

Diplomado OSC: Módulo VI - Pensamiento estratégico

by Cristina Safa Barraza - jueves, mayo 06, 2004

https://vinculando.org/sociedadcivil/6_pensamiento_estragico.html

RELATORIA DEL TERCER DIPLOMADO DE FORMACIÓN DE ORGANIZACIONES CIVILES

VI MÓDULO

COORDINADORA ACADÉMICA ANA MA. FERNANDEZ G. SARAVIA

26 y 27 de septiembre del 2003

Presentación de participantes y de la coordinadora.

Expectativas y temores.

Expectativas Clarificarme más sobre los elementos del pensamiento estratégico para orientar mejor mi acción y propuestas de función de la organización

Identificar el proceso para una mejor planificación y las etapas

Adquirir herramientas para la elaboración de una planeación estratégica

Aprovechar el tiempo

Participación del grupo y personal

Visión clara acerca de cómo planear

Obtener herramientas

Poder ahondar

Obtener herramientas puntuales para poder aplicarlas

Adquirir un modelo

Ampliar conocimientos de planeación estratégica y cómo

Es interesante por lo de pensamiento estratégico, se asocia con planeación estratégica pero creo que va más allá, ahondar en la parte Que no vengan los compañeros

No se me ocurre

Que volviéramos utilizar el tiempo d clase en lecturas

Quedarnos en conceptos abstractos

No completar los temas por falta de tiempo

Perder algún tema importante por no venir mañana

La poca asistencia perdemos la oportunidad de enriquecernos

Dejarme influenciar por la experiencia y no saber integrar

La poca asistencia de la gente

Se ve que es un grupo que tiene experiencia en el tema, me sumo en el poder ahondar y profundizar en los elementos que todos tenemos, hacerlo en un clima de confianza y de respeto, porque sucede que hay diferentes enfoques y formas de aplicación y espero que esto no se convierta en un obstáculo. Acordemos que la gente que llegue tarde primero escuche antes de intervenir. Que nos falte tiempo, esperemos que no y podamos lograr los objetivos.

Presentación del programa de trabajo.

El objetivo general es: reflexionar sobre la importancia del Pensamiento Estratégico en las OC'S para su incidencia y desarrollar un conocimiento general de las metodologías de Planeación Estratégica y Planes Operativos ubicando la importancia del posicionamiento político de las organizaciones civiles como uno de los elementos constitutivos de su fortalecimiento y definición de su Proyecto Institucional.

Vamos a retomar conceptos ya vistos pero vamos a trabajar para encontrarle sentido y no aplicarlos de manera mecánica, es un reto, es un tema que nos tiene que servir.

Vamos a recuperar qué entiende el grupo sobre la planeación, a compartir una visión de la planeación estratégica, la PES, es un enfoque, es una herramienta que permite a las OC's, retomarla por lo que hacemos, no realizamos un trabajo técnico, estamos metidos en el juego político social y la PES retoma este enfoque, es importante que por la tarde nos demos un momento para el intercambio entre ustedes y profundicemos, vamos a hacer un ejercicio práctico, dependiendo del número de participantes se formarán los grupos.

¿Comentarios o dudas? No

Dinámica de sensibilización sobre la planeación.

¿Qué quieren compartir de su reflexión?, ¿cómo se sintieron?

Me sentí muy bien porque tenía claridad de lo que quería, me costó trabajo en el cómo, surgió la duda de cómo en estos momentos en las organizaciones se pueden superar los distintos puntos de vista.

Muy bien , hacía mucho que o hacía este tipo de ejercicios, pensar en cómo nos veíamos y nos sentíamos frente a los demás.

Me fui a la montaña, hacía frío y me sentía muy bien, me produce un placer inmenso pensar en mis hijos a 5 años, quiero seguir estudiando, me siento con la obligación de prepararme, fortalecer capacidades de liderazgo, pensé en que mi organización tenga recursos, pensé en Oaxaca y no en Torreón, hay mucho que hacer, pensé en mi pueblo, hacer algo concreto y modesto y seguir colaborando con las organizaciones. Fue muy rico.

Me gustan estas dinámicas, esta me facilita visualizarme a mi en lo personal y lo laboral, esto de planear sin

visualizarme es difícil, facilita ir previendo qué tengo que hacer y qué tengo que dejar de hacer, es lo que rescato.

Como se tocan varios planos, y hay uno en donde estoy pasando por algo difícil.

Me gustó, me relajé y me dio sueño pero no la deje de hacer. Cuando piensa uno en el futuro hay sentimientos cruzados, esperanza, deseo y angustia, y eso me movió varios sentimientos, me puse a pensar que hay cosas que están en el terreno de la voluntad, de lo que quiero y aspiro. Hay cosas de lo posible, hay una tendencia y me hizo pensar cómo hay un entramado y que es difícil desligar los diferentes aspectos, lo personal y lo institucional están estrechamente relacionados. Lo que no es difícil desligar es el proyecto histórico social, aunque tendrían que ser parte de una misma cosa, lo separé.

Sentí rápido el ejercicio, soy lenta, el ejercicio me ayuda, es algo que vengo haciendo porque me sentía con muchas cosas y pensar qué me toca a mí y qué a los demás. Me costó, soy religiosa, logré desde mi ver las cosas, mi familia es mi comunidad y aparte está la de sangre y eso me enriqueció, ubicado mi ser, aportar al SERAJ, pasa mi dimensión a compartir con otros. Mi sueño es consolidar Puebla, fortalecerla, e irme a otro lado, ir a la Sierra de Hidalgo.

Me da vueltas en la cabeza, qué veo para mí, veo todo muy junto, pero, me parecía que la verdadera dificultad es como poder hacer compatible el camino de la organización con el propio, muchas veces aquello que sería ideal, sumar esfuerzos no resulta así, se me hace que el reto es cómo sin quitarle la pasión, soltar y cómo ayudar al otro para que suelte, estar en un lugar común y sumar esfuerzos.

Me entró sueño, me ayudó muchísimo, me costó mirarme solo, me miraba en Tabasco con la gente, me llevó al principio y fundamento que tiene uno, implica un compromiso, eso fue muy interesante. En cuanto al país, vi el vídeo de las mujeres de Juárez, te muestra la deshumanización de manera muy cruda, el poder, tengo expectativas y al final de cuentas, hay algo muy fuerte, te mete en poner más los pies sobre la tierra.

Se les hizo largo? No, es amplio, te permite ver muchas dimensiones, eso es bueno. Es un ejercicio que tendríamos que darnos la oportunidad de hacerlo, poder estar con nosotros mismos, es difícil, uno siente que uno está siempre en función de los demás, hay que darnos esa oportunidad. Despierta sentimientos de felicidad, de angustia, nos cuestiona, nos da esperanza, el deseo, el reconocer que vivimos en un país con enormes retos, tenemos un fin aunque a veces se nos olvida, nos consume el tiempo. Es difícil desligar, somos seres integrales y las distintas esferas están vinculadas.

Cuando preguntaste qué país queremos, me saltó una inquietud muy grande, es el que voy generando desde ahorita, que vivamos en paz, con más justicia, que sea realidad.

Sobre lo del país, me pasó lo que a Alejandra, sentí una carga fuerte, se me hace más fácil pensar en lo local. Me angustió, me remitía a que tenemos que unir muchos esfuerzos, y es difícil. En lo del país que quiero, y sobre la esperanza y el sentido del trabajo, me ha funcionado qué quiero para mí y poderlo compartir con los demás, con los más cercanos, creo que algo que puede impulsar, es a partir de construirlo con el compañero más cercano, por eso es importante este tipo de espacios, pensar en los recursos con los que cuento, si voy a poder lograrlo, qué puedo hacer y qué no, algo importante que es la base es qué hago yo con eso, desde mi particular sentimiento.

El ejercicio mismo y las reflexiones del grupo me lleva a pensar en que, que privilegio poder decidir, pero me pregunto cuánto de nosotros tenemos que queremos y adónde vamos, para podernos sumar a un proyecto y si hay compatibilidad, cómo esto se enmarca en un proyecto más amplio y la importancia

Como la planeación es un acto de poder compartido, qué quieren los demás, hay de tener apertura, es un acto de poder que se comparte.

El ejercicio tiene tres matices, el personal, el de la organización y el social, en donde más se centraron nuestras reflexiones es el personal y social, es una reflexión sobre el tiempo y los cambios, en 5 años podemos pensar en cambios importantes en el país, por ejemplo, quien pensaba en el 95, que en 2000 tendríamos otro partido en el gobierno, o pueden ser 5 años en donde no pasa nada, tiene que ver con la historia y el tiempo.

Ana.- finalmente si tenemos la meta clara no nos desviamos, es más fácil hacer a un lado lo que nos desvía, hay condiciones externas, factores externos que no se controlan que también te desvían, qué dejamos de hacer, que si hacemos. Nos sumamos a un esfuerzo de una OC o cómo hacemos compatible un objetivo con el otro, nos sumamos o construimos un objetivo sin desaparecer el interés propio ni el de los otros, las OC's somos privilegiadas por que no todos trabajan en lugares en donde puedan construir y hacer suyo el proyecto, sin borrarlos.

GEM ha llegado a lo de la planeación estratégica desde dos lugares, uno desde la propia planeación estratégica y otra desde el pensamiento crítico y creativo. No podemos hacer una planeación estratégica si no desarrollamos un pensamiento crítico y creativo, no podemos hacer planeación estratégica y no ser congruentes en nuestra vida. Para GEM el interés desde donde lo retoma es desde el manejo del conflicto para que no se aborde de manera violenta, el conflicto forma parte de la vida, el reto es que esos conflictos los abordemos de otra manera, se hace una revisión teórica, en México hemos recibido una educación en donde se separa lo que es la Iglesia y lo que es el Estado, se hace responsable de la educación, deja de lado los valores. Pensamos que hay una forma diferente de entender el aprendizaje. Para llegar a este pensamiento crítico y creativo se plantean tres esferas:

Primera esfera:

Cocimiento de mi mismo, qué tanto me conozco, que tanto reconozco en mi lo que me gusta, es un conocimiento de uno mismo

Autoestima, qué tanto me aprecio, qué tanto nos valoramos las capacidad que tenemos, las posibilidades de cambio, visualizo lo que si tengo que cambiar.

Manejo de sentimientos y emociones, tiene que ver con reconocer y distinguir los sentimientos.

En la medida en que practique el conocimiento de mi misma puedo desarrollar habilidades. El niño puede conocer dónde está Marte, pero no tiene las herramientas para conocerse a si mismo. La primer esfera si no se desarrolla la relación con los demás es conflictiva. Pareciera que trabajamos para los otros y nos olvidamos de nosotros mismos, la relación es más accidentada.

Habilidades a desarrollar en la segunda esfera:

La empatía, es ponerse en el zapato del otro.

Respeto, tiene que ver con el reconocer la individualidad del otro, el reto fundamental es no hacer juicios de valor, no etiquetando al otro, eso ya no es respeto, lo hacemos con todo mundo.

Confianza, actuar con los y las otras sin temor a ser juzgado, cómo lo vamos adquiriendo y habilitando, para no paralizarnos. Es la confianza para permitirme ser ayudado, reconocer que necesitamos ayuda.

Aprecio a la diversidad, no se trata de que digamos “yo entiendo que las mujeres indígenas son diferentes”, sino

que realmente lo valoro, por que aprendo de la diferencia. No es la diferencia para minusvalorar.

Tercer esfera:

Para el desarrollo del pensamiento crítico y creativo, hay una necesidad de establecer una comunicación asertiva, tener congruencia o no entre lo que pienso, digo, siento y hago. Es difícil en la realidad.

En la medida en que pueda tomar decisiones, voy a desarrollar este pensamiento crítico y creativo, atreverme a la toma de decisiones, se corre un riesgo, no tomar decisiones implica también si tomarla. No podemos ser creativos si no nos aventamos a tomar decisiones.

Cómo el desarrollo de habilidades nos permite desarrollar un pensamiento crítico y creativo y para ello desarrollar un pensamiento estratégico.

Incluir en la primera el goce, la capacidad de gozar y disfrutar.

¿Cómo se involucra el grupo en el proceso desde la organización?

Se retoma a partir de un trabajo con los derechos de las mujeres en sindicatos mixtos, donde los conflictos estaban al orden del día, se retoma el tema de conflictos y se plantea la necesidad de trabajar el asunto de la educación.

¿Las socias de GEM, cómo trabajaron antes esta parte para que se de el paso de la planeación estratégica?, a través de un proceso de autococimiento.

Desde que nace GEM, recurrimos a las intervenciones institucionales, desde su inicio, en 1986, antes, GEM centró su atención en una búsqueda conceptual y metodológica, a través de un proceso de investigación, buscando “la metodología de trabajo con mujeres”, las fundadoras nos formamos en psicología social, y tomar en cuenta lo subjetivo en los procesos. Desde el principio incorporamos la diferencia, hemos tenido conflictos pero a través de las intervenciones institucionales contamos con un espacio para plantear las diferencias y los conflictos.

Esta parte del Yo, en GEM, ¿cada quien lo resolvía?

Lo importante fue ponernos de acuerdo en el qué queremos, cuál es la tarea de todas, cada quien lo planteaba desde distintos lugares, no trabajamos con los procesos personales, cada quien lo resolvía en su espacio. Aprendimos que no necesariamente tenemos que ser amigas y no sentirnos mal por eso.

Si se convirtió en un a tarea común para poder pasar a la otra esfera.

La intervención la tomamos porque sabemos que el aprendizaje mueve y da angustia, la angustia moviliza pero en exceso paraliza. Como veníamos de un trabajo educativo con las mujeres y éstas tienen historias muy duras, necesitábamos espacios de contención.

¿Cómo le dieron salida a la pregunta de qué queríamos?

Me parece central y la voy a retomar cuando entremos a la PES.

Comentario de una persona del grupo:

Cuando recién nos constituimos como grupo, veníamos de la juventud cristiana, hicimos revisiones de vida, era el extremo, nos exponíamos y luego nos dábamos chicotazos, el problema es que se fueron lastimando sentimientos

de algunos y vino una primera ruptura, es un extremo, revisarnos constantemente el ombligo, además de que el método no nos favoreció.

Conocimiento que el grupo tiene sobre el tema.

Formar dos grupos de trabajo y que se comparta su experiencia a partir de las siguientes preguntas:

¿Cuál fue mi primer experiencia o acercamiento a la planeación?

¿Qué experiencia hemos tenido en la organización con la Planeación Estratégica?

¿Cuáles son los principales logros y dificultades con la planeación estratégica.

Grupo 1

1. Para la mayoría la primera experiencia ha sido accidentada, sin preparación, sin método, la constante, es la improvisación, surge por una necesidad y no planeada. Por ejemplo; en el colegio se hizo un intento de planeación estratégica, el equipo coordinador lideraba y no se concluyó.

2. Experiencia con la planeación.- la experiencia de las OC's ya más planeada, forma parte de las dinámicas internas de las OC's incluso se da asesoría.

3.- Retos, logros y obstáculos.

Retos.- la planeación es un pacto entre los integrantes de las organizaciones, tiene que hacerse de manera permanente, monitoreada, dar seguimiento y no cortar, es importante contar con una instancia con personas dedicadas a ello, y no sean solo momentos, se debe capacitar a la gente que se involucra.

Logros.- se ha elaborado esquemas con base a la sistematización, ha sido útiles y formativas, se han ido profesionalizando.

Obstáculos.- poca habilidad en el manejo de conflictos, hay quienes los hacen de lado, muchas veces los conflictos son por que se ponen en juego intereses, el pacto estará en función de ciertos intereses y sale el conflicto. Las personas que participan en las planeaciones no tienen la misma formación o se tienen capitales diferenciados que se ponen en juego y no es equitativo.

Grupo 2

Dependiendo de la edad, para unos en espacios académicos, con énfasis en aprovechar recursos, más teórico. Con un planteamiento tradicional, más de control, con conceptos confusos, otra generación directamente a la planeación estratégica, teórica y abstracta.

Para algunos ha sido poco tiempo, para otros más poco tiempo como de un año. A partir de la planeación nos llevamos la tarea de plantear la identidad de la Red.

Los logros nos ha permitido aportar ejes orientadores para las organizaciones, estructura a partir del entorno, exige una base institucional, permite que el grupo comparta un mismo proyecto y da identidad. Ayuda a reconocer conflictos, pero no se generan mecanismos para resolverlos. Dificultades, coherencia entre proyecto estratégico y planes operativos, cómo se van apropiando los integrantes de la Misión, queda muy bonita la planeación pero en lo

operativo no se refleja, resistencias por aspectos ideológicos, que la planeación estratégica responde a un esquema gerencial, se ubica con eso y genera resistencia a poder planear, su referencia es esa y se cierran y puede olvidarse el marco axiológico, se ve a la planeación estratégica como “la herramienta” y se olvida el marco axiológico, a veces nos vamos con la finta de la planeación y se nos olvida que el contexto se mueve, hay que dar un margen de movimiento, cuando hablamos de planeación estratégica son las grandes líneas, es orientadora, si no se vuelve una camisa de fuerza. Desafíos, es importante quien dirige la organización, cómo lo vive las personas, ser constantes pero no rígidos y debe ajustarse como una herramienta para los grupos de base, diseñar metodologías para los grupos.

Hay muchas semejanzas entre los dos grupos, el primero aporta como los líderes que están al frente de la organización marcan o limitan y eso no está resuelto, es complicado. Es difícil hacer la planeación entre diferentes con poderes distintos y eso complejiza, cuando hay un líder que marca línea. Por un lado la planeación estratégica y la operativa son herramientas de la práctica social y detrás hay una postura política y una comprensión del entorno social, se juegan los capitales políticos con una visión e intereses concretos, al interior hay otros jugadores y hay que asumir la realidad, se llega a la simulación de que se planeó, falta un marco de referencia teórico y de método para entender el campo de la política y lo que se juega.

Un aspecto clave es quiénes planean, hay dos versiones, una en donde todos participan desde el directivo hasta el de intendencia, eso encierra una trampa, quienes parten el queso finalmente son los directivos. En otro caso solo los directivos y coordinaciones de área, tiene que ser algo combinado, efectivamente en el proceso están en juego relaciones de poder, en este juego de relaciones de poder siempre hay quienes no van a estar de acuerdo con los resultados y se puede llegar a un pacto o se manejan los conflictos.

Muy pocas veces se maneja el Yo y se parte de supuestos como que los directivos tienen claros los objetivos, ¿cómo los manejamos? Son pocas las experiencias en donde se trabaje el Yo, el tu con los demás, se supone que todos tenemos la misma Misión, etc., contar con un pensamiento crítico te da claridad para la planeación. Cada uno supuestamente le apuesta a la Misión pero no sabemos por donde andamos.

Hay tendencias en las OC's en donde si se pone el énfasis en una herramienta técnica o a veces como si fueran un partido político, se pierde la relación jerárquica, quienes operan los programas es un colectivo y las direcciones son más bien funcionales, que la planeación se vea como un insumo sin perder el sentido más profundo de la relación que se quiere construir, veo que es difícil hacer el conecte.

Todos los elementos son muy ricos, es interesante como ponen a la planeación como un acto de poder de decisión de hacia dónde queremos ir y cómo se plasma en un proyecto que da identidad, pero hay muchos supuestos, qué entendemos por poder y cómo lo conceptualizamos, que entendemos por liderazgo, cómo estos liderazgos se articulan al contexto y qué lecturas hacemos, qué concepción tenemos de los sujetos, propositivos, o que obedecen. Las jerarquías, el uso de poder, el liderazgo, no estamos exentas las OC's de ello, pasa por reconocer que el acto de planear nos lleva a cambiar concepciones, ¿quién planifica?, ¿quién decide?, ¿qué hacemos con lo que sucede en la realidad cuando el personal no se siente identificado con la Misión?

¿Qué es la Planeación Estratégica Situacional? Trabajo en grupos

Grupo 1

De lo que más se discutió fue que la planeación implica establecer situaciones futuras.

Alcanzar los objetivos y metas previstas tiene que ver con una lógica de actuación e identificar a los actores, esto tiene que ver con un ejercicio de intuición de cuáles pueden ser los problemas a los que nos podemos enfrentar.

Se comentó porque estamos trabajando en ciertos temas, lo que nos mueve a cada uno, los valores personales y lo que es importante para mi y elijo. Esto se relaciona a partir de la Misión.

Grupo 2

El plan es el camino hacia el futuro, como no se puede ver y predecir el futuro, si puedes pensar en diferentes caminos, hacer una apuesta y planificarla. Analizar las situaciones en donde se reconoce diversidad de visiones. Reconoce la diversidad de realidades, planear es una apuesta en contra de la incertidumbre, no se trabaja en un solo plan, hay varios planes y escenario.

Dos visiones distintas, una coincidíamos en los planteamientos, otro decía cuál organización no planea, hay alguna organización con una planeación tradicional, todo está implícito, lo que dice el documento. Creo que si hay organizaciones en donde la planeación puede ser tradicional, no hay consulta con otros actores. Qué dice el documento sobre la planeación tradicional y luego ver lo de la pregunta si existieran organizaciones que siguen en la tradicional.

Grupo 3

Sobre la planificación tradicional es que se parte de un futuro ya dado, se centra en lo económico y no hay mucho donde actuar, hace diferenciación en el punto de partida, el sujeto que planifica es el estado. La PES parte de lay no en un esquema de ceder sino de diferenciar las posiciones. En el diagnóstico es un solo actor quien lo hace y explica la realidad. Reconoce las diferentes apreciaciones, a partir de ahí hace ejercicio unilateral, en la situacional un ejercicio dual. Incorpora el poder político como una de los recursos, distingue lo que hace el actor como gobierno y distingue a los otros actores. Reivindica la participación política, y un compromiso, nos hace responsables.

Le entramos más a ver qué está pasando con la planeación en la realidad actual.

¿En qué momento habla Matus? Lo hace después del golpe en Chile, hace un cuestionamiento profundo, dice que con compromiso y voluntad no se cambia al mundo, hace una crítica al gobierno de Allende, con respecto a quienes llegan al gobierno y con que herramientas contaban para gobernar. La planeación como un campo que le competía solo al estado, se elaboraban planes de desarrollo sin tomar en cuenta a los sujetos y a largo plazo. Matus plantea quiénes somos los sujetos del desarrollo.

¿Realmente las organizaciones tienen clara su apuesta política?

En este sentido ¿planifican?, ¿con quién nos aliamos?

El documento tiene sus bondades, pero este tipo de planificación se cierra al compartir general del grupo, no reconoce los diferentes intereses, se hace rígida en la participación de las personas en la construcción.

Coincido con Cristina, me gusta donde se plantea lo de la participación política poder incidir en lo que quieres cambiar, la apuesta estratégica va en ese sentido, hay que entrarle al juego político. Son ambiciones fuertes y dudo que muchas organizaciones estén en ese canal, la PES si tiene una visión más compleja e integral, si cualquiera hace su planeación, y se hacen apuestas políticas.

Me permitió distinguir los diferentes niveles de las apuestas, habrá quien se asume como tercer sector, Matus cuestiona que las cosas sean como algo dado, me planteo otro tipo de planeación. Son pocas las que lo tienen estructurado y más claro por donde va.

La apuesta política es como le apuesto a cambiar la realidad de los sujetos con los que estoy trabajando, es una apuesta donde participando juntos y no quedándose en la inmediatez.

La planeación estratégica llega a México a principios de los 90, antes se hablaba de la planeación como un instrumento para hacer proyectos y conseguir recursos no era un plan rector sin que eso que queríamos no estaba muy claro. Son las agencias de financiamiento las que nos la empiezan a plantear, al principio se generan resistencias, decíamos quien sabe que quieren. Cuando nos abrimos a entender qué era, empezamos a encontrar su utilidad. Lo dejamos mucho tiempo y vemos que efectivamente en 95 es un tema desconocido y las prácticas en la planeación y gestión de las organizaciones repiten las mismas prácticas que pensamos que ya estaban rebasadas, pero efectivamente el reto está enfrente, no lo podemos generalizar, hay gente que por primer vez lo hace desde la estratégica, no conoció la otra. Se conoce pero qué tanto se han modificado las prácticas.

Exposición sobre la PES