
FLACSO¹
Serie documentos e informes de investigación n° 163
Area: Planificación y Gestión

METODOLOGÍA FLACSO DE PLANIFICACIÓN-GESTIÓN
(PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y GESTIÓN ASOCIADA)
VERSIÓN 1993

Héctor Atilio Poggiese
colaboración: Claudia E. Natenzon, Fanny de Rosas y María del Carmen Francioni

¹ Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales es un organismo intergubernamental de carácter regional y autónomo, creado hace más de cuarenta años. La integran Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá y Surinam.

En la Argentina se estableció en 1974 y desde entonces ha desarrollado en forma ininterrumpida actividades de investigación, capacitación y asistencia técnica.

Presta asesoría científica a los gobiernos y/o instituciones de investigación y procura la colaboración y el intercambio entre organismos regionales y nacionales, gubernamentales y no gubernamentales.

El área de Planificación Participativa y Gestión Asociada realiza –desde hace casi dos décadas- experimentación metodológica e investigación aplicada en diversos campos de actuación.

Sede Argentina: calle Ayacucho 551 – (1626) Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

PRESENTACIÓN.

Esta versión actualizada y abreviada de la Metodología FLACSO de Planificación-Gestión Integradas suele recibir otras denominaciones, pero se trata de un único proceso de transformación constante encima de una propuesta que tiende a superar los límites de la planificación tradicional y de la producción de conocimiento-acción, en base a la ampliación democrática de la toma de decisiones y la participación social.

La idea central en la de planificar mientras se gestiona y gestionar mientras se planifica, interviniendo con actores colectivos de manera continua en los procesos que modelan la realidad que se quiere transformar. Ha evolucionado durante dos décadas en diversas oleadas teóricas y prácticas hasta situarse en los últimos años, en el plano de proyectos/planes de desarrollo regional y local, y en la elaboración de políticas públicas de gran complejidad con participación múltiple.

Sus características generales (interdisciplinaria, multisectorial y participativa) facilitan la coordinación entre los diferentes actores, programas y proyectos que entran y salen constantemente de cualquier proceso de planificación.

En su versión más actualizada ha crecido el tono de simultaneidad entre disciplinas, sectores y niveles sociales, tendiendo siempre a generar asociaciones complejas y participativas; y ha aumentado en importancia el fenómeno de la construcción sociopolítica de escenarios donde se practiquen formas anticipatorias de la gestión y de los modelos decisorios.

El texto que sigue recoge reflexiones ya formalizadas y dispersas en variados artículos, informes de proyectos y otros documentos, así como otras que surgen de la utilización del esquema metodológico en varios proyectos y prácticas actuales, pero en lo fundamental pretende brindar una descripción sucinta, con algunos pormenores, de la estructura de la metodología, dando cuenta de sus innovaciones relevantes.

INTRODUCCIÓN.

Esta versión de la Metodología se inscribe en el modelo de implementación práctica de la misma, y constituye la superación de una etapa inicial "capacitadora o pedagógica", en la cual su transferencia se realizaba por cursos y estudios de caso.

Se puede ver que la versión 1984, como última expresión de esa concepción, no recogía todavía la reflexión sobre las experiencias que se venían realizando en otros países. Los requisitos para su mera transmisión por procesos capacitadores o para su aprovechamiento como recurso pedagógico eran mínimos, equivalentes a los de cualquier simulación contenida en programas de capacitación.

La Metodología sufrió una profunda transformación cuando se propuso aplicarla en condiciones de voluntad política explícita, sacándola de la simple concepción que informaba sobre su disponibilidad y que dominaba su transferencia. Para eso era necesario hacerse cargo de los procesos políticos que estaba viviendo América Latina.

La primera vez que se utilizó este esquema de ciclo metodológico y voluntad política explícita fue en ocasión del proyecto en Nicaragua, en 1983, y enseguida en Costa Rica, en 1984, siendo sus hitos siguientes más importantes: Concepción del Uruguay, 1985/87; CYMAT-Condiciones y medio Ambiente del Trabajo en Río Negro, 1985/86; Pilquiniyeu y Región Sur de la Provincia de Río Negro, 1987/93; Lobos, 1989/90; Bolivia, 1990/92; Región Oeste de la ciudad de Buenos Aires, 1990 en adelante.

Este nuevo abordaje de la metodología la transforma en un instrumento real para las decisiones, vinculado a procesos socio-políticos y actores concretos. Las condiciones para su utilización y transferencia en proyectos reales son muchísimo más exigentes, ya que se trata de aplicaciones a procesos y actores verdaderos, a situaciones únicas e irrepetibles, llenas de aprendizajes socio-políticos y metodológicos que enriquecen y transforman de continuo la propia Metodología. Buena parte de la bibliografía que se cita al final da cuenta de esas transformaciones, en que se sustenta esta versión 1993.

CONDICIONES PARA SU APLICACIÓN.

La concepción de la planificación-gestión como un proceso único e integrado se sostiene en la necesidad de elaborar estrategias viables. A partir de este principio diferenciador con relación a la planificación tradicional, la Metodología se estructura como un mecanismo que posibilitaría la aparición de ese tipo de estrategias. Sin embargo, la principal restricción que se presenta para conseguir ese resultado está referida a la viabilidad del uso de la propia Metodología. En otras palabras, sin Metodología no habría estrategias viables, **pero primero es necesario disponer de una estrategia viable que asegure el espacio adecuado para su aplicación.**

La propia construcción del espacio para la aplicación de la Metodología constituye en sí mismo un cambio estratégico: **la viabilidad política del escenario de la planificación depende de una voluntad política favorable a su utilización.** Así, la Metodología contribuye a democratizar el proceso decisorio, pero a la vez necesita de condiciones democráticas para existir.

La Metodología requiere, por tanto, de condiciones para su aplicación:

- a) la voluntad política de realizar la experiencia y de asociarse para esos fines;
- b) dedicar un período de tiempo a la preparación de un escenario de planificación, lo que ya *significa en sí mismo un proceso adaptativo a la gestión que se va a ensayar, entrenamiento y, a la vez, una aplicación de la propia Metodología en el proceso de preparación;*
- c) implementar la Metodología formalizando el escenario de planificación y formulando las estrategias de acción;
- d) realizar una revisión de dichas estrategias, pasado un tiempo prudencial.

La experiencia indica que entre (a) y (b) no hay una prelación necesaria, pero si ellas no se cumplen, (c) no pasa de ser un ejercicio académico y alguna producción de

conocimiento sin mejor destino que otras búsquedas y experiencias de las ciencias sociales. En cuanto a las combinaciones entre (a) y (b) más conocidas, podemos reseñar las siguientes:

1. La voluntad política se manifiesta a favor (a) y cuando sucede (b), es confirmada y alienta el avance de la experiencia.

2. La voluntad política se manifiesta a favor (a) y cuando sucede (b), se retira, vaciando el proceso abierto

3. La preparación del escenario (b) realizada bajo anuencia e iniciativa "espectante" de la voluntad política, que observa la eficacia "con beneficio de inventario", y en un momento posterior la hace manifestarse a favor (a).

4. Igual que la anterior pero la manifestación a favor nunca se produce.

Estas combinaciones no son teóricas sino reales, solo que suelen complicarse con otras cuestiones, como, por ejemplo los cambios en la arena política, sean de funcionarios representativos o delegados, sea por los posicionamientos de oposición. En todo caso las más comunes son la 4. y la 2., en ese orden, y las menos comunes la 3. y la 1.; esta última, *rara avis*.

COMPONENTES PRINCIPALES.

En la Metodología es posible distinguir dos componentes: un ciclo y secuencias lógicas para cada etapa del ciclo; esto es, hay diferentes etapas y una forma de operar en cada una de ellas.

El ciclo comprende tres etapas para la formulación del Plan/Proyecto: una primera Preparatoria, una segunda de Implementación Estratégica y una tercera de Reformulación-Ajuste. (ver gráfico)

La idea central es la de un escenario que en una **primer etapa** está sólo delineado, su "guión" está apenas dibujado. Se va configurando al unísono con la propuesta de construirlo, en base a la temprana interacción entre diversos actores. El "libreto", el argumento de cada actor es flexible, no es único. La hipótesis es que la interacción asociada, la negociación puede hacer crecer un interés común, el intercambio hace progresar el conocimiento.

En una **segunda etapa** el escenario es más formal, las reglas de juego han sido explicitadas y consensuadas; aunque no se sepa por anticipado el resultado, se sabe por cual mecanismo será producido: en tal mecanismo -la Metodología-, las reglas y procedimientos también son parte del proceso de acuerdo-consenso.

En una **tercera etapa**, la asociación para la gestión se ha materializado, un proceso de fusión entre conceptos, método y acción se va corporizando en un grupo de actores, que, como si fueran un solo actor, conduce y orienta las transformaciones en el modelo decisorio y la cultura política, incluidos en el proyecto.

1. ETAPA PREPARATORIA

La Etapa Preparatoria se propone la construcción asociada y participativa del escenario de planificación, entramando un grupo básico de actores en la elaboración de los pasos iniciales de la experiencia pretendida. El principio que sustenta esta etapa es la temprana *interacción de variados actores en la prefiguración de los momentos futuros del proceso* que se abre, realizando un ejercicio prospectivo interactivo.

El grupo inicial deberá contar entre sus componentes aquellos que aseguren la conducción metodológica. Cualquiera sea su conformación original en cuanto a diversidad, hacia el final de la etapa preparatoria su conformación deberá combinar decisores, técnicos y comunitarios, gubernamentales y no gubernamentales, diversas disciplinas y sectores.

Este momento fundacional debe contener la voluntad de asociarse, el *animus societatis*, una acción colectiva en la definición de las primeras acciones estratégicas, de lo que se quiere conocer, de los actores que será necesario relacionar. Supone también el *establecimiento de compromisos mutuos necesarios para poner en marcha un proceso colectivo de conocimiento-acción* todavía más complejo.

La naturaleza de esta etapa exige una secuencia lógica de alimentación constante y simultánea entre cuatro planos diferentes: Actores, Información, Hipótesis y Dimensiones, no constituyendo ninguno de ellos un punto de partida excluyente sino que existe la posibilidad de comenzar por cualquiera o por todos a la vez.

Tal como se ilustra en el gráfico es posible abordar esta etapa por las Hipótesis, por el documento base (Información), por la ponderación de Actores, o por los paneles (Dimensiones); o considerándolos en forma simultánea. Esta flexibilidad de la secuencia lógica, propia de esta etapa, es lo que la diferencia significativamente de las secuencias lógicas de las etapas siguientes.

SECUENCIA LÓGICA

Información.

A fin de disponer de la mayor cantidad de información existente sobre la problemática a abordar, se organiza el documento base (DB), que constituye uno de los principales insumos de la Etapa de Implementación, en el sentido de ubicar a los diferentes actores participantes en un nivel de conocimiento común.

Para reunir, compatibilizar, actualizar y sintetizar la información existente a incorporar en el DB se realizan reuniones y talleres preparatorios. El DB contendrá el conjunto de lo producido en la etapa de preparación, incluidos el listado de actores y las hipótesis.

Actores.

A los fines de esta Metodología, consideramos como actores a todas aquellas personas, organismos e instituciones que tienen, podrán tener o sería conveniente que tengan algún tipo de vinculación con la problemática de gestión abordada (involucrados, necesarios, interesados). Corresponde en esta etapa identificarlos, ponderar su relevancia y el rol que

podrán jugar en la etapa siguiente: equipo de planificación-gestión, panelistas o informantes calificados.

Para lograr su compromiso y su incorporación se desarrollan acciones preparatorias de sensibilización, haciéndoles conocer las actividades que se van realizando y la importancia de su propia participación en el proceso planificador.

El progresivo involucramiento de nuevos actores impacta en otros planos, tendiendo no sólo a enriquecer la información y la organización de las dimensiones sino también en el propio diseño de las hipótesis y su apropiación.

Hipótesis.

Se elaboran hipótesis preliminares sobre la evolución y resolución del caso problemático. Por sucesivas aproximaciones se arriba a un conjunto de hipótesis que, sometidas a un test de coherencia y complementariedad, orientarán el proceso planificador.

Esta elaboración esta a cargo del grupo inicial (el entramado temprano de actores al que nos referimos antes) que tendrá diversas composiciones, en general crecientes en número, en virtud de las progresivas incorporaciones de nuevos participantes.

Dimensiones.

El abordaje inicial a la problemática se hará sobre dimensiones temáticas, en lo posible de carácter relacional, derivadas de las hipótesis. Una vez definidas se convertirán en tema para los paneles, posibilitando la identificación y el compromiso de los posibles panelistas.

Agenda.

El producto final de este momento es el diseño de la agenda de trabajo de la siguiente etapa, conteniendo los productos de las cuatro instancias anteriores.

2. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

LA **Etapa de Implementación Estratégica** es aquella en la cual se formaliza la aplicación de la Metodología, a través de dos momentos en *continuum*: el Taller de Planificación-Gestión y la puesta en práctica de la Gestión Asociada para implementar las estrategias de acción.

Preparado en la etapa anterior, el Taller es el escenario en el cual se completará el diagnóstico, se tomarán decisiones y se participará en esta construcción colectiva y asociada.

La Metodología define cuatro roles para los actores que participan en el Taller de Implementación: participantes plenos, coordinadores metodológicos, panelistas e informantes calificados.

- Participantes Plenos: son quienes se constituyen, junto a los coordinadores metodológicos, en equipo planificador por el período que dura el Taller. Por cuestiones técnicas y en función de garantizar el objetivo final, resulta conveniente un grupo no mayor de treinta personas. Su selección se realiza en función de la evaluación de actores, las hipótesis formuladas y las etapas previstas en la Metodología.

El participante pleno tiene la oportunidad de entrenarse en la aplicación de la Metodología, teniendo la chance de exponer su propia opinión e intercambiarla con otros actores, diagnosticar la situación problemática y diseñar estrategias de acción para modificarla. En definitiva, participar plenamente en la toma de decisiones.

Dispone de un *ámbito de articulación y negociación, un escenario de planificación-gestión multisectorial, interdisciplinario y participativo, organizado para elaborar propuestas pertinentes y establecer -como representante de su organismo o institución- los compromisos necesarios para sustentar estas propuestas.*

Por todo ello resulta una condición excluyente que el participante pleno garantice su presencia constante y permanente durante las sesiones de trabajo programadas en esta etapa.

- Coordinadores metodológicos: son aquellos que, disponiendo de suficiente entrenamiento y destreza en la aplicación práctica de la Metodología FLACSO, orientan la utilización del método, organizando la tarea, capacitando y transfiriendo la Metodología y las técnicas *al mismo tiempo que se construyen los contenidos, definiendo el uso del tiempo y realizando las síntesis y reorientaciones metodológicas que fueran necesarias.*

Las personas del grupo responsable de la etapa preparatoria, que en sí misma es un primer entrenamiento, pueden funcionar como asistentes de la coordinación metodológica y aumentar sus destrezas y calificación para conducir la aplicación del método, tendiendo que pueda asegurar que pueda manejarlo con autonomía en ese proyecto o en cualquier otro, replicarlo, capacitar y transferirlo.

- Panelistas: son aquellos que al iniciar la Etapa de Implementación Estratégica, pueden proveer información actualizada a los participantes plenos, complementando la información provista por el DB. Se trata de conformar paneles sobre temas claves (vinculados a las hipótesis) en los cuales se configure un panorama del debate existente sobre la cuestión, confrontando la mayor cantidad de posturas posibles.

Cada panelista dispone de un tiempo limitado para exponer su tema. Al concluir las exposiciones de todo el panel se realizan dos rondas de consultas: en primer término los panelistas se interrogan entre sí y a continuación son interrogados por el grupo de planificación-gestión (plenos y coordinadores metodológicos), sobre sus interpretaciones, metas y sus modelos de intervención, teniendo a la vista el caso y el proceso metodológico. El panel, como procedimiento de cooperación de los decisores políticos, especialistas, consultores, etc., es una tarea que simboliza la centralidad del papel del equipo de planificación-gestión.

- Informantes Calificados: son incorporados en el desarrollo de las secciones de trabajo del Taller, en momentos claves en los cuales hace falta información y/o evaluación específicas y, sobre todo, en la toma de decisiones políticas durante el test de viabilidad de las estrategias.

El informante calificado es una persona de gran formación en algún aspecto clave, necesaria para resolver temas acotados. Tanto si fue identificado en la etapa anterior como si surge la necesidad de su presencia durante el desarrollo del Taller, se espera que asista en los momentos en que el grupo de planificación demande su apoyo.

La naturaleza de esta etapa exige una secuencia lógica de mayor rigor, que deberá cumplirse en el tiempo previsto, para asegurar el producto final. A diferencia de la Etapa Preparatoria donde el tiempo es laxo o puede disponer de holguras, en el Taller el tiempo es fijo, predeterminado (7 a 10 días), y debe ser administrado como recurso escaso, para alcanzar a pasar toda la secuencia de seis momentos, que ilustran el gráfico 2.

SECUENCIA LÓGICA.

Los tres primeros momentos de la secuencia lógica: Análisis Situacional, Problemática de Gestión y Modelo Integrado de Procesamiento Problemático -dadas las pautas no convencionales que configuran este enfoque metodológico- permiten realizar una investigación participativa con **finalidad diagnóstica**.

Las tres últimas fases de la secuencia lógica: definición preliminar de Estrategias posibles, Viabilidad político institucional (test de actores) y Diseño y programación detallada, conforman un **cuadro planificado de acciones estratégicas**.

A. ANÁLISIS SITUACIONAL

La primera instancia planteada en la secuencia lógica está vinculada a la realización de un **análisis situacional** de la problemática que se desea abordar. Para realizarlo ya se cuenta con el producto de las actividades preparatorias volcado en el documento base, al que se suma la información adicional obtenida a través de los paneles iniciales (ver definición de panelistas).

Sobre esta base se realiza una exploración de condicionantes (deficiencias, riesgos, potencialidades y restricciones), una identificación de tendencias de los procesos -estructurales y no estructurales- en relación con el proyecto que se enfrenta, una lista de los

procesos positivos que se encuentran operando en dicha situación, y una identificación de actores pertinentes a la problemática.

Esta primera aproximación consensuada a la situación problemática es un momento de exploración conjunta, de agregación provisoria de visiones y de acumulación de material que será imprescindible en los momentos siguientes: el registro de condicionantes y tendencias para la Problemática de Gestión, los procesos positivos para el Modelo Problemático, la clasificación de actores para el test de Viabilidad.

El análisis situacional se registra por escrito en carteles a medida que es elaborado (trabajando en plenario y en grupos) iniciando el registro único que se realiza durante todo el Taller.

B. PROBLEMÁTICA DE GESTIÓN

Lograda esta primer aproximación, se procede a identificar los **problemas constitutivos de la gestión** que se propone resolver. Cada problema identificado implica, por la negativa, los objetivos y metas perseguidos; sin embargo, aun no se indican sus causas, porque este momento se propone una desagregación de los resultados planteados en el análisis situacional.

En general esta actividad se lleva a cabo dividiendo al grupo de planificación en función de ejes problemáticos principales. La forma en que se realice esta división es muy importante para "romper" con los sesgos disciplinarios y sectoriales. En esta actividad usualmente se utiliza como técnica que cada participante enuncie y escriba en papeles separados hasta cinco problemas que a su criterio son fundamentales. En seguida cada subgrupo evalúa uno por uno los problemas formulados, compatibilizando los que son afines, reformulando los que son poco claros y redefiniendo contenidos sobre los que tienen bajo nivel de acuerdo. En plenario se agregan y compatibilizan en el registro único las formulaciones consensuadas de cada problema (numerados y clasificados).

C. MODELO INTEGRADO DE PROCESAMIENTO PROBLEMÁTICO

La elaboración de un **modelo integrado de procesos problemáticos** es el momento siguiente, con el cual culmina el proceso de análisis. El objetivo es llegar a un nuevo nivel de agregación que supere el conseguido hasta el momento, aprovechando al máximo la desagregación, clasificación y jerarquización de problemas ya realizadas.

Partiendo de los problemas ya considerados por los participantes como de mayor relevancia para la gestión, se van estableciendo algunos encadenamientos causales que los interrelacionan entre sí, estableciendo todas las vinculaciones posibles e incluyendo los procesos positivos identificados (tanto los que ya están produciendo como los que se espera que comiencen a producir correcciones). Se va construyendo así un modelo integrado de todos los procesos que están interfiriendo en el caso, graficados como un **mapa decisorio** que muestra todas las relaciones, cualquiera sea su nivel de abstracción.

Para confeccionar este modelo se trabaja primero en grupos que respetan una división en campos realizada por dimensiones relacionales, superpuestas en base a la teoría de

conjuntos. El resultado es revisado luego en plenario, donde se realizan modificaciones, ampliaciones y comparaciones; y se visualizan las vías de conexión entre las partes del modelo.

D. ESTRATEGIAS POSIBLES

En esta instancia se pretende realizar una definición preliminar de **posibles estrategias de intervención**.

Para tal fin se procede inicialmente a evaluar e identificar en el modelo problemático, los procesos considerados más críticos, aquellos receptores de un número mayor de problemas (tales como efectos negativos, insumos no adecuados o resultados de otros procesos distintos de lo esperado). También pueden ser evaluados como críticos algunos procesos con productos insuficientes o valores, información y otros efectos inadecuados. Simultánea o secuencialmente, de forma indistinta y combinada, se evalúan y eligen dentro de los encadenamientos de problemas y procesos localizados en el Modelo, los puntos de ataque, sobre los cuales debería actuarse (corrigiéndolos, ajustándolos, transformándolos) a través de estrategias de acción, para reducir o eliminar los problemas originados en los procesos críticos.

Estos puntos de ataque estarán siempre ubicados hacia atrás, en sentido inverso al flujo de procesos registrados; de hábito configuran verdaderos “nudos de estrangulamiento” o “cuellos de botella” en el diseño gráfico del modelo. Cada punto de ataque tiene una naturaleza diferente y las acciones que se pueden demandar para su transformación tendrán muy distintos costos financieros y de tiempo, así como perfiles variados de recursos humanos e instrumentos operacionales, por lo que **todo análisis sobre los posibles puntos de ataque implica una prefiguración de la o las estrategias de acción que podrían implementarse**.

Al final, de esa combinación entre elección de puntos de ataque y prefiguración estratégica, surgen la identificación de aquellos sobre los que se irá a actuar y la definición preliminar de estrategias de acción. Las estrategias contienen trayectorias (diferentes, complementarias o alternativas) por los cuales se podría llegar a los objetivos.

E. VIABILIDAD (ACTORES)

Simultáneamente y de manera integrada con la actividad anterior, se realiza una nueva y más completa **clasificación de actores pertinentes**, analizando sus atributos, sus relaciones mutuas y las relaciones que establecen con los organismos de planificación y gestión. Esta simultaneidad permite identificar *a priori* las actitudes que podrían presentar los actores sociales frente a las estrategias y acciones propuestas, lo que a su vez permite observar el grado de resistencia que encontrarán las estrategias: resulta evidente que una estrategia apreciada como “desfavorable” para sus intereses por varios actores sociales va a ser mucho más resistida que otra que les resulte “indiferente”.

Aunque el conjunto restante de actores sociales tenga una actitud favorable o neutra, si el actor principal involucrado en dicha estrategia la juzga como inconveniente, es muy probable que ella resulte inviable. En este caso deberá dedicarse parte de la estrategia a modificar, si fuera posible, la actitud del decisor principal.

La ponderación se realiza confrontando cada estrategia propuesta con el listado de los actores ya identificados en el análisis situacional y los adicionados a lo largo de los trabajos siguientes, hipotetizando sus reacciones:

| | |
|----|------------------|
| FF | Muy favorable |
| F | Favorable |
| I | Indiferente |
| D | Desfavorable |
| DD | Muy desfavorable |
| O | Neutro |
| = | No corresponde |

Las categorías “muy favorable”, “favorable”, “desfavorable” y “muy desfavorable” son autoexplicativas. “Indiferente” se aplica a actores que, aún cuando estén involucrados en la problemática, les da igual que se aplique o no la estrategia propuesta. “Neutro” es aquel actor que, frente a la estrategia propuesta, podrían inclinarse hacia una postura favorable o desfavorable, lo que deberá tomarse en cuenta para realizar acciones que lo inclinen en el primer sentido.

El mismo tipo de análisis se desarrolla para cada una de las estrategias planteadas, seleccionándose aquellas que presenten un grado relativamente alto de realidad en su diseño, así como buenas posibilidades de implementación. Ello se expresa en un cuadro comparativo de los niveles de alianza y de oposición de cada actor para el conjunto estratégico y de los grados de conflicto de cada una de las estrategias.

Esta ponderación resulta de mucha utilidad ya que permite alcanzar -en forma sintética- una primera apreciación del comportamiento (nunca indiferente, como supone el planeamiento tradicional) de los actores sociales. De este análisis pueden surgir acciones complementarias sin las cuales se tornarían inviables las estrategias planteadas.

F. DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE ESTRATEGIAS VIABLES

Por último se realiza el **diseño y programación detallada** de las estrategias de acción consideradas viables en el corto y mediano plazo, para cambiar las consecuencias problemáticas del modelo de gestión vigente, hacia las direcciones deseadas. Esta actividad implica tomar en consideración los recursos disponibles y accesibles.

En este momento el objetivo es formular ordenada e integralmente el conjunto de acciones y actividades que configuran la realización de las estrategias ya evaluadas como viables. Dado que se parte de una situación restrictiva en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros, y que las actividades que se plantean están encadenadas y mutuamente relacionadas, se trata de identificar los “cuello de botella” o nudos de implementación que pueden producirse en el futuro, dando el máximo de previsibilidad a las acciones y creando los instrumentos de control para el avance de las estrategias, que sirvan al mismo tiempo para realizar los ajustes correspondientes, cuestión que inevitablemente se habrá de presentar con el avance de las gestiones.

La organización de los participantes también es en grupos, aunque su composición puede ser modificada en función de nuevos criterios que beneficien la concreción de compromisos personales e institucionales.

GESTIÓN ASOCIADA.

Por lo general el monitoreamiento y la conducción de la implementación estratégica serán contenidos de una de las estrategias formuladas, la que se configura como una **gestión asociada**, gerencia del Plan/Proyecto. La Gestión Asociada es un sistema definido de responsabilidades técnicas y decisorias estructurado para coordinar la complejidad de actores y de acciones, sistematizar su avance en forma de registro y análisis, orientar el seguimiento, las reformulaciones y su evaluación.

Las acciones de **implementación y seguimiento** de las estrategias diseñadas, acompañando la puesta en marcha de los programas, proyectos y acciones diseñados (incluida la búsqueda de financiamiento que permita su ejecución) son conducidas por la Gestión Asociada en el marco de lineamientos y conclusiones contenidos en el documento final del Taller.

3. ETAPA DE REFORMULACIÓN Y AJUSTE

Finalmente, la Etapa de Reformulación-Ajuste, consiste en la organización de un nuevo escenario de planificación/gestión que permitirá revisar y reformular el Modelo Problemático, ajustar las Estrategias de Acción o formular nuevas, y realizar evaluaciones procesuales y prospectivas. Implica también realizar una revisión y evaluación de resultados, el refinamiento de los procedimientos de planificación, y la actualización de la gestión.

Esta instancia se materializa con un Seminario de Reformulación después de 6 a 9 meses del Taller de Planificación-Gestión.

SECUENCIA LÓGICA

En esta tercera etapa la secuencia lógica es la misma que en la segunda, sólo que se realiza de manera abreviada y, en una cierta forma, imbricada y superpuesta.

A. IMPACTO EN EL MODELO PROBLEMÁTICO

En primer lugar el análisis situacional y los nuevos problemas de gestión se realiza en forma directa sobre el modelo problemático (el "mapa decisorio") elaborado en la etapa anterior, donde se prioriza analizar las transformaciones producidas en el modelo por la acción estratégica y por las respuestas dadas por otros actores a dicha acción. Interesa una medición de los cambios producidos, una evaluación de procesos y de resultados, y una definición detallada de la trayectoria posible de las tendencias y procesos más relevantes.

B. REFORMULACIÓN DEL MODELO Y AJUSTE ESTRATÉGICO

Los cambios en el modelo problemático y los nuevos campos del modelo orientarán un ajuste en las anteriores estrategias o la formulación de nuevas, incluyendo el refinamiento de la Gestión Asociada. En este punto pasa a ser relevante la observación sobre los nuevos actores y en particular sobre el actor colectivo (Gestión Asociada) creado en el proceso metodológico. La construcción de nuevas reglas y procedimientos que fortalezcan la eficiencia sin reducir la *afettio societatis* es la tarea primordial en esta reformulación.