Brain Storming" (Tormenta de Ideas).

La pregunta clave en la identificación de problemas es:

¿Cuáles son los problemas que debería enfrentar o seguir enfrentando la organización o el grupo?

Mediante la técnica del "Brain Storming" los integrantes del grupo responden de manera ordenada la pregunta clave, hasta que el listado de opciones se haya estructurado. Es posible que se requieran varias rondas de discusión para obtener el listado definitivo.

Para la realización del "Brain Storming" pueden ser útiles las siguientes reglas:

- El proceso de discusión debe ser animado. Los participantes deben evitar la falta de interés o desmotivación.
- Todos los integrantes del grupo deben participar: Mientras más ideas surjan, mejor.
- El moderador debe mantener una actitud dinámica.
- No se permiten repeticiones.
- No deben permitirse demasiados detalles o permanecer demasiado tiempo en una misma idea.
- La tormenta de ideas cesa cuando se ha agotado la generación de información.

La información debe sistematizarse en un lugar visible a todos los integrantes del grupo. Una vez concluida la fase de discusión, la persona que el grupo designe como relator registrará la información para que sea utilizada en el próximo paso del análisis.

Paso 2: Selección de Problemas.

No todos los problemas que debería enfrentar una organización pueden abordarse simultáneamente. Los recursos (económicos, humanos, técnicos, tiempo, etc.) son limitados y todo problema presenta exigencias particulares en términos de recursos. El decisor necesita priorizar problemas.

La pregunta clave en la selección de problemas es:

¿Cuáles son los problemas más importantes que la organización debe enfrentar en un determinado período de tiempo?

Esta pregunta implica que el enfrentamiento de algunos problemas identificados (paso 1) serán descartados, relegados a segundo plano o simplemente postergados en beneficio de un eficiente y eficaz abordaje de otros.

Algunos criterios de selección:

- Valor del problema: Grado de importancia que el problema tiene para el decisor y su organización. El valor de un problema es alto cuando éste representa una desviación pronunciada en relación con los objetivos fundamentales perseguidos por la organización.
- Eficacia con la cual puede abordarse el problema: Se refiere a la posibilidad de obtener resultados positivos en el enfrentamiento del problema. Dependerá de la relación recursos exigidos / recursos disponibles y del grado de control que el decisor u organización pueda tener sobre el problema.
- Costo de postergación: Se refiere al costo futuro en que incurrirá la organización si posterga la solución del problema. A menudo los

problemas que se postergan alcanzan una gravedad tal que para el momento en que se decide atenderlos, su solución es imposible o excesivamente costosa.

La tendencia es a seleccionar problemas de alto valor, que puedan ser enfrentados con eficacia y cuyo costo de postergación sea alto.

Técnica de selección de problemas en discusiones de grupo:

Una vez internalizados los criterios de selección (los indicados más otros que el grupo considere pertinentes), cada integrante del grupo distribuirá cien (100) unidades de recursos entre los problemas identificados en el paso 1 (Listado preliminar) y argumentará el por qué de su distribución.

La discusión debe producir un consenso entre los participantes. Una vez concluido el proceso se seleccionarán los problemas con mayor número de unidades asignadas. Para este paso, puede utilizarse el siguiente formato:

P	I	1	2	3	4	5	Selección	
							Si	No
P1								
P2								
P3								
P4								
:								
:								
:								
Pn								
=		100	100	100	100	100		

P = Problemas

I = Integrantes del grupo que realiza el análisis

Paso N° 3: Análisis Individual de los Problemas Seleccionados

3.1. Definición del problema: Se refiere a la denominación o enunciado del problema. La denominación debe ser precisa (exenta de ambigüedades). Todo problema debe expresarse como condición negativa.

3.2. Identificación de los decisores involucrados en el problema: Decisores que intervienen en la gestación, mantenimiento o enfrentamiento del problema. Esta identificación ofrece una visión preliminar de los grupos organizados o actores que deberán considerarse en el momento de formular un plan para enfrentar el problema. La información puede registrarse en el siguiente formato

Problema _____

DECISORES INVOLUCRADOS
D ₁ :
D ₂ :
D ₃ :
D ₄ :
D ₅ :
D _n :

3.3. Identificación del decisor que analiza el problema: Este paso, aparentemente obvio, es de suma importancia en el proceso de

planificación, pues ayuda a precisar capacidades de acción en relación al problema considerado.

La identificación del decisor que analiza el problema define el espacio de gobernabilidad en el momento de la explicación: dentro de este espacio se ubicarán las causas sobre las cuales el decisor puede actuar y fuera aquellas sobre las cuales no puede. De esta forma, el decisor podrá definir la magnitud de su incidencia sobre el problema.

3.4. Descripción del Problema: Se refiere a la identificación y dimensionamiento de los resultados insatisfactorios a través de los cuales se expresa o manifiesta el problema.

La descripción del problema contiene cuatro elementos:

- Identidad o Características: ¿Qué es lo que debe explicarse?
- Ubicación: ¿Dónde se observa el problema?
- Tiempo o Dimensionamiento Temporal: ¿Cuándo ocurre?
- Magnitud: ¿Qué tan grave es?; la magnitud se expresa mediante indicadores cuantitativos o cualitativos.

Usualmente, los elementos correspondientes a ubicación y tiempo se incluyen en la definición o denominación del problema (Punto 3.1.). A los elementos que describen un problema se les denomina descriptores.

Ejemplo:

Problema (Definición): "Deficiente cobertura y calidad de la enseñanza pública primaria en el país "X", período 1980 - 1991".

Descriptores:

- Elevados Niveles de Repitencia.
(El 30 % de los niños que ingresan en las escuelas públicas repiten de grado al menos una vez).
- Altos Índices de Deserción Escolar.
(El 25 % de los niños que ingresan no culminan el sexto grado).
- Deficiente Nivel de Capacitación de los Egresados.
(El 30 % de los niños que egresan de sexto grado no saben leer ni escribir bien).
- Proporción Importante de Población Infantil no tiene acceso a la Escuela Primaria.
(El 30 % de los niños no accede al sistema de enseñanza formal).

El ejemplo ilustra los distintos elementos que debe contener la descripción de un problema:

- Identidad o Características:
 - Elevados índices de repitencia
 - Altos índices de deserción
 - Deficiente nivel de capacitación
 - Proporción importante de la población infantil no tiene acceso a la escuela primaria.

A través de estas características el decisor constata que se encuentra frente a un problema de "Deficiente Cobertura y Calidad de Enseñanza Pública Primaria"

- Magnitud: Indicadores que acompañan las características
- Ubicación: País X
- Tiempo (En este caso, período de evaluación): Entre 1980-1991.

Los descriptores del problema analizado (Características + Indicadores) pueden registrarse en el siguiente formato

Problema: _____

DESCRPTORES
d ₁ :
d ₂ :
d ₃ :
d ₄ :
:
:
d _n :

3.5. Explicación del problema: Consiste en establecer las causas que generan los descriptores del problema.

En este punto el decisor o grupo que lo representa se pregunta:

¿Por qué se producen estos resultados?

A menos que responda rigurosamente esta interrogante el decisor tendrá dificultades para tomar decisiones acertadas, ya que la solución a los problemas que lo afectan no se encuentra en sus manifestaciones sino en las causas que los generan.

Para explicar un problema puede procederse de la siguiente manera:

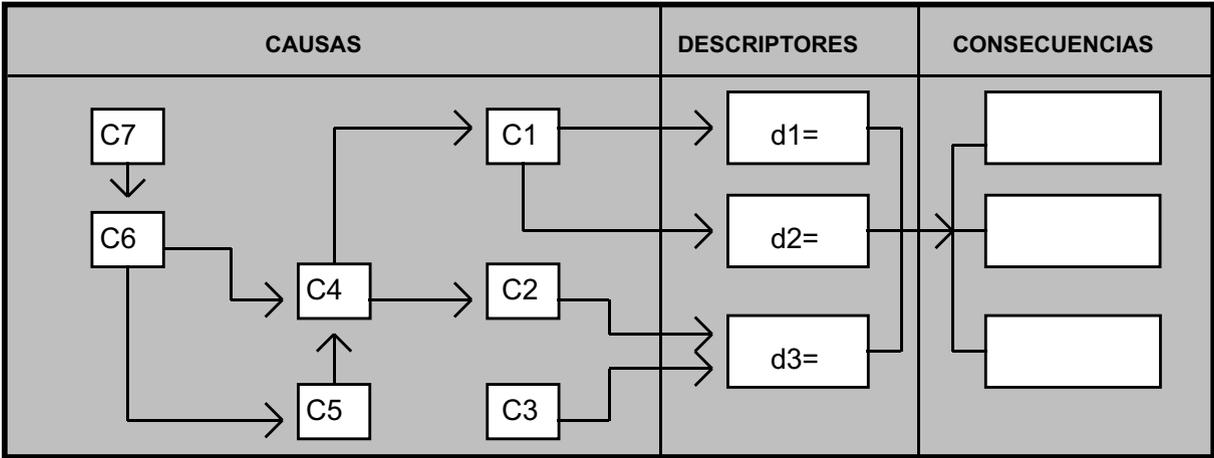
- Concéntrese en el primer descriptor y pregúntese ¿Por qué? o ¿Qué lo causa?. De esta forma habrá identificado la causa directa del descriptor. Verifique si la causa identificada guarda relación con los demás descriptores.
- Proceda de la misma manera con los demás descriptores. Al final habrá establecido las causas directas del problema.
- Concéntrese ahora en cada una de las causas y formúlese de nuevo la pregunta ¿Por qué?. De esta manera se irán identificando las causas de las causas. Este procedimiento puede seguirse hasta que el grupo encargado del análisis haya agotado su conocimiento sobre el problema. De esta forma se establecen varios niveles causales y ramificaciones.

Es importante aclarar que cada relación causa - descriptor o causa - causa debe ser claramente registrada. El registro de las relaciones debe expresarse gráficamente. Al final del análisis, se obtendrá un modelo explicativo del problema analizado.

Este modelo explicativo, conformado por los descriptores y sus causas, puede ser complementado con el análisis de las consecuencias del problema. Las consecuencias constituyen el impacto del problema analizado sobre otros problemas que el decisor considera importantes. Por ejemplo, un problema de "escasez de agua" puede tener consecuencias negativas sobre problemas de salud; un problema de "déficit de viviendas de interés social" puede tener como consecuencia la proliferación de barrios marginales y congestiónamiento de servicios públicos.

Las causas del problema se registran en el margen izquierdo de los descriptores mientras que las consecuencias se registran a la derecha de los mismos, tal y como se ilustra en el siguiente formato (Modelo explicativo del problema)

Problema: _____



3.6. Identificación de Causas Claves: Una vez explicado el problema, el decisor o grupo que lo representa debe seleccionar las causas sobre las cuales debe actuar para resolverlo o atenuarlo.

Por razones de economía de recursos y esfuerzos o por el bajo peso relativo que algunas causas tienen en relación al problema, el decisor está obligado a detectar las realmente importantes. Estas causas son denominadas causas claves.

Una causa es clave cuando su modificación origina cambios positivos significativos a nivel de descriptores.

¿Cómo se detectan las causas claves de un problema?

Diferentes instrumentos pueden ser utilizados para este fin; sin embargo ninguno de ellos es capaz de sustituir el juicio crítico (basado en conocimiento y experiencia) del decisor. Por esta razón, sólo servirán para corroborar o apoyar este juicio. Por su sencillez y facilidad de manejo se propone la utilización de la matriz causa - causa.

La matriz causa - causa ofrece información sobre las relaciones existentes entre las distintas causas del problema.

Las posibles causas claves serán aquellas que tengan un número significativo de relaciones con otras causas y, además, constituyan centros prácticos de acción, es decir, que sea posible actuar sobre ellas.

La utilización de esta matriz sólo se justifica si el número de causas y el número de relaciones entre ellas es elevado; de otra forma, el simple análisis del modelo causal será suficiente para identificar las causas claves.

Matriz Causa - Causa

Causas	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	Número de Relaciones
C ₁							
C ₂							
C ₃							
C ₄							
C ₅							
C ₆							
C ₇							

Nota: En cada casillero se registra Si (cuando la causa se relaciona con la otra) o No (cuando no se relacionan).

Esta matriz presenta una clara debilidad: registra la existencia de una relación pero no aportan información sobre la intensidad de la misma.

Puede complementarse con otro instrumento capaz de evaluar grados de incidencia entre las variables, como es el caso del método Gamma.

La prueba definitiva para seleccionar una causa clave consiste en simular el cambio que la disolución o modificación de cada causa genera en los descriptores del problema. Si los cambios son significativos estamos en presencia de una causa clave.

Dimensionamiento de las causas claves: Las causas claves constituyen centros de intervención. Sobre ellas el decisor deberá "edificar" el plan para enfrentar el problema. Siempre que sea posible, las causas claves (al igual que los descriptores), deben ser medidas; deben definirse indicadores cuantitativos o cualitativos que expresen su gravedad o magnitud. De otra forma, sería difícil evaluar si las decisiones están realmente afectándolas.

Ejemplo:

Problema: "Altos Niveles de Desnutrición Infantil en la Ciudad X".

Causa Clave: Desabastecimiento de leche en polvo en los principales barrios marginales de la ciudad X.

Indicador de la Causa Clave: El 30 % de la población marginal de la ciudad X no tiene acceso a la leche en polvo.

Identificación de decisores a nivel de causas claves: A menudo, el decisor que analiza el problema se percata que no posee el control directo sobre todas las causas claves que lo generan. Sobre algunas, el control (la

capacidad de actuar sobre ellas) recaerá en otro decisor o en otra organización. Esta situación define la gobernabilidad del decisor sobre el problema:

"A medida que el decisor controla un mayor número de causas claves, su gobernabilidad sobre el problema será mayor y viceversa"

El concepto de gobernabilidad es de gran utilidad práctica ya que le permitirá, por un lado, establecer a priori sus posibilidades de acción directa para enfrentar el problema y, por otro, identificar los decisores a quienes tendrá que demandar acciones que coadyuven a su resolución.

La información relativa a las causas claves y los decisores que las controlan, pueden sistematizarse en el siguiente formato.

Problema: _____

Causas Claves	Indicadores	Decisores con capacidad de acción
CC1		
CC2		
CC3		
CC4		
CC5		

Árbol del problema: cuando el modelo explicativo del problema analizado reviste de cierta complejidad, es decir, presenta un número

significativo de relaciones causales, puede resultar útil graficar el árbol del problema. Este constituye una síntesis del modelo explicativo y expresa la relación existente entre las causas claves identificadas y los descriptores del problema; permite fijar la atención en los elementos realmente importantes para la toma de decisiones (causas claves) dejando de lado las causas cuya consideración no es muy útil para la acción.

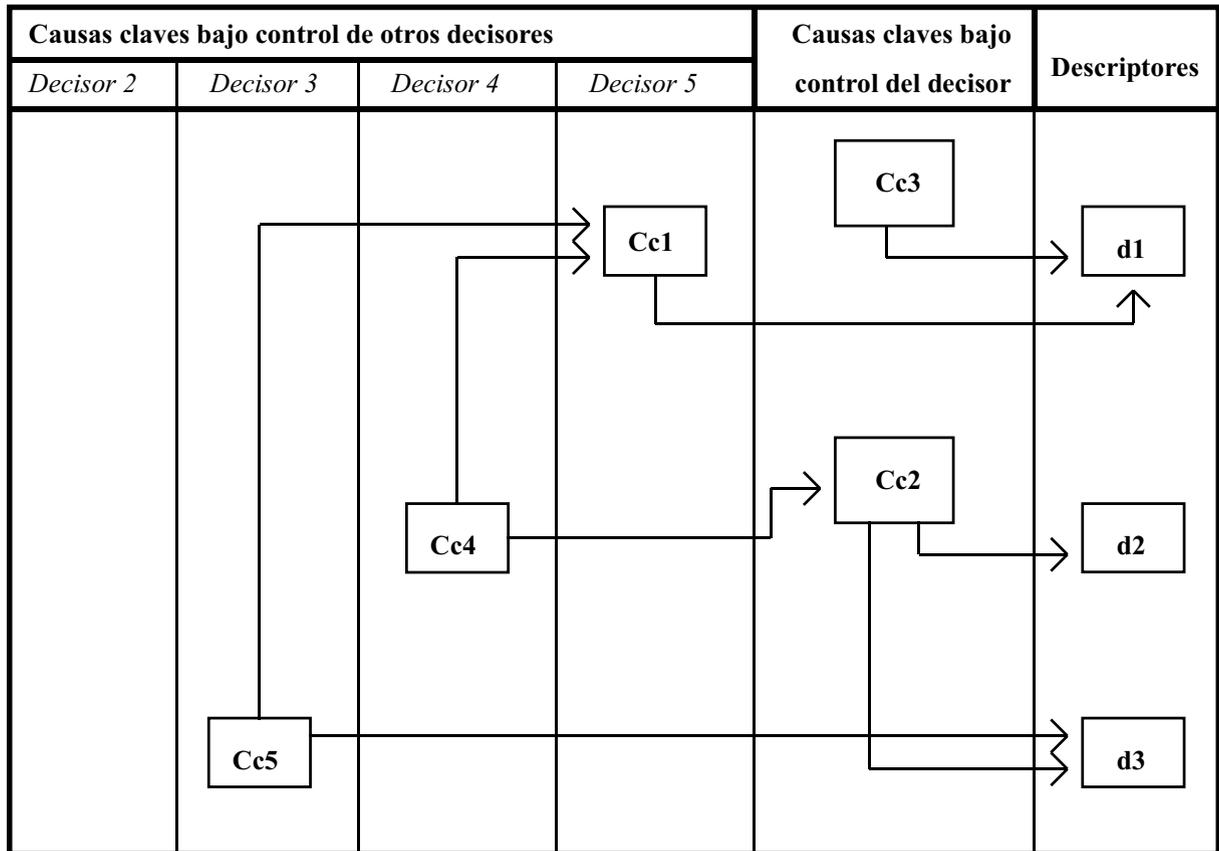
El árbol puede complementarse con la información relativa a los decisores que controlan cada una de las causas claves ofreciendo, de esta forma, una visión sintética de los resultados obtenidos en las distintas fases del análisis del problema.

Para su diseño pueden seguirse las siguientes indicaciones:

- * Concentre su atención en el modelo explicativo del problema.
- * Considere cada causa clave y verifique su relación (directa o indirecta) con los descriptores. De existir la relación exprésela gráficamente.
- * Verifique las relaciones entre las causas claves. De existir, expréselas gráficamente.
- * Coloque en la parte superior de cada causa clave el nombre del decisor que la controla.

El árbol del problema puede representarse de la siguiente manera :

Problema: _____



SESIÓN N° 3: EL DISEÑO DEL PLAN

El análisis de problemas tiene como finalidad orientar la formulación de planes.

¿Cuáles son los cambios que deben generarse a nivel de cada problema?, ¿Cuáles decisiones deben tomarse o qué acciones deben ejecutarse para solucionarlos o atenuarlos?. Estas constituyen algunas interrogantes a las que debe dar respuesta el diseño de un plan.

El plan puede ser definido como el conjunto de propuestas de acción que el decisor considera necesario ejecutar para enfrentar los problemas que considera importantes para su gestión.

Cada uno de los problemas analizados por el decisor ameritará un plan de acción; por esta razón el plan global del decisor o su organización estará conformado por el mismo número de "sub-planes" que de problemas considerados.

Pasos que involucra el diseño de un plan:

1.- Definición de objetivos: ¿Qué se quiere lograr a nivel de cada problema?; ¿Cuál es la magnitud del cambio deseado?

2.- Diseño de propuestas de acción: ¿A través de cuáles medios se logrará materializar los objetivos y metas?

Paso 1: Definición de Objetivos

Un objetivo constituye un propósito pretendido en un determinado horizonte de tiempo. Los objetivos que establece un decisor deben:

- Ser claros: deben evitarse expresiones vagas, ambiguas o excesivamente abiertas. En lo posible un objetivo ha de ser específico y concreto.
- Ser mensurables: deben poder medirse cualitativa o cuantitativamente.
- Ser realistas: deben ser razonables, es decir, alcanzables, considerando las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.
- Tener un límite de tiempo: deben considerar el tiempo necesario para concretarse.

Dentro de esta propuesta de planificación los objetivos se definen a partir de las causas claves (Cc) y los descriptores de los problemas considerados.

La modificación deseada a nivel de una causa clave constituye un objetivo intermedio. Las modificaciones deseadas de los descriptores de un problema constituyen los objetivos terminales del plan.

Procedimiento para la definición de objetivos a nivel de cada problema:

- Concéntrese en los descriptores del problema. Defina el cambio que esperarías lograr en cada uno de ellos, considerando el tiempo del plan. De esta forma habrá formulado los objetivos terminales.

-
- Concentrese en las causas claves del problema. Estime el cambio que sería necesario generar en cada una de éstas para alcanzar los objetivos terminales. De esta forma habrá formulado los objetivos intermedios.

Ejemplo:

Problema: Incremento de la desnutrición infantil en la ciudad x.

Descriptor: El 20 % de los niños menores de diez años presentan diferentes grados de desnutrición.

Causa clave: El 30 % de las familias que habita en los barrios marginales de la ciudad x no tienen acceso a la leche en polvo.

Objetivo intermedio: (Cambio deseado en la causa clave): El 10 % de las familias que habita en los barrios marginales de ciudad x no tienen acceso a la leche e polvo.

Objetivo terminal: (cambio deseado en el descriptor): El 10 % de los niños menores de 10 años presenta diferentes grados de desnutrición.

En el ejemplo, puede observarse que los objetivos del decisor son incrementar el acceso a la leche en polvo en los sectores más desfavorecidos y, por esa vía, lograr disminuir los índices de desnutrición. La magnitud de estos objetivos se expresa a través de los resultados expuestos en el ejemplo.

Una vez definidos estos resultados, la información puede sistematizarse en el siguiente formato.

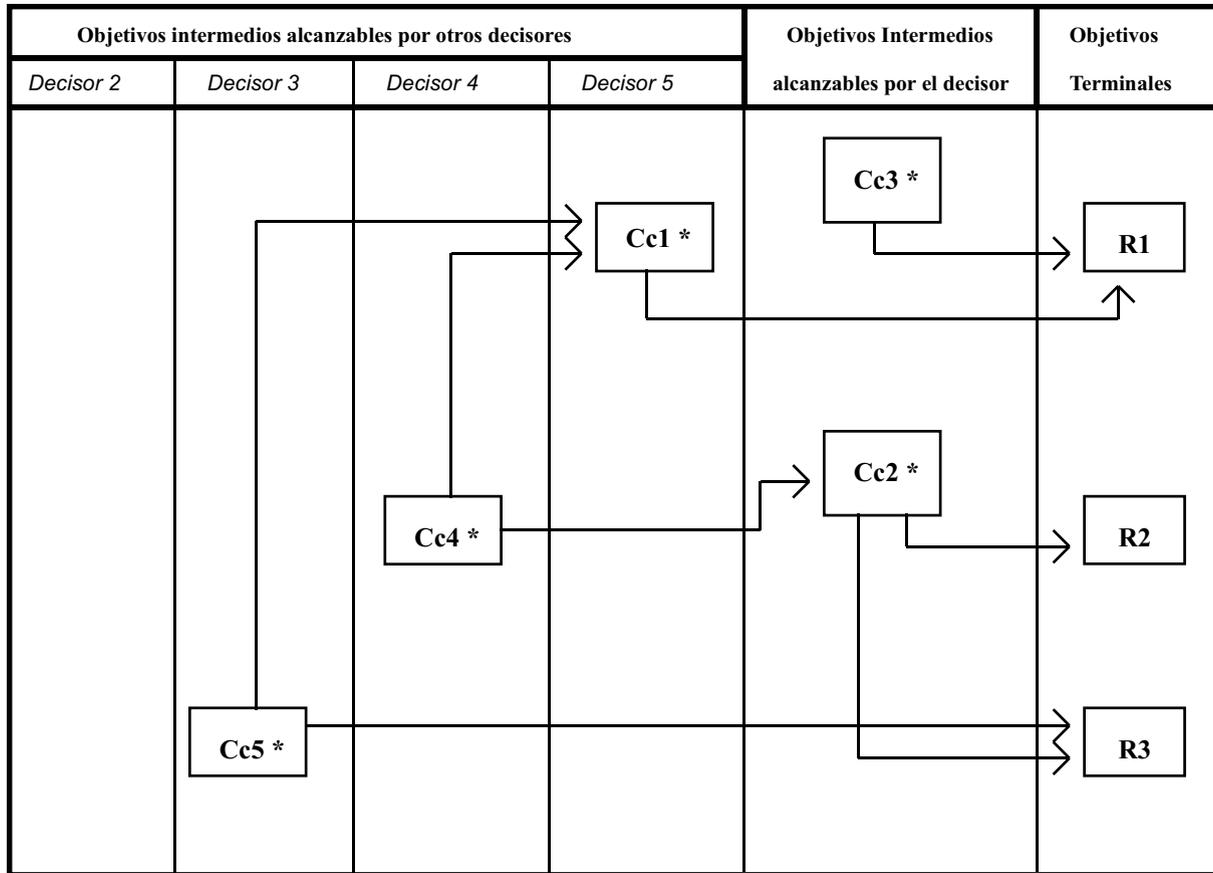
Problema: _____

Causas Claves (Cc)	Objetivos Intermedios (Cc*)	Descriptorios (d)	Objetivos Terminales (R)
Cc1	Cc1*	d1	R1
Cc2	Cc2*		
Cc3	Cc3*	d2	R2
Cc4	Cc4*		
Cc5	Cc5*	d3	R3
Cc6	Cc6*		
Cc7	Cc7*	d4	R4
Cc8	Cc8*		

Los objetivos intermedios y terminales establecen el cambio esperado en el problema que afecta al decisor o su organización. De esta forma el árbol del problema se transforma en un árbol de objetivos.

Problema: _____

Árbol de Objetivos



Paso 2: Diseño de propuestas de acción.

Una vez definidos los objetivos del plan, el decisor debe diseñar los medios necesarios para materializarlos.

En este paso, las preguntas claves son:

¿Cuáles son las propuestas de acción que deben ejecutarse para transformar las causas claves del problema en objetivos intermedios (Cc*)?.

¿Los cambios generados en las causas claves producen a su vez la modificación deseada en los descriptores del problema (R)?.

En esta propuesta metodológica, la unidad básica de acción es la operación.

Una operación constituye un conjunto de actividades necesarias para modificar una o varias causas claves de un problema.

Requisitos de diseño de una operación:

El diseño de operaciones debe cumplir con una serie de requisitos, a fin de asegurar la adecuada ejecución de las mismas, el efecto esperado sobre el problema considerado, y facilitar su posterior seguimiento, control y evaluación.

Estos requisitos son:

- Definir en forma precisa el responsable directo de la operación: siempre debe haber alguien a quien pedir cuentas por su cumplimiento.
- Señalar claramente a los beneficiarios de la operación. ¿Cuáles personas, grupos poblacionales u organizaciones obtendrán beneficios directos o indirectos si la operación se ejecuta?
- Expresar cada operación como una relación recursos-producto-resultado. La operación implica una combinación particular de recursos (económicos, de poder político, conocimientos, etc.) para obtener un producto (bienes, servicios, obras, etc.) que permitirá alcanzar un resultado determinado a nivel del problema (cambios en las causas claves y descriptores).

-
- Debe estimarse el horizonte de tiempo en que ha de ejecutarse cada operación y es posible alcanzar los resultados esperados.
 - Deben poder desagregarse para definir, en detalle, el conjunto de actividades o tareas que deben seguirse para su cabal cumplimiento. Cada operación puede desagregarse en acciones y éstas a su vez en sub-acciones.

Operaciones y demandas de operaciones:

Como ya se ha mencionado, la operación constituye un compromiso de acción que asume el decisor para alterar las causas de un problema y alcanzar determinados objetivos. Sin embargo, es posible que el decisor no esté en capacidad de incidir sobre todas las causas claves del problema que le preocupa. Sobre algunas de ellas la capacidad de actuar residirá en otros decisores que él ha identificado previamente (Árbol del Problema). Desde el punto de vista práctico debemos diferenciar:

Operaciones: Propuestas de acción que el decisor se compromete a ejecutar para afectar las causas claves que se encuentran bajo su control.

Demandas de Operaciones: Exigencias o peticiones que el decisor debe realizar a otros decisores para que ejecuten actividades que modifiquen las causas claves que se encuentran fuera de su control.

Procedimiento para el diseño de operaciones y demandas de operaciones:

A.- Concéntrese en las causas claves del problema analizado cuyo control reside en el decisor que usted representa. Para cada causa diseñe las operaciones necesarias para materializar el objetivo intermedio propuesto (ver árbol de objetivos).

B.- Concéntrese en las causas claves cuyo control reside en otros decisores (ver árbol del problema). Para cada causa formule las demandas de operaciones que el decisor deberá plantear a otro decisor para alcanzar el objetivo intermedio propuesto (ver árbol de objetivos).

La información correspondiente a los puntos A y B puede sistematizarse en los siguientes formatos:

Problema: _____

Causas claves bajo el control del decisor	Operaciones
Cc ₁	0 ₁ 0 ₂ 0 ₃
Cc ₂	0 ₄ 0 ₅ 0 ₆
Cc ₃	0 ₇ 0 ₈
Cc ₄	0 ₉
Cc ₅	0 ₁₀ 0 ₁₁

Problema: _____

Causas claves bajo el control de otros decisores	Demandas de operación	Decisor a quien se demanda
Cc ₆	DO ₁ DO ₂	Decisor 3
Cc ₇	DO ₃	Decisor 5
Cc ₈	DO ₄	Decisor 2
Cc ₉	DO ₆	Decisor 4
Cc ₁₀	DO ₇ DO ₈	Decisor 6

C.- Considere cada operación y complete su formulación de acuerdo a los "requisitos de diseño" propuestos con anterioridad. La información puede sistematizarse de la siguiente manera:

Ejemplo de diseño de una operación:

En el Estado x se ha detectado un problema de "Bajo rendimiento en la producción de maíz". En un estudio de campo realizado recientemente por ingenieros del Ministerio de Agricultura, la productividad promedio del maíz en la zona fue de 1,300 Kg/Ha (descriptor), cuando la productividad potencial de la zona es de 2.500 Kg/Ha. Luego de un análisis exhaustivo del problema, se identificaron una serie de causas claves, una de las cuales se describió como "Insuficiente asistencia técnica a los productores del maíz del Estado"; de 200 asentamientos campesinos existentes, 120 no reciben ningún tipo de asistencia técnica (60 % de los asentamientos). La responsabilidad de prestar asistencia técnica en materia de agricultura corresponde al Instituto Agrario Nacional, el cual, a través de su departamento de planificación, formuló la siguiente operación:

"Asistencia técnica a 70 asentamientos del Estado x, en todo lo referente a la aplicación y manejo de fertilizantes, prácticas agronómicas y combate de plagas". La operación fue diseñada de la siguiente manera:

- Responsable de ejecutar la operación: División de Asesoría Técnica del Instituto Agrario Nacional.
- Beneficiarios de la operación: 1.400 familias campesinas.
- Recursos exigidos: doscientos mil dólares
- Producto: Setenta asentamientos campesinos asesorados técnicamente.
- Objetivo intermedio: El 75 % de los asentamientos campesinos del Estado x recibe asesoría técnica.
- Objetivo terminal: Productividad promedio del maíz en la zona en 2.000 Kg/Ha.

-
- Tiempo de ejecución y evaluación de resultados: Un año

El diseño de planes bajo condiciones de incertidumbre

En situaciones complejas el decisor no posee el control sobre todas las variables que puedan afectar su plan. En este sentido, algunas de sus operaciones y demandas de operación podrían ser ejecutadas o atendidas sólo si se cumplieran determinadas circunstancias cuyo advenimiento escapa a la voluntad del decisor. Por esta razón y desde el punto de vista práctico, no es conveniente diseñar exhaustivamente el plan, es decir, dimensionar las operaciones y objetivos, sin antes haber analizado las circunstancias o contextos que pudieran favorecer u obstaculizar su materialización. En estos casos es preferible plantear primero un pre-diseño del plan, donde sólo se enuncien las opciones de decisión (operaciones y demandas de operación) y se definan en términos cualitativos los objetivos terminales e intermedios que se esperan concretar en el enfrentamiento del problema; luego, una vez evaluadas distintas circunstancias posibles y/o probables, se procede a formular operaciones y resultados en cada uno de los contextos previstos, de acuerdo con los requisitos de diseño expuestos con anterioridad. Para ello, sugerimos la utilización de la técnica de escenarios cuyos detalles serán expuestos en la sesión n° 4 del presente documento.

SESIÓN N° 4: ANÁLISIS DE VIABILIDAD

El diseño del plan define una situación deseable que expresa la solución o atenuación de un problema. En el plan, el decisor establece las modificaciones que deberían producirse en las causas claves del problema y expresa las operaciones requeridas para alcanzar los objetivos.

Hasta ese momento, el plan refleja una situación hipotética ideal; aún cuando los objetivos propuestos sean razonables, no pueden ofrecerse garantías en cuanto a su real concreción.

El diseño de un plan lleva implícito un si condicional: si se ejecutan las operaciones propuestas, es posible que se materialicen los objetivos deseados. En este sentido, la ejecución del plan depende, en buena parte, de factores cuya ocurrencia está más allá de la voluntad del decisor. De hecho, la necesidad misma de demandar operaciones a otros es un indicador del control apenas parcial que el decisor tiene sobre un problema complejo (ver concepto de gobernabilidad: Sesión n° 2).

La existencia de estos factores genera incertidumbre sobre el proceso de toma de decisiones. Por esta razón, la planificación en situaciones complejas no puede limitarse al diseño de planes; debe incluir, como parte de su análisis, la identificación y evaluación de restricciones que podrían afectar su ejecución y la exploración de alternativas de acción necesarias para hacerlos viables. Es por ello que a los fines prácticos, tal y como se mencionó en la sesión n° 3, no es recomendable precisar y dimensionar objetivos y operaciones antes de evaluar las circunstancias bajo las cuales éstas serían pertinentes o factibles.

Sobre el plan, el decisor debe plantearse, entre otras, las siguientes preguntas:

¿Son viables las operaciones planteadas y los objetivos propuestos? ¿Bajo qué circunstancias?

¿Qué posibilidades existen de que las demandas de operación sean atendidas?

¿Qué posiciones podrían asumir otros decisores en relación al plan? ¿Qué estarían en capacidad de hacer para apoyar u obstaculizar su ejecución?

¿Qué papel juega el azar en el éxito o fracaso del plan? ¿Para cuáles eventos de azar debería estar prevenido el decisor?

Factores que afectan la ejecución del plan:

Existen diversos factores que pueden condicionar la viabilidad de un plan:

A. Las decisiones de otros decisores: cada decisor planifica y actúa desde su propia perspectiva y bajo el estímulo de sus propios propósitos e intereses. La posición que otros decisores asuman en relación al plan puede condicionar el éxito o fracaso del mismo.

Ejemplos:

- La decisión de incrementar el precio de la gasolina para enfrentar el problema del déficit fiscal puede ser obstaculizada por una huelga general convocada por la dirigencia sindical.

-
- La decisión de instrumentar el impuesto sobre el valor agregado (IVA) es viable si el Congreso Nacional decide aprobar la ley respectiva.
 - La decisión de construir un gran centro comercial en una urbanización puede quedar invalidada si el Consejo Municipal no otorga el permiso correspondiente o si las asociaciones de vecinos se unen en rechazo a la propuesta.
- B. Los eventos que se suscitan en la realidad cuya ocurrencia escapa al control de los distintos decisores involucrados en el problema.

Ejemplos:

- La decisión del Gobierno Nacional de incrementar significativamente el gasto social, queda invalidada ante la drástica caída de los precios del petróleo.
 - La decisión de una empresa de incrementar el precio de sus productos puede ser obstaculizada por una política de control de precios impuesta por el Gobierno.
- C. Las restricciones organizativas, económicas, financieras, técnicas, etc. que puede confrontar una institución en un momento dado, y que hacen inviable la ejecución de algunas propuestas de acción.

Ejemplos:

- Los deficientes canales de distribución o comercialización con que cuenta una empresa, hacen inviable la decisión de incrementar la producción de un determinado bien o servicio.

D. Las contingencias: constituyen eventos de distinta naturaleza, por definición impredecibles, cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, pero que pueden presentarse en cualquier momento. A los fines de la planificación se consideran solo las contingencias cuyo impacto (positivo o negativo) sobre los resultados del plan sea significativo.

Ejemplos:

- Una sequía prolongada tendría profundas repercusiones sobre un plan de abastecimiento de agua para Caracas.
- La aparición de una epidemia provocaría un congestionamiento en los centros hospitalarios del país, afectándose la calidad del servicio de salud.

Técnicas e instrumentos para el enfrentamiento de la incertidumbre y el análisis de viabilidad:

Diferentes instrumentos y técnicas pueden ser utilizados en el enfrentamiento de la incertidumbre.

La selección de unos u otros dependerá de la naturaleza de los factores o variables incontrolables que puedan comprometer la ejecución del plan y de la capacidad técnico-cognoscitiva del usuario para emplearlos eficazmente.

La planificación estratégica por problemas propone tres instrumentos básicos: la técnica de escenarios, la planificación de contingencia y el análisis estratégico.

Para aquellos casos donde la utilización de la técnica de escenarios y el análisis estratégico resulten demasiado complicados para el usuario, o estén sobredimensionados a sus necesidades, se propone un análisis más sencillo denominado "análisis de sensibilidad"

- LA TÉCNICA DE ESCENARIOS

El concepto de escenarios

"Conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación de futuro" (Godet, 1990).

"Son descripciones de plausibles opciones futuras del macroambiente" (Mandel, 1984).

"Es la escena o contexto en que puede desarrollarse un plan; expresa un relato plausible y coherente tanto del contexto no controlable del plan, como sobre la posible evolución de los elementos de la escena que el actor controla" (Matus, 1992).

"Desarrollo de una historia sobre como podría evolucionar el futuro, considerando una secuencia de eventos admisibles" (Ascher, Overholt, 1984).

Los escenarios son suposiciones acerca de los futuros cambios que pudiesen ocurrir en la realidad particular que afecta al decisor; representan un instrumento de previsión, proporcionando a quien decide una posición más ventajosa para abordar el problema de la ocurrencia de eventos imaginables pero no predecibles con rigurosidad.

No constituyen perse ni pronósticos ni predicciones, aún cuando algunos de sus elementos puedan obtenerse a partir de estimaciones probabilísticas o, en general, de los métodos clásicos de predicción.

Los escenarios, al constituir futuros posibles, se conforman a partir de combinaciones coherentes y plausibles entre eventos incontrolables futuros (predecibles y no predecibles) y opciones de acción que el decisor considera viables y deseables.

Elementos que integran un escenario

- Factores constantes o variables no controlables por el decisor pero cuya ocurrencia o evolución futura es predecible. A estas variables se les denomina invariantes.
- Variables no controlables por el decisor, cuya ocurrencia o evolución futura es impredecible. A estas variables se les denomina variantes y constituyen los elementos fundamentales de un escenario.
- Decisiones, acciones y objetivos, válidos bajo las condiciones impuestas por las distintas combinaciones de variantes consideradas.

Lectura de los escenarios:

La previsión, como cálculo inherente al método de escenarios, simplemente dice: si se diera la condición "x" (una determinada combinación de variantes), entonces las opciones razonables (operaciones y demandas de operación) serían "Y1; Y2; Y3 ... Yn" y probablemente se obtendrían los resultados "Z1, Z2, Zn". De esta manera, el decisor estaría diseñando anticipadamente distintas alternativas de decisión (distintos planes) para cada uno de los cambios previstos en la realidad.

Aplicación práctica de la técnica de escenarios en la planificación estratégica por problemas

Existen diversas formas para elaborar escenarios. Los pasos que se describen a continuación se insertan en el enfoque de planificación estratégica por problemas. En este sentido, son pertinentes cuando el análisis se circunscribe a un problema en particular el cual, previamente, haya sido explicado con rigor mediante las técnicas e instrumentos sugeridos en la sesión n° 2 del presente documento. Existen otros métodos o formas más complejas y sofisticadas de plantear escenarios, las cuales involucran consideraciones de otra naturaleza que trascienden el objetivo de esta propuesta.

Pasos para la elaboración de escenarios:

- Identificación de variables incontrolables de alta incidencia sobre las decisiones

En este paso se precisan las variantes e invariantes que puedan condicionar la ejecución de las operaciones y demandas de operación propuestas o el logro de sus resultados (objetivos).

Las variables incontrolables (sobre todo las variantes, cuyo valor futuro es impredecible) constituyen los factores claves sobre los cuales los escenarios deben informar.

- Definición de un rango razonable de variación para las variantes y estimación del valor más probable para las invariantes.

Consiste en determinar algunos valores posibles y/o probables que cada variante pudiera asumir en el futuro. Para ello, pueden utilizarse diferentes instrumentos como modelos de simulación, juicio de expertos, etc. En el caso de las invariantes, sus valores futuros más

probables pueden ser estimados mediante el empleo de modelos y demás enfoques cuantitativos de pronóstico convencionales.

Las invariantes, al ser rigurosamente predecibles, conforman un contexto seguro, y sus valores estimados estarán presentes en todos los escenarios considerados.

Los valores considerados para las variantes e invariantes pueden redactarse como si se tratara de eventos. Así por ejemplo, si la variante considerada es el "Precio del Petróleo", un valor posible pudiese ser "Incremento de los precios del petróleo hasta 35 US\$ el barril".

En este paso hay que considerar el tiempo, es decir, el horizonte de tiempo dentro del cual se estima que puedan ser razonables y plausibles los rangos de variación establecidos para cada variante. Este tiempo coincide, a menudo, con el horizonte temporal del plan.

- Combinación de las variantes consideradas

Los posibles valores de cada variante se combinan entre sí, obteniéndose diferentes contextos o circunstancias (no controlables por el decisor) dentro de las cuales podría desarrollarse el plan.

En este paso es necesario garantizar la coherencia interna de cada contexto, evitando la combinación de valores o eventos cuya ocurrencia simultánea es imposible o muy poco probable.

Es usual describir tres tipos de contextos denominados: optimista o de techo, moderado o medio, pesimista o de piso. El contexto optimista es aquel que describe las circunstancias más favorables al plan del decisor, mientras que el pesimista, representa las condiciones menos favorables o más restrictivas para su toma de decisiones.

- Evaluación de las operaciones y/o demandas de operación en cada uno de los contextos o combinación de variantes considerada.

Consiste en analizar la sensibilidad de cada propuesta de acción (prevista para enfrentar el problema) con respecto a los distintos contextos descritos en el paso anterior. Una operación es sensible a un contexto dado cuando:

- No puede ejecutarse (es inviable) en ese contexto
- Solo puede ejecutarse parcialmente
- Su impacto (resultado) sobre el problema que pretende corregir o atenuar es limitado

De esta forma, habrán operaciones insensibles a los contextos (válidas para todos ellos) y operaciones que deban modificarse, eliminarse o sustituirse por otras en algunos de los contextos previstos.

Una vez realizado este análisis, se tendrá un listado de operaciones válidas para cada contexto y se procede a evaluar el resultado general que cada uno de los planes alternativos pueda generar sobre el problema considerado.

Los resultados pueden sistematizarse en el siguiente formato:

Variantes Combinadas	Operaciones (Planes Alternativos)	Resultado General Esperado

En este punto el decisor contará con la información necesaria para proceder a diseñar operaciones y objetivos específicos en cada escenario de acuerdo a los requisitos de diseño establecidos en la sesión n° 3 del presente documento.

- **EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

La planificación estratégica por problemas hace explícita la existencia de otros decisores en la realidad particular donde se pretende alcanzar determinados objetivos.

Estos otros decisores planifican y actúan desde su propia perspectiva y bajo el estímulo de sus propios propósitos e intereses. La posición que asuman en relación al plan(conjunto de operaciones) del decisor considerado, puede condicionar el éxito o fracaso del mismo.

El análisis estratégico dentro del proceso de planificación aborda el estudio de las intenciones y capacidades de acción de otros decisores para poder definir estrategias que le confieran viabilidad al plan.

Pasos del Análisis Estratégico

1. Identificación de los decisores cuyos planes o acciones puedan contribuir a contrarrestar el logro de los objetivos propios.

En este primer paso, la pregunta clave que el decisor debe plantearse es: ¿Cuáles decisores intervienen en la generación, mantenimiento o enfrentamiento del problema considerado?. El análisis del problema (sesión n°2) aporta la información necesaria para responder con rigor a esta interrogante.

Una vez identificados los decisores relevantes, sería conveniente también precisar el tipo de recurso (organizativos, de poder político, económico, etc) que cada uno de ellos controla para oponerse a apoyar las operaciones del plan (*).

La información obtenida puede registrarse en el siguiente formato:

Decisor	Recurso Crítico que Controla
D1	
D2	
D3	
D4	
:	
:	
:	
Dn	

(*) El análisis estratégico es tanto para las operaciones como para las demandas de operación. Se omitirá la palabra "demanda de operación" a fin de evitar excesivas repeticiones

2. Análisis de posiciones en torno al plan

Este paso tiene como objetivo fundamental identificar aliados y oponentes para cada operación y demanda de operación. Para el análisis de posiciones se recurre a los conceptos de valor e interés.

Valor de una operación: Se define como el grado de importancia que un decisor en particular le asigna a una operación.

Para asignar valores a las operaciones puede asumirse la siguiente escala:

A: Alto Valor

M: Medio Valor

B: Bajo Valor

En la asignación de valores es importante considerar:

- Todas las operaciones que planifica un decisor determinado tienen un alto valor para él.
- El valor que los demás decisores le asignan a las operaciones es siempre tentativo. El decisor que realiza el análisis asume la referencia de los "otros" y asigna los valores que posiblemente éstos darían a cada operación.

Interés por una operación: Se define como la actitud de apoyo o rechazo que un decisor asume ante una operación. Es el signo que acompaña al valor.

Para la asignación de intereses puede ser válida la siguiente escala:

Interés positivo (+)

Interés Negativo (-)

Indiferencia (0)

Un interés positivo indica que es importante que la operación se ejecute. Un interés negativo indica lo contrario. El grado de importancia está definido por el valor. Por ello, las magnitudes del valor e interés se evalúan conjuntamente.

- Alto valor positivo (A+): indica que para el decisor "x" es muy importante que la operación se ejecute ya que favorece sus intereses u objetivos. Este decisor constituye un potencial aliado para la operación y seguramente manifestará un fuerte apoyo a la misma.
- Alto valor negativo (A-): indica que para el decisor "x" es muy importante que la operación no se ejecute ya que afectaría directa o indirectamente sus intereses. Este decisor constituiría un potencial oponente y seguramente manifestará un fuerte rechazo a la operación.
- Los valores medio positivo y medio negativo (M+ y M-) tienen el mismo significado de A+ y A- pero más atenuado. En este caso es posible que la operación no afecte intereses vitales, aunque sí importantes.
- Los valores bajo positivo y bajo negativo (B+ y B-) expresan que aun cuando la operación podría generar algún tipo de malestar o ligeras satisfacciones para los decisiones, su ejecución ni afecta ni contribuye mayormente a sus intereses. En estos casos sólo cabría esperar un débil apoyo (B+) o un débil rechazo (B-).
- Bajo valor y cero interés (B0) es un indicador de indiferencia ante la operación.

El valor e interés se analizan para cada operación y para cada decisor. Los resultados de este análisis pueden sistematizarse en la matriz "valores-intereses-operaciones"

Matriz Valores - Intereses - Operaciones

V - I - O Decisores	OP1		OP2		OP3		OP4....		OPN	
	V	I	V	I	V	I	V	I	V	I
D1										
D2										
D3										
:										
DN										

V = Valor I = Interés Op = Operación

Información que puede extraerse del análisis del valor e intereses:

- Identificación de potenciales aliados y potenciales oponentes para cada operación. En este sentido se considerarán como potenciales aliados a aquellos decisores que "asignen" Altos o Medios Valores Positivos a las operaciones (A +; M+) y potenciales oponentes a aquellos que "asignen" Altos o Medios Valores Negativos (A-; M-) a las mismas. Para fines prácticos se descartarían (por el momento) los decisores que asignen valores bajos (tanto positivos como negativos), por considerar que carecen de real estímulo para utilizar sus recursos en apoyo o rechazo de la operación analizada. Igual tratamiento se le daría a los decisores indiferentes (B 0).

- Identificación de las operaciones conflictivas. Las operaciones conflictivas serán aquellas donde al menos un decisor manifieste un fuerte o mediano rechazo (A - ; M -).

Las operaciones consensuales pueden implementarse inmediatamente, siempre y cuando el decisor cuente con los recursos necesarios para su ejecución. De otra manera, deberá diseñar estrategias que le permitan acumular los recursos necesarios, lo cual puede implicar la búsqueda de cooperación ante posibles aliados.

Las operaciones conflictivas requieren de mayor análisis y por ello constituyen la preocupación central del decisor en el cálculo estratégico.

Por esta razón, resulta a veces conveniente sistematizar la información relativa a las operaciones conflictivas y la definición de posiciones en torno a ellas, para lo cual puede utilizar el siguiente formato:

Operaciones Conflictivas	Decisores	Decisores que apoyan	Decisores que rechazan	Decisores Indiferentes
OP 1				
OP 2				
OP 3				
OP n				

3. Análisis de fuerzas en torno a las operaciones

Una vez identificados los potenciales aliados y oponentes para cada operación, el decisor debe plantearse la siguiente interrogante: ¿Cuál es la fuerza que están dispuestos a utilizar para apoyar o rechazar las operaciones del plan?

Para responder esta interrogante es útil el concepto de vector de peso de un decisor.

Vector de peso de un decisor: Se define como la enumeración y dimensionamiento de los recursos que detenta ese decisor y que le confieren capacidad para decidir y actuar. Es decir configura su capacidad para ejecutar un determinada operación para apoyar su ejecución o para oponerse a ella.

Características del Concepto:

- Tiene un significado particular para cada operación. La ejecución, apoyo u obstaculización de una operación específica requiere del control de determinados recursos. Como para cada operación habrá un recurso crítico o determinante, el análisis del vector de peso debe realizarse para cada operación, considerando los recursos críticos necesarios para ejecutarla, apoyarla o rechazarla.
- Es siempre cambiante. Los recursos que detenta un decisor cambian de magnitud dependiendo de sus aciertos o desaciertos. Esta característica obliga a que los vectores de peso deban revisarse permanentemente.

-
- Supone un concepto multidimensional de fuerza. En este sentido, los recursos que le confieren capacidad de acción a un decisor pueden ser de diferente naturaleza: recursos económicos, de poder político, organizacionales, cognoscitivos, etc.

Pasos para el análisis de los vectores de peso:

- Definición de los recursos a ser considerados para la medición de fuerzas. En este paso, la pregunta clave es: ¿Cuáles son los recursos exigidos para ejecutar las operaciones previstas en el plan y cuáles recursos podrían ser utilizados para obstaculizar dicha ejecución? (El primer paso 1 del análisis estratégico puede ser de gran utilidad en este punto).

Los recursos del vector de peso deben precisarse claramente evitando generalidades que puedan dificultar el análisis.

- Distribución porcentual de los recursos entre los decisores considerados como relevantes. Ofrece una información general sobre la relación de fuerzas que podría generarse alrededor del plan. La utilización de porcentajes para definir la magnitud de los recursos que detenta cada decisor es una mera convención; generalmente es difícil establecer magnitudes numéricas para los recursos, sobre todo cuando algunos de ellos no son cuantificables.
- La información sobre la distribución porcentual de cada recurso entre los distintos decisores puede sistematizarse en la matriz "vectores de peso".

Matriz "Vectores de Peso"

Recursos Decisores	X1	X2	X3	X4	Xn
D ₁					
D ₂					
D ₃					
D ₄					
:					
D _n					
###	100%	100%	100%	100%	100%

- Análisis del vector de peso para cada operación. Este paso tiene como finalidad evaluar la viabilidad de la operaciones conflictivas a partir de la información contenida en la matriz de vectores de peso. Como cada operación presenta exigencias particulares en cuanto a los recursos requeridos para su ejecución (o para evitar su ejecución), el análisis debe realizarse para cada una de ellas; para ello, se procede de la siguiente manera:
- Se identifica la operación objeto de análisis
- Se identifican los oponentes y aliados para la operación evaluada (Matriz Valores - Intereses - Operaciones)
- Se identifican los recursos del vector de peso necesarios para ejecutar u obstaculizar la operación.
- Se compara la proporción de los recursos considerados que es controlada por el decisor y sus potenciales aliados (suma de fuerzas a favor de la operación) con la proporción de esos mismos recursos que es detentada por sus potenciales oponentes (suma de fuerzas en contra de la operación).

La información obtenida en este análisis puede sistematizarse en el siguiente formato:

	Recursos Críticos (OP x)	X 1	X 2	X 3	X n
	Decisores				
	d x				
	d				
	d				
	d				
	d				
	d				
	d				
	C				

- OPx → Operación evaluada
- dx1 → Decisor que asume el análisis
- A → Suma de fuerzas a favor de OP
- B → Suma de fuerzas en contra de OP
- dx1 → Potenciales Aliados
- dx2 → Potenciales oponentes
- C → Balance de fuerzas alrededor de la operación

Conclusiones que pueden extraerse del análisis de los vectores de peso.

El análisis de los vectores de peso ofrece al decisor una idea general sobre la viabilidad de las operaciones. Conjuntamente con los resultados obtenidos en la matriz "valores - intereses - operaciones", permite inferir las siguientes conclusiones:

- Si la operación no cuenta con oposición (es consensual) puede ejecutarse de inmediato siempre y cuando el decisor cuente con los recursos necesarios. En este caso, se dice que la operación es viable en la situación inicial.
- Si la operación es consensual pero el decisor no cuenta con los recursos suficientes para ejecutarla, no es viable en la situación inicial. En este caso es necesario explorar las posibilidades de crearle viabilidad, concretando alianzas con aquellos decisores que serían favorecidos por la operación (aliados.)
- Si la operación es conflictiva y la magnitud de los recursos detentados por el decisor es muy superior a la magnitud de los recursos controlados por sus oponentes, es viable en la situación inicial y puede ejecutarse de inmediato.
- Si la magnitud de los recursos detentados por el decisor es inferior a la de sus potenciales oponentes pero esa deficiencia puede ser superada sumando los recursos de sus potenciales aliados, existen buenas posibilidades de crearle viabilidad a la operación en el corto plazo.
- Si la magnitud de los recursos detentados por el decisor y sus potenciales aliados (suma de fuerzas a favor de la operación) es inferior a los recursos controlados por sus potenciales oponentes (suma de fuerzas en contra) la operación no es viable en la situación inicial. En este caso, deberá explorar las posibilidades de crearle viabilidad, buscando la manera de fortalecer sus propias capacidades o debilitando las de sus oponentes.

4. Diseño de estrategias

La información sobre valor, interés y vector de peso orientan el proceso de formulación de estrategias. En este paso, el decisor se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué hacer para crearle viabilidad al plan?. De acuerdo con la planificación estratégica, la estrategia es precisamente la forma de crearle viabilidad a las operaciones que el decisor considera necesarias para alcanzar determinados objetivos. En este sentido, la estrategia está constituida por un conjunto de operaciones tácticas que van creando las condiciones adecuadas para ejecutar las operaciones del plan que inicialmente eran inviables.

En términos generales, existen tres líneas estratégicas básicas que el decisor podría adoptar en un momento dado en su interacción con otros decisores:

- Estrategia de cooptación: Implica la búsqueda de apoyo a las operaciones sin tener que ceder algo a cambio. En este caso el decisor persuade o convence a otros decisores sobre la conveniencia de aportar recursos para la materialización de una o varias operaciones. La cooptación puede ser válida cuando:
 - Las operaciones no afectan negativamente los intereses y objetivos de los decisores a los cuales se solicita el apoyo. Supone cierta indiferencia por parte de esos decisores, la cual hay que vencer.
 - El decisor tiene cierto ascendente sobre los demás decisores, bien sea por sus cualidades de liderazgo o por la fuerza propositiva de sus operaciones.

-
- Estrategia de cooperación: supone negociaciones en las cuales los decisores involucrados sacrifican parte de sus intereses en beneficio de objetivos comunes. Esta estrategia es válida ante potenciales aliados.
 - Estrategia de oposición: supone la interacción con decisores cuyos intereses son distintos y a menudo opuestos. La estrategia de oposición es pertinente ante potenciales oponentes y abarca una amplia gama de posibilidades:
 - Negociaciones conflictivas (tipo suma cero), donde las ganancias de un decisor se corresponden con las pérdidas del otro.
 - Coacción: implica advertencias o amenazas como medio para alcanzar un acuerdo.
 - Disuasión: supone la demostración de fuerza o poderío para amedrentar al adversario
 - Confrontación: implica la medición directa o indirecta de fuerzas para lograr un resultado favorable

Sobre las operaciones conflictivas y las operaciones consensuales que no posean viabilidad en la situación inicial, se definen las líneas estratégicas básicas que el decisor habrá de seguir para sortear las restricciones que posiblemente le impongan sus principales oponentes, o para aprovechar las oportunidades que puedan ofrecerle sus principales aliados. Las líneas estratégicas se definen para cada decisor y para cada operación, y la información puede sistematizarse en el siguiente formato:

Líneas Estratégicas				
Operaciones	Cooperación	Cooptación	Negociaciones Conflictiva	Confrontación
OP 1				
OP 2				
OP 3				
OP 4				
OP 5				
OP n				

En los casilleros se indicarían los decisores con respecto a los cuales se propone la estrategia.

5. Diseño de operaciones tácticas

Una vez definidas las líneas estratégicas el decisor deberá definir las operaciones tácticas que permitan concretarlas. Las operaciones tácticas serán las que en fin de cuentas le construyan viabilidad a las operaciones del plan. Aquí sería útil para evitar confusiones, distinguir los dos tipos de operaciones que conforman un plan estratégico:

- Las operaciones direccionales: constituyen las necesarias para materializar los objetivos. Se designan como Op y son las operaciones que el decisor somete al análisis estratégico.
- Las operaciones tácticas: se designan como OPk y son las que el decisor necesita concebir para crearle viabilidad a las operaciones direccionales.

Las operaciones tácticas constituyen acciones y/o reacciones que el decisor realiza en su confrontación, cooperación, negociación o conflicto con otros decisiones.

La previsión de un conjunto de operaciones tácticas exige simular la interacción con los decisores pertinentes, sobre todo con los potenciales oponentes. Esta simulación debe realizarse para cada una de las operaciones a las cuales hay que construir viabilidad. Aquí el decisor que realiza el análisis debe asumir su rol y el rol de los decisores con los cuales deberá interactuar en una futura situación real; en este sentido tratará de imaginar tanto las posibles decisiones y/o acciones que puede ejecutar para hacer viable una determinada operación, como las reacciones e iniciativas que el otro emprendería para oponerse a ella. En este ejercicio debe tenerse en cuenta que las tácticas simuladas deben estar respaldadas por capacidades de acción, siendo indispensable la revisión permanente de la matriz de vectores de peso.

Al final del proceso de simulación, el decisor contará con un espacio práctico de posibilidades tanto para él como para su oponente y podrá concebir algunas operaciones tácticas en cada situación concreta y para cada operación direccional.

En este punto es necesario hacer una breve advertencia: las operaciones tácticas (OP K) son solo parcialmente previsibles. Su eficacia vendrá dada por las características de la coyuntura específica en la cual tendrá lugar la confrontación. Sin embargo, la simulación previa puede contribuir sustancialmente a imaginar un espacio de posibilidades que difícilmente se tendría si se postergara completamente el análisis para el momento de la confrontación real.

Esta observación es válida para cualquier paso del análisis estratégico.

Los valores, intereses y vectores de peso de los decisores cambian de una situación a otra, modificando los espacios de posibilidades para todos los decisores, ampliándose para algunos, reduciéndose para otros.

Para un decisor es indispensable no solo evaluar permanentemente esos cambios sino además preverlos; esta es la única forma de seleccionar los medios y el momento más adecuado para ejecutar sus operaciones y alcanzar sus objetivos.

- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PLAN:

El análisis de sensibilidad aborda los distintos tipos de factores (a excepción de las contingencias) que pueden influir sobre los resultados del plan, considerándolos como condicionantes; como su nombre lo indica, constituyen condiciones que deben cumplirse para que las operaciones y demandas de operaciones propuestas en el plan sean viables y coherentes con los objetivos perseguidos. Las condicionantes pueden ser de tres tipos:

- Controladas por el decisor: el cumplimiento de la condición depende de sus propias capacidades. Se corresponden con los factores tipo "C" (ver pág. 44) Ejemplo: La mejora del sistema de recaudación fiscal sólo es posible si se cumple la condición de reestructurar el Ministerio de Hacienda.
- Controladas por otros decisores: la condición en este caso alude a una decisión o acción que deben ejecutar otros decisores. Se corresponden con factores tipo "A" (ver pág. 43). Ejemplo: La construcción de una escuela en el Municipio x puede realizarse si el Concejo Municipal concede una hectárea de terreno baldío.

-
- Dependientes del sistema en general: se refieren a eventos o sucesos (de carácter nacional o internacional) que deben producirse para que una operación se ejecute o para que logre los resultados previstos. Se corresponden con factores del tipo "B" (ver pág. 44). Ejemplo: El Gobierno Nacional se compromete a construir 300.000 viviendas de interés social siempre y cuando se cumpla la condición de que los precios del petróleo se mantengan entre 15 y 20 \$/barril.

En un plan habrá operaciones cuya ejecución o cuyos resultados dependan del cumplimiento de alguna condición y otras que no.

Mientras mayor sea el número de operaciones dependientes mayor será la sensibilidad del plan, sobre todo cuando las condicionantes escapan a la voluntad del decisor.

El examen de las condicionantes simplifica en alto grado el análisis de viabilidad al no considerar los distintos valores que pueden asumir los factores incontrolables; se limita a tomar en cuenta sólo los valores que favorecen la ejecución de las operaciones o el alcance de sus resultados. Pero esta simplicidad reduce su potencia analítica ya que al circunscribir cada condición a sólo dos posibilidades (cumplimiento o no), se restringe la variedad de acciones u operaciones alternativas que el decisor podría considerar para alcanzar sus objetivos.

Procedimiento para la realización del análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad ofrece una idea general sobre la viabilidad del plan (conjunto de operaciones). Un plan muy sensible a condicionantes externas (factores tipo "A" y "B") corre el riesgo de ser inviable. En este caso el reto para el decisor será crearle viabilidad a su plan, bien sea

identificando operaciones alternativas, previendo el caso de que las condicionantes no se cumplan, o definiendo estrategias que favorezcan su cumplimiento.

Para fines prácticos, se propone el siguiente procedimiento:

Análisis de las condicionantes dependientes de otros decisores.

Las demandas de operaciones previstas en el plan son, por definición, dependientes de otros decisores. Constituyen en sí mismas condicionantes para el logro de algunos objetivos previstos en el plan. Para el decisor que demanda es importante definir:

1. Las acciones que él o su organización deberá emprender para canalizar las demandas de operación ante el decisor que posee capacidad para ejecutarlas.
2. Las consecuencias que el no cumplimiento de la demanda tendría sobre los objetivos del plan.
3. La probabilidad de que la demanda de operación sea atendida. Esta probabilidad es siempre subjetiva pues depende de la apreciación o juicio del decisor; por esta razón es inútil asignarle valores numéricos. Es preferible utilizar indicadores cualitativos como "alta probabilidad" (A), y "baja probabilidad" (B). Para fundamentar la asignación de probabilidades puede recurrirse al concepto de valor.

Valor de una operación.

Es el grado de importancia que un decisor en particular le asigna a una operación. Para asignar valores puede asumirse la siguiente escala:

A = Alto Valor

B = Bajo Valor

Un alto valor indica que para el decisor "x" es importante que la operación se ejecute ya que favorece sus intereses y objetivos.

Un bajo valor indica que la operación es de poca importancia y, por ende, de baja prioridad para el decisor "x".

Para asignar probabilidades se analiza el valor que el "decisor a quien se demanda" le asigna a la operación demandada. Si este valor es alto, la probabilidad de que la demanda de operación sea atendida también será alta. En caso contrario será baja.

Este análisis debe hacerse para cada demanda de operación y la información puede sistematizarse en el siguiente Formato.

Problema: _____

Demanda de Operación	Decisor a quien se Demanda	Valor	Probabilidad

Si las probabilidades asignadas a las demandas de operaciones son altas habrá mayores posibilidades de que los objetivos del plan (aquellos que dependan de las demandas) se concreten.

4. Alternativas: acciones que deberá emprender el decisor en caso de que la demanda no sea atendida. Estas acciones pueden constituir estrategias de presión o de convencimiento para lograr el apoyo.

La información sobre estos cuatro aspectos del análisis puede sistematizarse en el siguiente Formato.

Problema: _____

Demanda de operaciones	Decisor a quien se demanda	Acciones necesarias para canalizar las demandas	Probabilidad	Consecuencias	Alternativas

Análisis de las condicionantes dependientes del sistema.

Pasos del análisis:

- Concéntrese en cada una de las operaciones del plan. (Las demandas de operaciones se excluyen de este análisis). Defina las condiciones dependientes del sistema que puedan afectarlas.

- Defina las consecuencias que tendría para cada operación el no cumplimiento de las condicionantes identificadas. Estas consecuencias pueden consistir en:
 - La operación no puede ejecutarse

 - La operación sólo puede ejecutarse parcialmente

 - La operación puede ejecutarse pero los objetivos previstos no pueden cumplirse.

- Defina las acciones alternativas que el decisor pudiera ejecutar en caso de que las condicionantes no se cumplan.

Estas acciones pueden consistir en:

- Redimensionar las operaciones y los objetivos previstos.

- Definir nuevas operaciones que no dependan de la condicionante y redimensionar los objetivos correspondientes

Los resultados del análisis pueden sistematizarse en el siguiente Formato.

Problema: _____

Operaciones	Condicionantes dependientes del sistema	Acciones alternativas

Análisis de las condicionantes dependientes de la voluntad de decisor.

Algunas operaciones del plan requieren, para su adecuada ejecución, que el decisor tome otras decisiones o ejecute operaciones previas o complementarias, las cuales pueden consistir en cambios de índole organizativo al interior de su propia institución, búsqueda de financiamiento en casos de que existan restricciones presupuestarias, capacitación o entrenamiento para suplir posibles deficiencias técnicas del personal.

En este caso, el análisis consistirá simplemente en identificar las restricciones que el decisor puede y debe solventar para ejecutar las operaciones y alcanzar los resultados previstos. La información correspondiente puede sistematizarse en el siguiente Formato.

Problema: _____

Operaciones	Condicionantes dependientes de la voluntad del decisor	Operaciones y/o decisiones complementarias
O ₁		
O ₂		
O ₃		
:		
O _n		

Conclusiones que se extraen del análisis de sensibilidad.

Con la prueba de sensibilidad el decisor tendrá una idea aproximada de cuan vulnerable es su plan ante condicionantes cuya ocurrencia está fuera de su control.

Si el plan es en extremo sensible a estas condicionantes quizás deba revisar las operaciones y demandas de operaciones propuestas o ser menos ambiciosos en cuanto a sus resultados; es posible también que el enfrentamiento del problema seleccionado tenga que postergarse hasta que existan las condiciones para actuar sobre él con más eficacia.

Sin embargo, si el problema fue bien seleccionado (utilizando criterios coherentes de selección) es probable que un número razonable de causas claves estén bajo la gobernabilidad del decisor (ver sesión n° 2, pág. 28), y que una parte importante del plan sea poco sensible a condicionantes externas.

En todo caso, el análisis de sensibilidad permite explorar nuevas alternativas de decisión y/o definir actividades adicionales que permitan conferirle viabilidad a las inicialmente previstas. De ahí que el plan inicial propuesto por el decisor deba ser complementado o corregido a partir de la información extraída de este análisis

- **ANÁLISIS DE CONTINGENCIAS.**

Otros factores que pueden condicionar la posibilidad de ejecutar las propuestas de acción y/o alcanzar los resultados (objetivos) previstos en el plan, son las contingencias (factores tipo D; ver pág. 45). Las contingencias constituyen eventos incontrolables, de cualquier naturaleza cuyas características las diferencian de otras condicionantes:

-
- Su probabilidad de ocurrencia es muy baja
 - No es posible predecir ni prever su ocurrencia en términos de tiempo

Estas características obligan a darle un tratamiento particular dentro del proceso de planificación a través de los denominados planes de contingencia.

Un incendio en una fábrica o almacén puede ser una contingencia previsible para una empresa; sequías prolongadas o lluvias excesivas pueden constituirse en contingencias importantes y previsibles para muchos decisores. Los planes de contingencia tienen como única finalidad preparar anticipadamente las respuestas necesarias para enfrentar este tipo de eventos.

El análisis de contingencias abarca dos aspectos:

- Identificación de contingencias, para lo cual es válida la siguiente interrogante: ¿Cuáles posibles contingencias pudieran afectar los resultados previstos en el plan?
- Selección de aquellas para las cuales sería conveniente diseñar planes de contingencia. Para la selección pueden utilizarse los siguientes criterios:
 - Probabilidad de Ocurrencia: por definición, la probabilidad de ocurrencia de cualquier contingencia es baja; sin embargo, para algunas será mayor que para otras. Para este criterio puede utilizarse la siguiente escala:

A: relativamente alta
B: relativamente baja

- Impacto sobre los objetivos o resultados. Habrá contingencias cuyo impacto sobre el plan sería mayor que el de otras. Este impacto puede ser negativo (obstaculiza el logro de los objetivos) o positivo (favorece el logro de los objetivos). En este caso se propone la siguiente escala:

A- ; A+ = Alto impacto negativo o positivo

M- ; M+ = Mediano impacto negativo o positivo

B- ; B+ = Bajo impacto negativo o positivo

- Costo: El costo de la contingencia tiene dos componentes:
 - Costo de formulación o diseño del plan de contingencia
 - Costo de preparación para la contingencia, que representa los gastos en los que el decisor deberá incurrir previa ocurrencia de la contingencia. Incluye adquisición de equipos especiales, infraestructura, etc, cuya utilidad sólo será válida en el momento de ocurrir la contingencia.

Para definir el costo puede utilizarse la siguiente escala:

A (alto)

M (medio)

B (bajo)

El decisor deberá seleccionar, en lo posible, contingencias con probabilidades de ocurrencia relativamente altas, de alto impacto y bajo costo.

Para la selección de contingencias puede utilizarse el siguiente Formato.

Problema: _____

Criterios Contingencias (Cn)	Probabilidades de Ocurrencia	Impacto	Costo	Selección sí / No
Cn ₁				
Cn ₂				
⋮				
⋮				
Cn _n				

Para cada una de las contingencias seleccionadas, el decisor formulará un plan de contingencia, el cual define el conjunto de decisiones y actividades que deberán ejecutarse antes, durante y después de ocurrir la contingencia.

SESIÓN N° 5: ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Todo el análisis propuesto en las sesiones 2, 3 y 4 tiene como única finalidad apoyar la toma de decisiones y ejecución de acciones concretas.

Una vez diseñado el plan, conjuntamente con las actividades necesarias para conferirle viabilidad, el decisor deberá establecer el orden y tiempo de ejecución para las operaciones previstas, así como el momento más adecuado para exponer sus demandas a otros decisores. Este cronograma de ejecución será provisional ya que a medida que el plan se ejecute siempre surgirá la necesidad de modificarlo.

La ejecución de operaciones de ningún modo constituye el punto final del proceso de planificación. Por el contrario, la evaluación de los resultados obtenidos se convierte en punto de partida para corregir, reorientar o redimensionar los objetivos perseguidos por el decisor y su organización.

Esta evaluación es de primordial importancia ya que permite conocer hasta que grado las propuestas de acción están resolviendo los problemas importantes.

El seguimiento y evaluación de la gestión supone comparar los resultados alcanzados con los planificados para cada problema y redefinir el plan de acuerdo a las nuevas realidades.

Este proceso exige responder rigurosa y sistemáticamente las siguientes interrogantes:

¿En qué medida se están cumpliendo los objetivos previstos (deseados)?

¿Las operaciones están realmente solucionando o atenuando los problemas que el decisor considera más importantes?

¿Las demandas de operaciones están siendo atendidas? ¿En qué medida?

¿Cuáles son las principales causas del éxito o fracaso de la gestión?

¿Qué actividades deben realizarse para corregir las fallas detectadas y en qué medida deben modificarse y/o redimensionarse los objetivos en beneficio de su propio cumplimiento?

Estas preguntas apuntan a lo que podríamos denominar análisis de desempeño de la gestión, el cual abarca fundamentalmente dos aspectos:

- La evaluación de la eficacia o efectividad
- La evaluación del desempeño operacional

Eficacia o efectividad de la gestión: mide el impacto de las operaciones y acciones sobre los problemas considerados.

Como toda operación se diseña a partir de una causa clave (causa de alta importancia en la generación de un problema) que debe atacarse para alterar positiva y significativamente los resultados insatisfactorios que describen el problema (descriptores), la medición de la eficacia debe efectuarse en dos niveles básicos:

- Eficacia Terminal, medida a nivel de descriptores, que evalúa la potencia de la operación para alcanzar un objetivo.
- Eficacia Intermedia, medida a nivel de causas claves, que evalúa la potencia de la operación para "disolver" una causa importante del problema.

En términos generales, la medición de eficacia consiste en comparar los objetivos planificados con los resultados realmente alcanzados. Constituye la estimación más importante para el decisor, y todos los demás análisis y

evaluaciones sólo tienen sentido una vez que la gestión ha satisfecho ciertos requisitos de eficacia.

Ejemplo de Indicadores de Eficacia.

El diseño de un indicador de eficacia dependerá de la forma en que se expresen y dimensionen las causas claves y los descriptores del problema considerado.

Supongamos un problema definido en términos de "Inadecuada atención médico-asistencial y nutricional del infante en la ciudad x"; consideremos también que entre sus descriptores y sus causas claves se identificaron las siguientes:

- Descriptor: Altos Niveles de Desnutrición Infantil.

$$\text{Indicador del Descriptor} : \frac{\text{N}^\circ \text{ de Niños Desnutridos}}{\text{N}^\circ \text{ de Niños Totales}} \times 100$$

- Causa Clave: Elevado Número de Familias en ciudad x no tienen acceso a la leche en polvo.

$$\text{Indicador de la Causa Clave} : \frac{\text{N}^\circ \text{ de Familias sin acceso a la leche en polvo}}{\text{N}^\circ \text{ de Familias Totales}} \times 100$$

En este ejemplo, el dimensionamiento de la causa clave y del descriptor del problema, se expresan en términos de "porcentaje de familias que no tienen acceso a la leche en polvo" y "porcentaje de niños desnutridos". Los cambios deseados en estos porcentajes constituirán los indicadores norma con los cuales comparar los resultados reales alcanzados luego de ejecutar las operaciones. Como se mencionó en la sesión n° 3, los cambios deseados en las causas claves constituyen objetivos intermedios, mientras

que las modificaciones deseadas en los descriptores representan objetivos terminales.

Para hacer más ilustrativo el ejemplo asignemos valores a los indicadores, de la siguiente manera:

- El 40% de las familias no tienen acceso a la leche en polvo.
- El 38% de los niños de la ciudad "x" están desnutridos.

Supongamos, además, que considerando un contexto determinado y dado un primer análisis de viabilidad, se establece como razonable disminuir el porcentaje (%) de familias sin acceso al alimento hasta un 20% (lo cual equivale a una disminución del 20%) y reducir, de esa manera, la desnutrición infantil hasta un 15% (lo cual equivale a una disminución del 23%), a partir de la ejecución de una operación denominada "Distribución de 2.000.000 de envases de 1Kg. de leche en polvo por año, en los principales barrios marginales de la ciudad X".

Si luego del tiempo establecido para la evaluación, el valor de la causa "acceso a la leche en polvo" y del descriptor "desnutrición infantil" son de 28% (lo cual equivale a una disminución real del 12%) y 25% (lo cual equivale a una disminución real del 13%) respectivamente, los indicadores de eficacia intermedia y terminal pueden expresarse como sigue:

Indicador de Eficacia Intermedia: DPFSALPmt
DPFSALPpt

donde:

DPFSALPmt: Disminución del porcentaje de familias sin acceso a la leche en polvo medido en el tiempo "t".

DPFSALPpt: Disminución del porcentaje de familias sin acceso a la leche en polvo previsto para el tiempo "t".

Indicador de Eficacia Intermedia: $\frac{12}{20} = 0,6$

El valor obtenido es un indicador de la eficacia de la operación para modificar la causa clave. Mientras más se acerque este valor a la unidad mayor habrá sido la eficacia intermedia de la operación.

Indicador de Eficacia Terminal: $\frac{DPDI_{mt}}{DPDI_{pt}}$

donde:

DPDI_{mt}: Disminución del porcentaje de desnutrición infantil medida en el tiempo t.

DPDI_{pt}: Disminución del porcentaje de desnutrición infantil previsto para el tiempo t.

Indicador de Eficacia: $\frac{13}{20} \times 100 = 0,57$

El valor que se obtiene es un indicador de la eficacia de la operación para modificar el descriptor. Mientras mayor sea este valor, mayor será la eficacia terminal de dicha operación.

Evaluación del desempeño operacional: suministra información sobre el estado de ejecución de las operaciones.

Este análisis plantea las siguientes interrogantes:

¿Las operaciones del plan se están ejecutando integralmente y en el tiempo previsto?

¿El presupuesto asignado a esas operaciones está siendo gastado? ¿De manera eficiente o con deficiencias significativas?

¿Su estimación sub-dimensionó o sobredimensionó las necesidades reales?

Para responder estas preguntas, debe recurrirse al diseño de indicadores de desempeño operacional.

Existen distintos tipos de indicadores utilizados para este análisis; su especificidad y forma de cálculo dependerán de las necesidades del usuario, la disponibilidad de información para su procesamiento y de las capacidades para manejarlos en forma útil. Los indicadores de desempeño de uso más común son:

- Indicadores de ejecución física
- Indicadores de ejecución presupuestaria
- Indicadores de eficiencia

Indicadores de ejecución física de las operaciones:

Establecen la relación existente entre el producto operacional esperado y el producto operacional realmente alcanzado en un momento dado. Permiten verificar si la operación fue realmente ejecutada o si se está ejecutando de acuerdo a lo previsto. Esta relación se expresa de la siguiente manera:

$$\text{IEF: } \frac{\text{Producto Operacional Obtenido}}{\text{Producto Operacional Planificado}} \times 100$$

donde IEF es el indicador de ejecución física.

El resultado precisa el porcentaje del producto operacional obtenido realmente luego de ejecutar la operación.

Ejemplo: retomemos el problema hipotético "Inadecuada Atención Médico-Asistencial y Nutricional del Infante en la ciudad x" y la operación "distribución de 2.000.000 de envases de leche en polvo de 1Kg. por año en los principales barrios marginales de ciudad x". Supongamos un tiempo de un (1) año, al final del cual sólo se han podido distribuir 1.500.000 envases de leche.

Producto Operacional Planificado: 2.000.000 de envases de leche en polvo de 1Kg distribuídos en un año.

Producto Operacional Obtenido: 1.500.000 envases de leche en polvo realmente distribuídos en un año.

$$\text{IEF: } \frac{1.500.000}{2.000.000} \times 100 = 75\%$$

Este resultado indica que el 75% del producto operacional fue obtenido realmente.

En ocasiones, el indicador de ejecución física puede ser analizado considerando los beneficiarios del producto operacional; esto es válido cuando la operación está dirigida a beneficiar directamente un determinado grupo poblacional. El ejemplo que desarrollamos se ajusta a esta condición. En este caso el indicador se expresaría de la siguiente manera:

$$\text{IEF: } \frac{\text{Población Infantil Beneficiada}}{\text{Población Infantil que se esperaba beneficiar}} \times 100$$

Indicadores de ejecución presupuestaria:

Establecen la relación entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto programado para una operación en un determinado período de tiempo. Permiten conocer cuanto presupuesto ha sido gastado en relación a los previsto para una operación determinada, y se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{PEt}}{\text{PPT}} \times 100$$

donde:

PEt: Presupuesto Ejecutado en el Tiempo t.

PPT: Presupuesto Programado en el Tiempo t.

Si retomamos el ejemplo anterior y consideramos que la operación tiene un costo estimado anual, en el momento de su diseño, de 8.000.000,00 de

dólares y al finalizar el primer año se han gastado 6.000.000,00 de dólares, el indicador de ejecución presupuestaria sería:

$$\frac{6.000.000,00}{8.000.000,00} \times 100 = 75\%$$

Este porcentaje expresa la proporción de recursos destinados a la operación realmente gastados en un determinado período de tiempo (en este caso 1 año). También puede medirse en términos de desviación del gasto con respecto al presupuesto programado:

$$\frac{Pp_t - PE_t}{Pp_t} \times 100$$

En el ejemplo tendríamos:

$$\frac{8.000.000 - 6.000.000}{8.000.000} \times 100 = 25\%$$

Este resultado indica que para la operación se ha gastado 12,5% menos de lo previsto.

Indicadores de Eficiencia:

La eficiencia hace referencia a la relación existente entre los productos operacionales y los insumos o recursos empleados para obtenerlos; estos recursos pueden ser de distinta naturaleza, lo cual da origen a diferentes criterios de eficiencia.

$$\text{Eficiencia: } \frac{\text{Producto Operacional Obtenido}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

El coeficiente de eficiencia obtenido se compara con un coeficiente norma que el decisor ha considerado como referencia; de esta forma puede comparar su eficiencia real con la esperada o deseada.

SESIÓN N° 6: LA PLANIFICACIÓN COMO PROCESO PARTICIPATIVO

“Colectivamente, podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos” (Werner Heisenberg).

La planificación estratégica por problemas potencia la participación y el trabajo en equipos. De hecho, concibe la planificación como una disciplina colectiva, donde los diferentes miembros de la organización participan en la fijación de objetivos y comprometen sus esfuerzos para materializarlos.

Sin embargo, el trabajo en equipo no constituye una práctica común; la mayoría de las organizaciones siguen funcionando más sobre la base de visiones y decisiones individuales que sobre visiones y decisiones colectivas (y compartidas), generándose una gran dispersión de esfuerzos, dificultades en el manejo de personal y, en fin, resultados contraproducentes en términos de la eficacia y eficiencia organizacional.

El trabajo en equipos ofrece numerosas ventajas a una organización, entre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

- Incrementa la capacidad de análisis de problemas complejos. Gran parte de los problemas que enfrenta una organización entra en la categoría de problemas complejos (ver sesión n° 2, pág. 14). El trabajo en equipo enriquece las perspectivas de análisis, dando como resultado explicaciones más rigurosas y útiles para la toma de decisiones; varias cabezas piensan mejor que una.

-
- Refuerza el aprendizaje organizacional. El aprendizaje individual no incide directamente sobre el aprendizaje de la organización si no existe la comunicación necesaria que permita transmitir los conocimientos y/o habilidades adquiridas. El trabajo en equipo permite que los conocimientos fluyan de un miembro a otro dentro de un mismo grupo y de éste hacia otros equipos de trabajo dentro de la misma organización.
 - Permite la coordinación de esfuerzos. El trabajo en equipo favorece el establecimiento de propósitos comunes, aceptados por todos sus miembros, creándose un efecto sinérgico que potencia y complementa los esfuerzos individuales.
 - Fomenta el espíritu de cooperación y distribución de responsabilidades dentro de la organización.

Sin embargo, es necesario aclarar que la sola conformación de equipos de trabajo en una organización no garantiza que éstos operen eficazmente; el trabajo en equipo requiere de un proceso de aprendizaje en el cual los miembros de un grupo se integran y evolucionan hasta conformar un verdadero equipo.

Un equipo de trabajo maduro y efectivo debe cubrir, entre otras, las siguientes características:

- Poseer objetivos comunes y compartidos. Los objetivos deben estar claramente definidos y han de ser compartidos por cada uno de los miembros del equipo.

-
- Tareas definidas y negociadas. Cada miembro del equipo debe tener claro el papel que le corresponde desempeñar y estar conforme con él. Es importante que las tareas sean producto de un proceso de negociación al interior del equipo.
 - Procedimientos explícitos: El proceso que desencadena la toma de decisiones, así como los canales de comunicación que deben existir dentro del equipo de trabajo y entre éste y otros equipos, deben ser explícitos para todos sus integrantes. Ello garantiza la fluidez del trabajo.
 - Relaciones interpersonales buenas: Es necesario que exista un clima de respeto y confianza dentro del equipo para que éste pueda operar bien. En cada integrante debe generarse un claro sentido de pertenencia al equipo.
 - Alto grado de interdependencia: Los esfuerzos de cada miembro son complementados y a la vez complementan los esfuerzos de los demás. De esta forma, se produce el efecto sinérgico, donde el esfuerzo colectivo produce mejores resultados que la suma de los esfuerzos individuales.

Peter Senge en su obra "La Quinta Disciplina" desarrolla exhaustivamente el tema del aprendizaje en equipo y su importancia dentro del desarrollo organizacional. Para este autor, el aprendizaje en equipo "es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean". Para que este "alineamiento" se concrete en la práctica, un equipo de trabajo debe necesariamente dominar las técnicas de comunicación que posibiliten el flujo creador de los miembros en el análisis de los problemas y un consenso en la definición de soluciones para

los mismos.

La planificación estratégica por problemas es altamente exigente en equipos bien cohesionados donde sus miembros estén dispuestos al aprendizaje en conjunto. Cada uno de sus pasos se concreta a través de técnicas de manejo de grupos guiadas por un moderador externo; una vez que el grupo domine la metodología de planificación, así como la dinámica grupal, puede operar autónomamente sin la necesidad de un moderador. Estas técnicas permiten ordenar el diálogo y la discusión dentro del grupo, elementos básicos para generar resultados de calidad con economía de tiempo.

Técnicas de moderación y comunicación auxiliares al método de planificación estratégica por problemas

Las bases teóricas, metodológicas e instrumentales de la planificación estratégica por problemas, vienen acompañadas por guías de talleres donde los equipos o grupos de trabajo encuentran en forma detallada los pasos que deben cumplir para formular un plan estratégico orientado al enfrentamiento de problemas prioritarios. Asimismo, se han elaborado una serie de formatos que permiten registrar los resultados que se van generando en las diferentes instancias del proceso; estos formatos, se condensan en el texto denominado "Guía para el Procesamiento de Problemas".

Sin embargo las instrucciones, contenidas en estos materiales resultan insuficientes por sí solas para garantizar resultados confiables y concertados, sobre todo si los grupos o equipos de trabajo no están aún bien acoplados y/o no dominan con rigor los pormenores del método. Es aquí donde la ayuda de un moderador experimentado resulta fundamental para el desarrollo del taller.

En términos generales, un buen moderador debe:

- Dominar el método de planificación estratégica por problemas y poseer los recursos pedagógicos para transmitirlo a los integrantes del grupo.
- Manejar y transmitir técnicas de comunicación que faciliten la obtención de los resultados previstos en cada sesión de taller.
- Exponer claramente las reglas que deben prevalecer en el trabajo grupal, y estimular el desarrollo de nuevas reglas que puedan incentivar la actitud del grupo.
- Garantizar la integración de todos los participantes en los procesos de diálogo y discusión, que deben generarse durante el desarrollo del taller.
- Evitar discusiones que desvíen la concentración sobre el tema o aspecto que se quiere evaluar o analizar.
- Crear un ambiente de trabajo placentero e informal, absteniéndose de asumir un rol jerárquico.

En síntesis son tres los elementos con que dispone el moderador para conducir un taller de trabajo.

1. Técnicas de análisis sugeridas por el método de la planificación estratégica por problemas.
2. Reglas básicas para el adecuado funcionamiento de los equipos de trabajo.
3. Técnicas que facilitan el flujo de ideas y la participación creativa y activa de todos los miembros del equipo.

Sobre el primer elemento queda poco por aclarar. Los pasos de la planificación, así como sus instrumentos, ya fueron suficientemente discutidos en las sesiones n° 2, 3 y 4 del presente documento.

A continuación se describen algunas reglas para el trabajo en equipo, así como algunas técnicas que pueden ser útiles a los fines de la planificación estratégica por problemas.

Reglas básicas para el trabajo en talleres sobre planificación estratégica por problemas.

- La selección de los problemas relevantes a la organización se realiza en plenaria, con la intervención activa de todos los participantes. El moderador guiará las intervenciones (previa preparación de las preguntas claves) a fin de obtener el listado de problemas que deberán analizarse en los talleres.
- El análisis de los problemas, así como la formulación de planes para enfrentarlos, debe ser realizada por grupos de trabajo constituídos para tal fin. En este sentido, el número de grupos de trabajo será equivalente al número de problemas seleccionados. La moderación no intervendrá en la conformación de los grupos; sin embargo, deberá cerciorarse que los grupos cumplan con dos condiciones: que conozcan bien el problema objeto de análisis y que dicho problema motive a todos los integrantes del grupo.
- Cada grupo o equipo de trabajo deberá contar con un salón especialmente preparado para tal fin. Este salón debe tener un carácter de taller, que permita el fácil movimiento de los participantes, la separación en sub-grupos (de ser necesario), la instalación de los materiales y equipos requeridos para su buen desarrollo y el consumo de refrigerios sin interrupción del trabajo.

-
- El grupo o equipo de trabajo nombrará un relator, el cual se responsabilizará por la transcripción de los resultados alcanzados por consenso en cada actividad, sobre los formatos contenidos en la "Guía para el Procesamiento de Problemas".
 - Cada grupo o equipo de trabajo debe contar con el apoyo permanente de un moderador, el cual aclarará cualquier duda metodológica que pueda surgir y guiará al grupo hacia el logro de los resultados previstos en cada sesión de taller.
 - Los integrantes de cada grupo deberán leer individualmente las instrucciones contenidas en la guía de taller. Esta lectura no debe exceder de quince (15) minutos. El moderador del grupo estará presto a resolver cualquier duda que pueda presentarse. Una vez cumplido con este requisito, el grupo trabajará conjuntamente en el desarrollo de las actividades previstas en el taller.
 - Para cada actividad, el moderador deberá plantear la pregunta clave e informar al grupo el producto que se espera obtener como resultado de la actividad. La pregunta clave debe ser redactada en forma clara y corta, que no permita distintas interpretaciones. En ocasiones, es preferible redactar la pregunta en un papel o cartulina y colocarla en un lugar visible a todos los integrantes del grupo.
 - El moderador guiará las intervenciones de los integrantes del equipo durante el desarrollo del taller, incentivando las prácticas del diálogo y la discusión. Aquí se asumen los conceptos de diálogo y discusión que ofrece Peter Senge en su obra "La Quinta Disciplina". En el diálogo "existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos, donde se escucha a los demás" y se dejan transitoriamente de lado las perspectivas propias. En la discusión se presentan y defienden las perspectivas y se selecciona la mejor perspectiva para las decisiones que se deben tomar. Las distintas actividades que involucra la planificación estratégica por problemas exigen combinar

coherentemente el diálogo y la discusión dentro del equipo de trabajo. Al moderador le corresponderá decidir los momentos donde deberá prevalecer el uno o el otro. Si un individuo desvía la conversación hacia una discusión cuándo ésta no se requiere, el moderador deberá reconvenirlo.

- No es permitido asumir posiciones jerárquicas durante el trabajo de grupo. El aferrarse a privilegios de rango puede inhibir el proceso de diálogo y bloquear el flujo de ideas, elemento fundamental para analizar rigurosamente problemas complejos y concretar acuerdos en torno a las mejores alternativas de solución; los integrantes de un grupo deben verse como compañeros y no como jefes y subordinados.

Técnicas que facilitan el flujo de ideas y la participación activa de los miembros de un equipo

A continuación se describirán algunas técnicas que pueden complementar el uso de las herramientas analíticas consideradas en la planificación estratégica por problemas. El uso de una de ellas no excluye el uso de las otras; en realidad, es común utilizarlas de manera combinada. Estas técnicas son el "Brain Storming" o tormenta de ideas, la "Visualización" y la "Nube de Ideas".

Técnica del "Brain Storming"

El "Brain Storming" es un método no estructurado de trabajo grupal, donde el equipo va generando ideas en respuesta a una pregunta previamente formulada. Algunas reglas para el manejo de esta técnica fueron ya discutidas en la sesión n° 2 del presente documento.

La tormenta de ideas puede combinarse con la visualización, obligando a cada integrante del grupo a escribir sus ideas en cartulinas o papeles que se

van colocando en un lugar visible a todos; con ello se garantiza, por un lado, que todos los miembros del grupo de trabajo participen en el proceso y, por otro, que las ideas de un individuo no sean influenciadas por las de otros.

Es posible que se requieran varias rondas de intervenciones para obtener un listado definitivo de respuestas a la pregunta formulada; todo dependerá del grado de concreción y claridad de las ideas expresadas y del tiempo necesario para que el grupo alcance un acuerdo en cuanto a la validez o pertinencia de las mismas.

El uso de esta técnica en la planificación estratégica por problemas es particularmente válida en la identificación y explicación de problemas (ver sesión n° 2).

La visualización

Según el Metaplan (*) la visualización es un "suplemento de los signos visuales" utilizados para mejorar la comunicación entre los miembros de un grupo de trabajo. Como técnica, consiste en escribir o dibujar todas las declaraciones, imágenes o gráficos que expresen las ideas de los participantes, en cartulinas o papeles colocados en lugares visibles.

La visualización ofrece un conjunto de ventajas al trabajo en equipos, tales como:

- Permite almacenar ideas, impidiendo que los aportes importantes para la toma de decisiones sean olvidados u obviados. Los resultados del trabajo grupal están visualmente disponibles durante todo el desarrollo de la reunión.

(*) *Método de moderación grupal, desarrollado por Eberhard Schelle*

-
- Reduce pérdidas de tiempo ya que limita las repeticiones y obliga a concretar ideas. Por consiguiente, el trabajo del grupo se torna mucho más eficiente.
 - Aumenta la capacidad de absorción de información y estimula la generación de ideas, ya que todos los miembros del grupo escriben al mismo tiempo sin ningún tipo de interferencia a las ideas u opiniones individuales.

La visualización se utiliza en la aplicación de todos los instrumentos de la planificación estratégica por problemas, durante el desarrollo de los talleres de trabajo. En este sentido, los resultados que se generan en cada uno de sus pasos se sistematizarán en cartulinas y/o pliegos de papel colocados sobre pizarrones, paredes o pantallas, constituyendo una ayuda-memoria permanente que hace visible y legible todos los aportes de los participantes.

Esta consideración es igualmente válida para el caso del "Brain Storming" (visto con anterioridad) y la "Nube de Ideas" (que se verá a continuación), ya que en ambas está implícita la visualización.

Nubes de Ideas

La técnica denominada "Nube de Ideas" consiste simplemente en agrupar, por su similitud, naturaleza o grado de vinculación, las ideas durante una sesión de trabajo; cada agrupación de ideas constituye una nube.

Generalmente las "Nubes de Ideas" se forman luego de un Brain Storming" donde las opiniones escritas sobre cartulinas fueron colgadas indiscriminadamente en los tableros, pizarrones o pliegos de papel. Esta labor es realizada por el moderador previa indicación de los participantes.

Cada nube es enumerada para poder distinguirla en las siguientes actividades; al finalizar el proceso se obtendrá un "Mapa de Nubes" conformadas por consenso mutuo.

En la planificación estratégica por problemas, las "Nubes de Ideas" son utilizadas fundamentalmente en la fase de identificación de problemas, sobre todo en aquellos casos donde es necesario agruparlos según su naturaleza, complejidad, tiempo de aparición o relación con los objetivos organizacionales (ver sesión n° 2). También es utilizada para identificar problemas similares pero expresados de manera distinta, a fin de llegar a un acuerdo sobre su denominación definitiva.

BIBLIOGRAFIA

- **Carucci, Flavio y Quintana, Morelba.** Diseño y Dimensionamiento de las Operaciones del Plan. CONICIT. Policopiados, Caracas, 1985.
- **Carucci, Flavio y Robles, Jesús.** Elementos para el Seguimiento y Evaluación de la Gestión Estatal. Proyecto "Modernización del Sistema de Dirección de la Gobernación del Zulia". Copiados, ILDIS, Caracas, 1991.
- **Carucci, Flavio.** La Técnica de Escenarios y su Aplicación a la Planificación Estratégica por Problemas. Copiados. ILDIS, 1993.
- **Deutsche Gesellschaft Technische Zusammenarbeit (GTZ).** ZOPP (Una Introducción al Método).
- **Escorche, Víctor.** Integración y Formación de Grupos de Trabajo. Holos Consultores en Productividad y Calidad.. Copiados. Caracas, 1990.
- **Godet, Michel.** Problemas y Métodos de Prospectiva. Prospektiker-Futuribles. UNESCO. París, 1990.
- **Kepner, Charles y Tregoe, Benjamín.** El Nuevo Directivo Racional; Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Mc. Graw Hill, México, 1986.
- **Lanfors, H. y Twiss, B.** Previsión Tecnológica y Planificación a Largo Plazo. Ediciones Deusto, S.A.
- **Matus, Carlos.** Política, Planificación y Gobierno. Segundo Borrador. Washington D.C. 1987.
- **Matus Carlos.** Sobre el Análisis Estratégico. Fundación ALTADIR, 1992.
- **Obregón, Sonia.** Método Altadir de Planificación Popular. Fundación ALTADIR, Caracas, 1989.
- **Robles, Jesús, Renaud, Coromoto y España, Sara.** Metodología para la Elaboración de Diagnósticos, Diseños de Cursos de Acción y Seguimiento de Proyectos. Ministerio de la Familia de Venezuela, Caracas, 1989.
- **Senge, Peter.** La Quinta Disciplina. Ediciones Granica. Barcelona - España, 1992.
- **Smith, Walter.** METAPLAN. Una Metodología de Diagnóstico Grupal. Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.). Lima - Perú, 1990.