



UNIDAD DIDÁCTICA 3

GERENCIA DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Autor: Gladys Hernández Tavera

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

Facultad: Posgrados.

Denominación del programa: Especialización en Gerencia Social.

Nombre de la asignatura: Gerencia de la Intervención Social.

Modalidad: a distancia.

Tipo de asignatura: teórico-práctica.

Número de créditos: 3.

Horas de acompañamiento directo: 48.

Horas de trabajo independiente: 96.

Nombre del autor: Gladys Hernández Tavera.

Corrector de estilo: Leonardo Solano Ávila.

Asesoría pedagógica y control de calidad: Equipo de Educación y Entornos Digitales–ESAP.

ISBN: 978-958-652-574-9

Fecha última versión:

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública–ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

AUTOR

Gladys Hernández Tavera

Magister en educación, Universidad Libre. Abogada especializada en Derecho Penal, Criminología y Docencia Universitaria. Licenciada en Idiomas, Universidad Pedagógica Nacional. Experiencia como abogada litigante, asesora y consultora en temas administrativos, políticas públicas, derecho constitucional. Docente Universitaria en Pregrado y Posgrado, Escuela Superior de Administración Pública Programa de Administración Pública Territorial y Especialización en Gerencia Social, Derechos Humanos, Gestión Pública y Gestión de la Planificación Urbana Y Regional; Centro de Estudios María Goreti (CES-MAG), Nariño, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Fundación Universitaria San Martín, Nariño. Facultad de Contaduría y Administración; Universitaria Agustiniana, Facultad de Negocios Internacionales, Contaduría Pública y Administración de Empresas; Crece Ltda. Conferencista y capacitadora en temas Sociales y de la Administración Pública.

UNIDAD
DIDÁCTICA

3

CONTENIDO

UNIDAD
DIDÁCTICA

3

Resumen de la unidad didáctica	6
Competencia de la unidad didáctica	7
Contenidos de la unidad didáctica 3. Planificación y prospectiva para la gerencia social	7
Tema 1. La planificación en la gerencia social	7
1.1. Tipología y alcance de la planificación	10
1.2. Funciones de la planificación	15
1.3. Los modelos de planificación social	18
Tema 2. La prospectiva en la gerencia social	21
Estudio de caso	26
Conclusiones	28
Referencias bibliográficas	30
Referencias bibliográficas del contenido disciplinar	30
Referencias bibliográficas comentadas	31
Webgrafía	33
Glosario	34

LISTA DE GRAFICAS

Figura 1. Aspectos importantes en el ciclo de la planificación	9
Figura 2. Clasificación de la planificación	10
Figura 3. Componentes de la planificación	11
Figura 4. Tipos de planificación	13
Figura 5. Elementos en el desarrollo de la planificación	14
Figura 6. El alcance de la planificación	14
Figura 7. Funciones básicas de la planificación	15
Figura 8. La coordinación en la planificación	16
Figura 9. Evaluación en la planificación	17
Figura 10. Fases de la estrategia según Jordi (2009)	22
Figura 11. Objetivos en la estrategia	22
Figura 12. Tipos de prospectiva, según Baena (2009)	23
Figura 13. Pilares de la prospectiva	24
Figura 14. Propósitos de la planificación y la prospectiva	25

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. El modelo global en la planificación	18
Tabla 2. El modelo sectorial en la planificación	19
Tabla 3. Modelo situacional en la planificación	20
Tabla 4. Características básicas de la reflexión prospectiva de Mattar, J. 2015	24

RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

UNIDAD
DIDÁCTICA

3

La presente unidad está compuesta fundamentalmente por el concepto de Planificación y Prospectiva en la Gerencia Social, herramientas y estrategias para implementar los objetivos propuestos en el plan y el programa o proyecto de la intervención; en este sentido, es necesario revisar los elementos que permiten diseñar un proceso de planificación que de paso a la organización de las acciones que se llevarán a cabo y con las cuales se pueda proyectar una imagen de visión que anticipe los resultados que se pretenden obtener con miras al logro de un futuro deseable.

La planificación como proceso sistemático y continuo se emplea como estrategia para establecer objetivos y tomar decisiones teniendo en cuenta, las alternativas y variables que se expresan mediante la formulación de acciones que permiten organizar lo que se va a hacer para alcanzar las metas mediante métodos para la recolección de información, acciones de desarrollo, programación, evaluación y reformulación dependiendo de la necesidad.

La planificación, pensada como el plan a seguir, es parte de un ejercicio mancomunado con la prospectiva, que permite visualizar el futuro, sea este deseable o no, para que la formulación programática logre las transformaciones sociales objeto de la Gerencia Social.

La planificación y la prospectiva permiten entonces, el mejoramiento de los conflictos a los que está expuesta nuestra sociedad asegurando que su planteamiento adecuado haga de los planes, programas o proyectos de la intervención social, un recurso asertivo y adecuado.

COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Planifica asertivamente los objetivos y acciones de un plan, proyecto o programa para la consecución de metas.

UNIDAD
DIDÁCTICA

3

ESTRUCTURA TEMÁTICA			
Nombre de la unidad didáctica	Competencia de aprendizaje de la unidad didáctica	Temas	Subtemas
Planificación y prospectiva para la gerencia social.	Planifica asertivamente los objetivos y acciones de un plan, proyecto o programa para la consecución de metas.	1. La Planificación.	1.1. Tipos y alcances de la planificación.
			1.2. Funciones de la planificación.
			1.3. Modelos de planificación.
		2. La Prospectiva.	2.1. Características de la prospectiva.

CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 3. PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA PARA LA GERENCIA SOCIAL

Tema 1. La planificación en la gerencia social

La Gerencia Social requiere de unas herramientas y estrategias para implementar los objetivos propuestos, en este entendido, es necesario diseñar un proceso de planificación que de paso a la organización de las acciones que se llevarán a cabo y con las cuales se pueda proyectar una imagen de visión que anticipe los resultados que se pretenden obtener.

Por consiguiente, la planificación se emplea como estrategia para establecer objetivos y tomar decisiones teniendo en cuenta las alternativas y variables que se presenten y de este modo, desarrollar diferentes acciones, tal como lo afirman los siguientes autores:

La planificación según Martínez (2009), quien cita a Soriano "es un proceso sistemático y continuo que relaciona el futuro con las decisiones actuales, en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de planes interrelacionados" (p. 3).

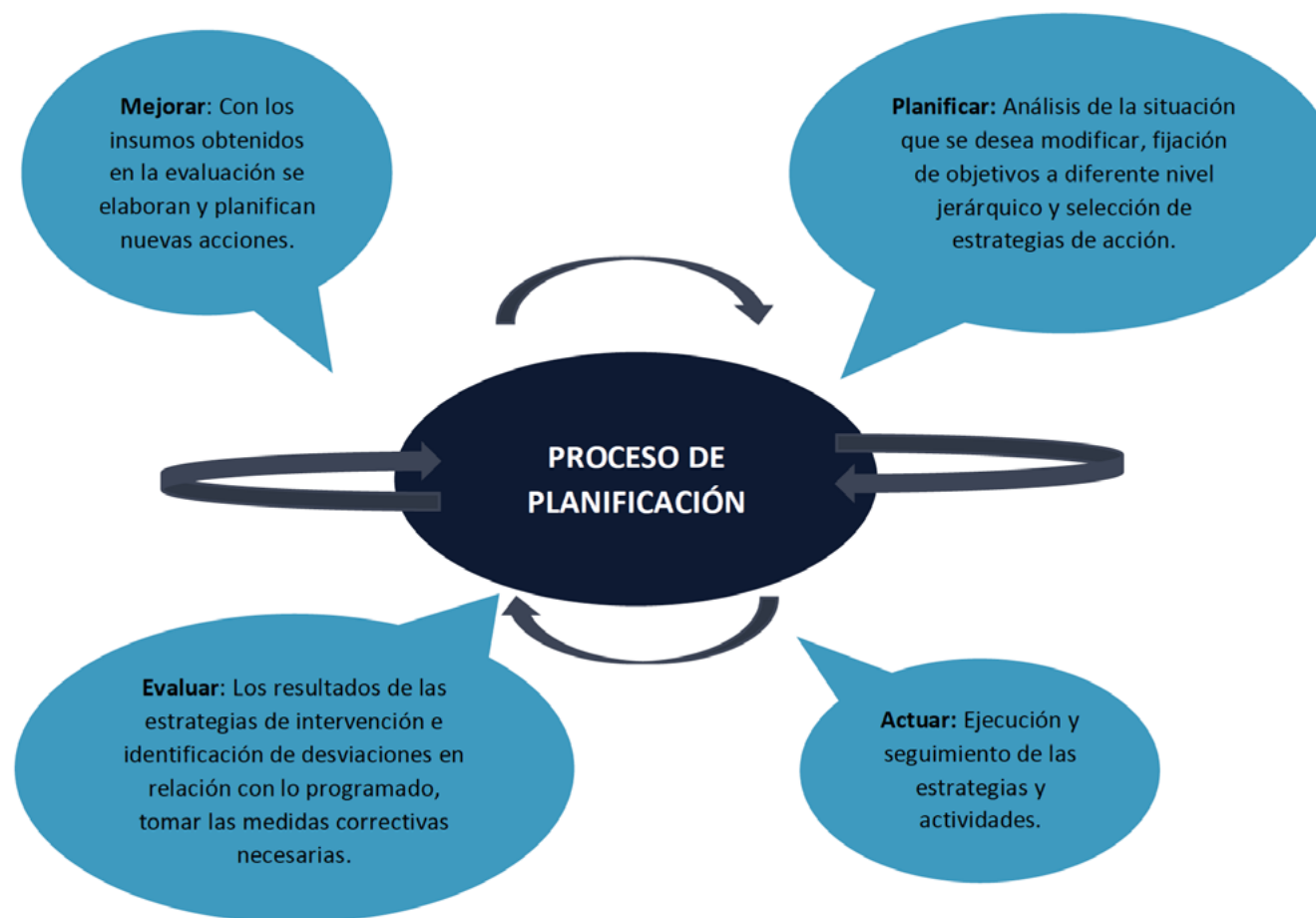
Otra definición dada por Ackoff (2001) citada por Mattar, J., & Perrotti, D. (2014), establece que “la planificación es estratégica en cuanto involucra el diseño del futuro (prospectiva) y las rutas para alcanzarlo (estrategia)”. Martínez (2009), refiere “la planificación como proceso integral para la toma de decisiones estratégicas, no ha perdido vigencia, porque no puede perder vigencia la lógica de pensar antes de actuar, lo que cambian son las matrices institucionales, que hacen que los paradigmas y prácticas de planificación deban adaptarse a los nuevos contextos” (p. 3).

Dentro del marco de los elementos que construyen la definición de planificación, surge el siguiente interrogante: ¿Por qué es necesario planificar? Al respecto, puede señalarse que la planificación es importante, porque permite:

- Ordenar el quehacer para alcanzar las metas propuestas.
- Prever las consecuencias futuras de las acciones a tomar, involucrando la toma de decisiones anticipadas.
- Incluir metodologías para la recolección de información, programación, diagnóstico, pronóstico, avances y medidas de resultados.
- Estimular el pensamiento crítico y el pensamiento creativo al observar e identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar.
- Facilitar la revisión, registro y sistematización de las actividades.

A partir de lo anterior, se puede definir la planificación como el proceso por medio del cual se construyen estrategias de mejoramiento continuo que permiten fortalecer cada uno de los momentos del ciclo, y para ello es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

Figura 1. Aspectos importantes en el ciclo de la planificación



Fuente: planificación estratégica identificación de clientes y principios que fundamentan la gestión de calidad en el trabajo con jóvenes a nivel local, INJUV, Gobierno de Chile. 2010.

1.1. Tipología y alcance de la planificación

Se pueden encontrar diferentes clasificaciones de planificación, sin embargo, aunque difieran en su terminología, las definiciones tienden a abarcar los mismos elementos conceptuales. Según el Consejo Nacional de población, 2011:

Figura 2. Clasificación de la planificación



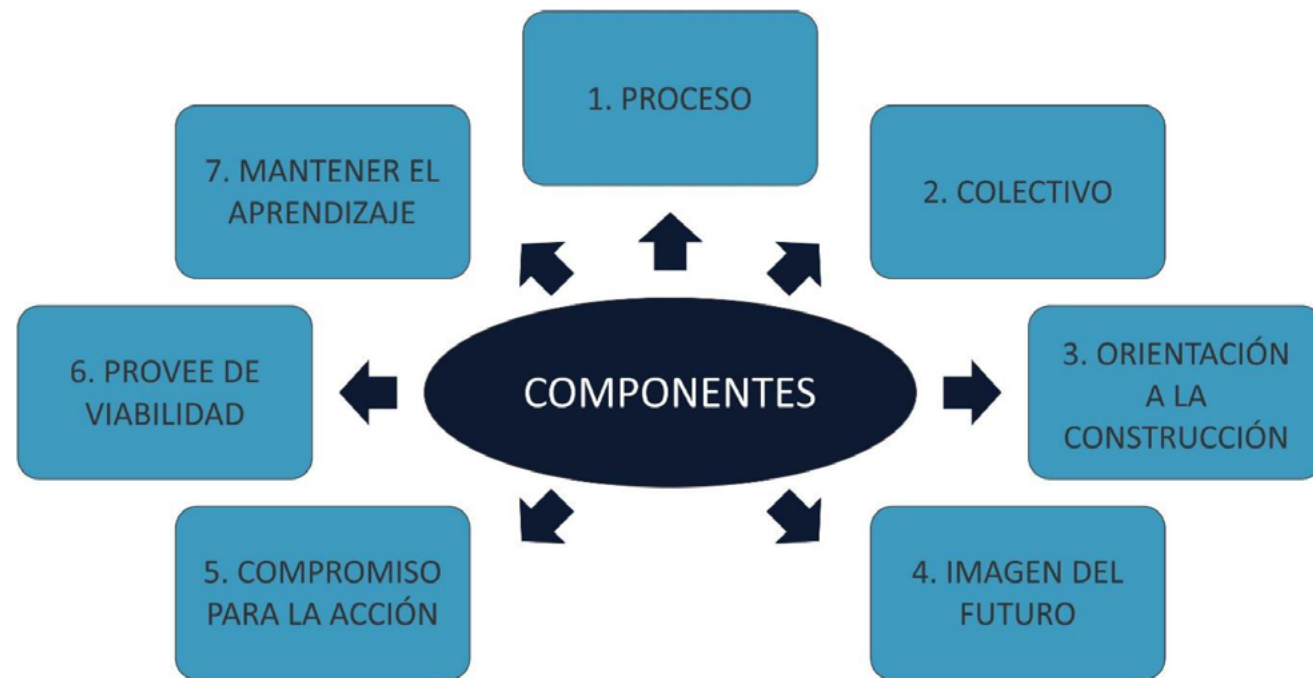
Fuente: Consejo Nacional De Población. Dirección de Coordinación Interinstitucional e Intergubernamental. 2011.

La Planificación Estratégica, como herramienta de la gerencia social es un proceso de construcción colectiva que tiene como finalidad proyectar lo que se debe hacer a futuro, estableciendo metas claras con un tiempo determinado, objetivos realistas, medibles y alcanzables a largo plazo.

Cabe destacar que dentro de un proceso de planificación se trabaja desde elementos que se constituyen como instrumen-

tos de la gerencia social, involucrando grupos sociales y políticas democráticas que permitan un ciclo de aprendizaje continuo; para ello se vale de siete elementos que, según Lorea (2000), permiten realizar un análisis del entorno y de los sujetos, estos elementos se estipulan de la siguiente manera:

Figura 3. Componentes de la planificación



Fuente: elaboración propia; basado en Lorea (2000).

- Es un proceso: requiere de un plan que se revisa continuamente desde una posición flexible, dado que orienta y guía el proceso de planificación para que este pueda ser evaluado.
- Es colectivo: como lo menciona el autor, en esta perspectiva es necesaria la participación activa y positiva de diver-

— sos actores (stakeholders), pues de esto dependerá la calidad de la planificación.

- Se orienta a la construcción: con los diferentes stakeholders y la información que se tiene, se pretende generar espacios de reflexión y de evaluación con el fin de llegar a formular acuerdos trascendentes.
- La imagen de futuro: según Lorea (2000), citando a Lewis plantea, “la imagen del futuro que guía la acción estratégica se constituye por la problemática, la visión y la misión. La problemática consiste en aquellos elementos que conforman una brecha entre los que debe hacerse (según valores, normas y expectativas) y lo que se hace (según datos percepciones), p. 4.
- Compromiso para la acción: la involucración, motivación e interés de los actores sociales en la planificación estratégica en pro de la transformación y la imagen del futuro.
- Provee de viabilidad: la imagen futura debe ser viable, según Lorea (2000) “[...] la finalidad con la que se elaboran las estrategias es para hacer realmente efectiva la imagen de futuro. Se asume que no es totalmente viable en el momento que se genera (si estuviera determinada por tendencias inerciales no tendría sentido el proceso de planificación estratégica)”, p. 4.
- Mantener el aprendizaje: es el resultado del proceso de planificación, se crea a partir:

De la sistemática producción de información, la organización de espacios y momentos para la reflexión y la discusión pública (los cuales suelen ser escasos) y la promoción de diálogos estructurados e informados. Con ello se produce una cultura de constitución de agendas abiertas a nivel institucional o de amplia participación ciudadana en la formulación de políticas públicas en los casos de planificación sectorial o programática (Lorea, 2000, p. 4).

La planificación táctica surge a partir de los lineamientos establecidos por la planeación estratégica, esta se encarga de las áreas de la organización, sus principales características se concentran en lo que se debe hacer a mediano plazo, organizando los recursos para que sea eficaz y eficiente, también recibe el nombre de planificación programática.

Por último, la planificación operativa la cual, teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la planeación táctica, se ejecuta a corto plazo y se ve reflejada en las acciones y actividades más detalladas, teniendo cifras claras, pasos concretos y objetivos evaluables.

Figura 4. Tipos de planificación



Fuente: Martínez, L. La planificación. Concepto, evaluación y funciones. ILPES CEPAL, (2000).

La anterior clasificación de los tipos de planificación posee unos elementos relacionales dependiendo del desarrollo de la acción (actitud) y el nivel de institucionalidad en donde se realiza; así, se puede realizar una planificación estratégica interactiva a nivel central o bien una planificación táctica reactiva a nivel exploratoria.

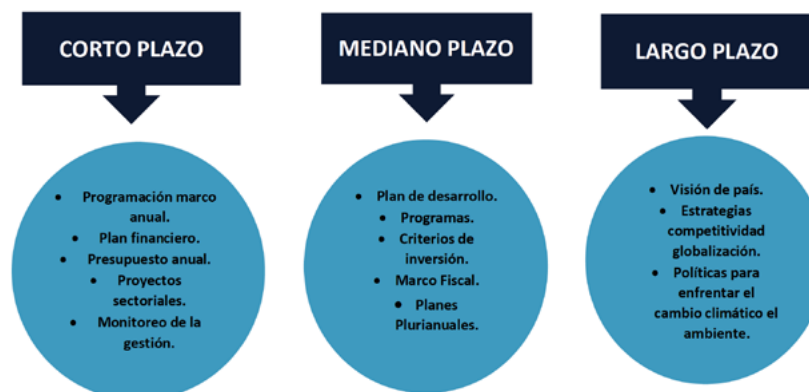
Figura 5. Elementos en el desarrollo de la planificación



Fuente: elaboración propia. Basado en: Martínez, L. La planificación. Concepto, evaluación y funciones. ILPES CEPAL, (2000).

La formulación de la planificación posee unos objetivos que se proyectan en el tiempo y deben ser organizados dependiendo de las necesidades inmediatas en yuxtaposición de los objetivos de transformación en el futuro, de esta manera el alcance de la planificación debe estar proyectado en objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Figura 6. El alcance de la planificación



Fuente: elaboración propia.

1.2. Funciones de la planificación

La organización de los objetivos en escala temporal es fundamental para que la planificación cobre sentido en la transformación de los contextos y sus necesidades; si se realiza un ejercicio coordinado en identificación del problema, formulación de objetivos, acciones a realizar para el logro de estos, organización de estos en términos de alcance, ejecución y evaluación, se entenderá que se ha cumplido con las funciones básicas de la planificación entendiéndolas así:

Figura 7. Funciones básicas de la planificación



Fuente: Martínez, L. La planificación. Concepto, evaluación y funciones. ILPES CEPAL, (2000).

Teniendo en cuenta que la prospectiva se abordará en el siguiente acápite, nos referiremos a continuación a las funciones de coordinación y evaluación.

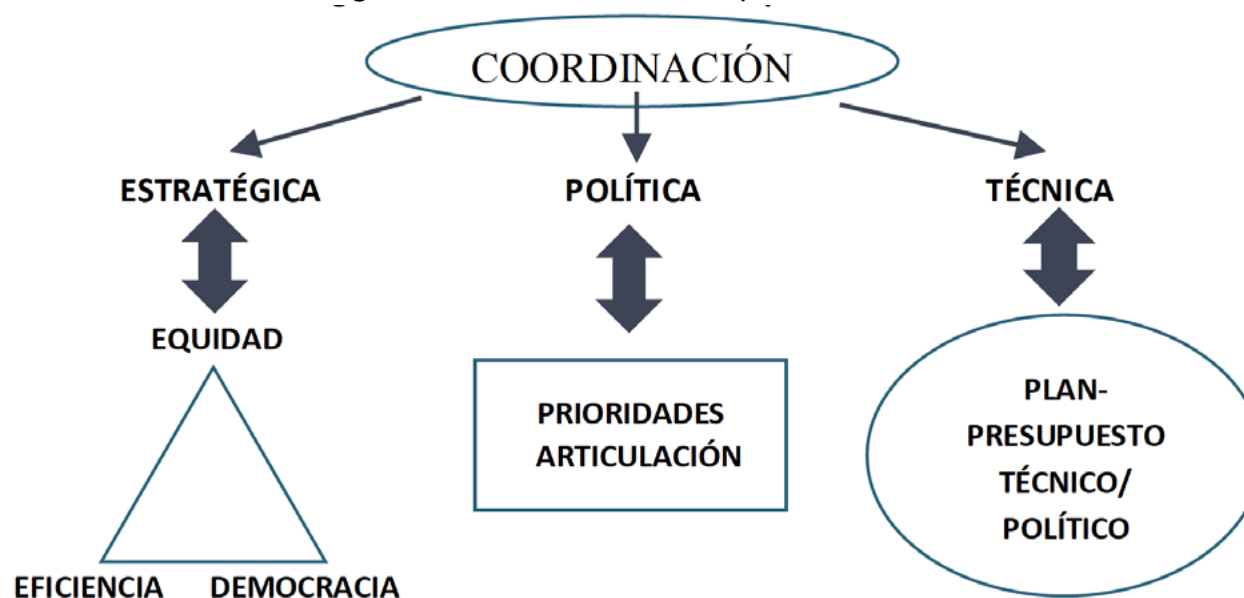
La coordinación es una función importante dentro de la planificación puesto que gracias a ella se tendrán resultados óptimos cuando en la ejecución se pongan en marcha las estrategias que darán respuesta a las necesidades de la comunidad. Al respecto de este concepto de coordinación, diferentes autores han planteado lo siguiente:

La coordinación si bien tiene un alto componente técnico, es una función esencialmente política [...]. Desde la óptica de la planificación, la coordinación supone algo más: de lo que se trata es de coordinar las políticas de tal manera que se logre integrar las distintas decisiones y acciones de gobierno en una sola visión de conjunto y con una clara perspectiva del largo plazo (Garnier, 2000).

Coordinación es el modo en que los diversos actores y organismos estatales, tanto a nivel sectorial como jurisdiccional, interactúan de modo coherente generando sinergias en función de sus tareas asignadas o sus ventajas comparativas a favor de cumplir los objetivos públicos previstos (Ramírez & Martínez, 2008).

Lo anterior se puede expresar de manera gráfica:

Figura 8. La coordinación en la planificación



Fuente: Martínez, L. La planificación. Concepto, evaluación y funciones. ILPES CEPAL, (2009).

En cuanto a la función de evaluación, es a partir de los resultados que se generaron en la planificación que se pueden establecer pautas para una construcción de mejoramiento, observando las debilidades y fortalezas que se desarrollaron durante el proceso, de esta manera, se podrá volver a iniciar la planificación, optimizando los aspectos positivos, mejorando y rediseñando los puntos en donde no se logró alcanzar lo propuesto. Cabe resaltar que en la evaluación se tendrá como punto de referencia el objetivo que se desea alcanzar, por consiguiente, buscar estrategias eficientes para alcanzar el objetivo propuesto, finalmente hacer una retroalimentación de la planificación que se implementó.

Figura 9. Evaluación en la planificación



Fuente: Martínez, L. La planificación. Concepto, evaluación y funciones. ILPES CEPAL, (2009).

1.3. Los modelos de planificación social

1.3.1. Modelo global

Según Loera (2000), el modelo global es el básico de los ejercicios de planificación. Se puede desarrollar en instituciones públicas, ya sean gubernamentales o no gubernamentales, así como en programas y proyectos sociales; su diseño y proceso está comprendido en siete etapas.

Tabla 1. El modelo global en la planificación

Etapas	Contenido
La preparación del plan.	Es el inicio del proceso de planificación estratégica, a partir de la asignación de recursos y un equipo responsable. La planificación puede ser parte de procesos normales y permanentes de aprendizaje social o institucional, además se tiene en cuenta la información interna y externa que será analizada durante el proceso.
La formulación de la imagen del futuro.	El equipo desarrolla una imagen de futuro, para ello es necesario identificar el problema, la misión, visión y el quehacer del sistema u organización.
El análisis estratégico o de "fodas".	Consiste en identificar la capacidad del sistema en cuanto a la imagen de futuro o valor público. Se compone de cuatro estrategias: primera, profundizar y consolidar las fortalezas ya existentes; segunda, transforma las debilidades en fortalezas; tercera, aprovechar las oportunidades futuras al asociarlas con las fortalezas ya existentes, y por último prevenir las amenazas futuras especialmente las debilidades.
Identificación de prioridades.	Se seleccionan estrategias por su viabilidad e importancia en relación con la imagen de futuro.
Formulación del plan.	"En la formulación del plan se pone en juego la capacidad del equipo central en recuperar la riqueza del proceso y la multiplicidad de visiones producidas en él. Los planes deben ser claros, precisos y fáciles de diseminar." (Loera, A. 2000., p. 11).
Ejecución.	Es el proceso de administración, en donde la gerencia estratégica toma al plan de manera flexible, adaptativa con planes operativos, presupuestos y estructuras programáticas.
Monitoreo y evaluación.	Con base a la eficacia del diseño, calidad del plan, el impacto en la organización y la satisfacción se realiza del proceso de autoevaluación con los participantes y de los grupos involucrados.

Fuente: elaboración propia.

1.3.2. Modelo sectorial

Este modelo es empleado en planificaciones estratégicas sociales en donde se pueden encontrar involucradas áreas de la educación, salud o el desarrollo urbano en territorios como municipios, regiones, departamentos o estados; se evidencian abusos por algunos actores que ejercen algún poder, es por ello, que el modelo sectorial según Loera (2000), es especialmente sensible a la multiplicidad de perspectivas de los diversos actores que componen un sector, como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 2. El modelo sectorial en la planificación

Etapas	Función
Acuerdo inicial.	La más alta autoridad toma la decisión de iniciar una propuesta estratégica ya sea por iniciativa propia o por influencia de otros, además, toma en cuenta la crisis del sector y la convocatoria que se realice para asumir el problema en cuestión. En el momento que se toma la decisión se establece un equipo calificado para llevar a cabo el proceso.
Identificación de las expectativas, percepciones e intereses de los grupos de involucrados y actores sociales.	En esta etapa se analiza quiénes estarán involucrados en el proceso además de su participación, estilo, modalidad, para esto se realizan campañas, convocatorias y mercadeo social.
Análisis de los factores que componen la trama estratégica del sector.	Se realiza un análisis sobre las creencias, intereses y el conocimiento de los participantes en torno al sector, por lo tanto, el diagnóstico debe desarrollarse de manera participativa, siendo conscientes que tanto los actores internos como externos tienen información valiosa.
Análisis de los factores contextuales y tendencias que influyen sobre el sector.	En esta etapa se emplea la pedagogía social, ya que se necesitan especialistas que realicen las interpretaciones de las conversaciones estructuradas y productivas que sostienen con los involucrados de los sectores.
Identificación de procesos estratégicos.	En este punto se reconoce que el proceso es una planificación estratégica cuando está en función de: <ul style="list-style-type: none"> · Ser afectables por políticas públicas bajo condiciones de viabilidad. · Jugar un papel causal en relación con las metas definidas para el sector. · En el proceso deben participar directamente los actores involucrados en el análisis.
Formulación de políticas estratégicas.	"Con base en los análisis e identificación de los procesos estratégicos se formulan las políticas que se espera que afecten al sistema de manera que su desarrollo trascienda los niveles esperados según las tendencias inerciales del sistema" (Loera, 2000).
Procesos de adopción y comunicación del plan.	"La gerencia del plan estratégico se reconvierte en su operación de manera que desarrolle una amplia campaña de comunicación del plan estratégico. En esta campaña se debe buscar reeditores del plan, de manera que se vaya reestructurando desde la perspectiva y situación de cada actor" (Loera, 2000, p. 16).
Ejecución.	El equipo responsable de la estrategia coloca en juego su flexibilidad y adaptabilidad al plan, al interactuar con las instancias responsables de la operación del sector con el fin de consolidar la visión estratégica.
Monitoreo permanente para adecuar el plan.	Diseñar un sistema de monitoreo que evalúe constantemente el plan bajo la condición de institucionalización del proceso de aprendizaje que se desarrolló en las primeras etapas. En el sistema de monitoreo juegan un papel fundamental la continuación de las conversaciones estructuradas, así como la definición de un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos que den cuenta del estado del sistema según la visión estructurada a partir del plan (Loera, 2000, p. 21).

Fuente: elaboración propia.

1.3.3. Modelo situacional

Por lo que el proceso de planificación estratégica situacional se constituye como una herramienta para que cada actor defina su plan e identifique las estrategias para la conformación de su viabilidad, cada actor construye su plan de acuerdo con las condiciones de incertidumbre de su situación y a los recursos que le proporcionen predictibilidad. En este sentido, el plan no debe intentar predecir sino prever con base en múltiples escenarios para enfrentar las diversas posibilidades de futuro (Loera, 2000, p. 21).

Tabla 3. Modelo situacional en la planificación

Etapas	Función
La identificación y marcación del problema.	A partir de la interacción que se tiene con los actores, se realiza un árbol de problemas, identificando estrategias, escenarios, por último, un árbol de apuestas estratégicas.
Identificación y descripción de actores actuales y potenciales.	"Esta acción se realiza desde la perspectiva y con relación a la posición de cada actor en cuanto al problema. En ella se ubican el resto de los actores en un ejercicio de mapeo social, tanto los potenciales como los actuales" (Loera, 2000).
Motivación y afinidad de actores.	En esta etapa se demuestra la habilidad para relacionarse, el interés, la motivación, la capacidad para negociar y la interacción que se tiene con los actores
Definición de meta estrategias.	Se realizan los siguientes interrogantes para tener una relación con los otros actores: <ul style="list-style-type: none"> · ¿Con quién colaboraremos o haremos alianza? · ¿Para qué? · ¿Cómo? · ¿Qué probabilidad tenemos de éxito con distintos aliados? · ¿Con base en qué marco ético o ideológico se desarrollarán las alianzas? ¿Es posible establecer algún trueque entre pérdidas y beneficios?
Marco ético-ideológico.	Se estructuran los principios que identifican la acción del actor y que explican sus valores, posicionándolo en relación con el problema y el repertorio de soluciones. Esta delimitación dentro de una visión de elasticidad, donde en algunas nociones es posible negociar (Loera, 2000).
Camino estratégico crítico.	Considerando los factores y los ámbitos de maniobra inercial y estratégica de cada actor se identifica los movimientos de cada uno en cuanto al problema, pérdidas y ganancias, así como el impacto del cambio de situación en los intereses de los actores.
Vectores de peso de los actores.	Una vez que cada actor está posicionado en los intereses de otros actores y se conoce su capacidad de acción sobre factores del problema se identifica la capacidad de influencia de cada uno en función de sus recursos.
Análisis de viabilidad de actores.	Se clarifica el ámbito de maniobra de cada actor y su nivel de vulnerabilidad. Se consideran estrategias por su capacidad de consenso, conflictividad y viabilidad.
Identificación de variables críticas.	Se enfoca la atención a las estrategias consideradas como críticas pero inviables, en especial para revisar alternativas de diseño, actores, o recursos, para transformar su inviabilidad.
Ensayo de trayectorias.	Se estructura la secuencia de estrategias, se construye la trayectoria posible explicitando las razones para clasificarla de esta manera, y a partir de este procedimiento se identifica la mejor trayectoria posible, explicitando los criterios para considerarla la mejor.
Evaluación del camino crítico.	Se formulan hipótesis del cambio situacional, del piso y techo de las presiones e intereses de cada estrategia y la forma como cada estrategia impone una nueva estructura en el problema a afrontar.
Simulación.	Como parte del proceso de control de la calidad en la definición del plan se identifica su vulnerabilidad y confiabilidad a partir de ejercicios que permiten objetivar tanto las estrategias definidas como las consecuencias que probablemente tendrían como resultado. Con esta etapa termina el proceso de formulación del plan, el que estaría listo para inspirar las acciones del actor específico desde donde se formuló.

Fuente: elaboración propia.

Tema 2. La prospectiva en la gerencia social

UNIDAD
DIDÁCTICA

3

La prospectiva permite anticipar acciones futuras dentro del marco de la planificación, de esta manera genera procesos y estrategias para llevar a cabo un plan, según Godet, M. (2007), "La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables." (p. 6), este concepto promueve prácticas para mejorar requiriendo del factor colectivo que impulse gestiones sociales en pro de un bien común.

La prospectiva va de la mano con la estrategia, dado que por medio de ella se planean y realizan las debidas acciones para alcanzar objetivos, metas o proyectos. Godet, M. (2007) quien cita autores clásicos como Lucien Poirier (1987) e Igor Ansoff (1965) hacen referencia al término estrategia como el reflejo de una acción y la reflexión de esta.

En este sentido, es determinante tener claro lo que es una estrategia, para ello Banet (2015), quien cita a (Pierre Massé cit. Pos., Ossorio, 1966) se refiere al concepto como, "un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas".

Así las cosas, y según Jordi (2009) las estrategias cuentan con unos elementos, los cuales deben estar bien delimitados para la eficacia y resultado exitoso de la misma; estos van desde la definición de los objetivos (estratégicos y tácticos) hasta la formulación de las acciones.

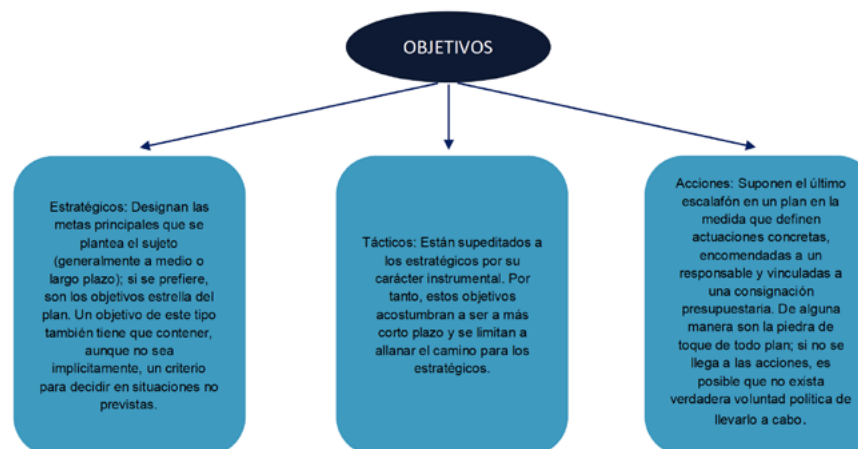
Figura 10. Fases de la estrategia según Jordi (2009)



Fuente: elaboración propia.

Definir los objetivos en la estrategia, es diseñar un norte que marque la dirección de su empeño, y para ello de debe tener claridad y diferenciar entre objetivos estratégicos, tácticos y acciones:

Figura 11. Objetivos en la estrategia

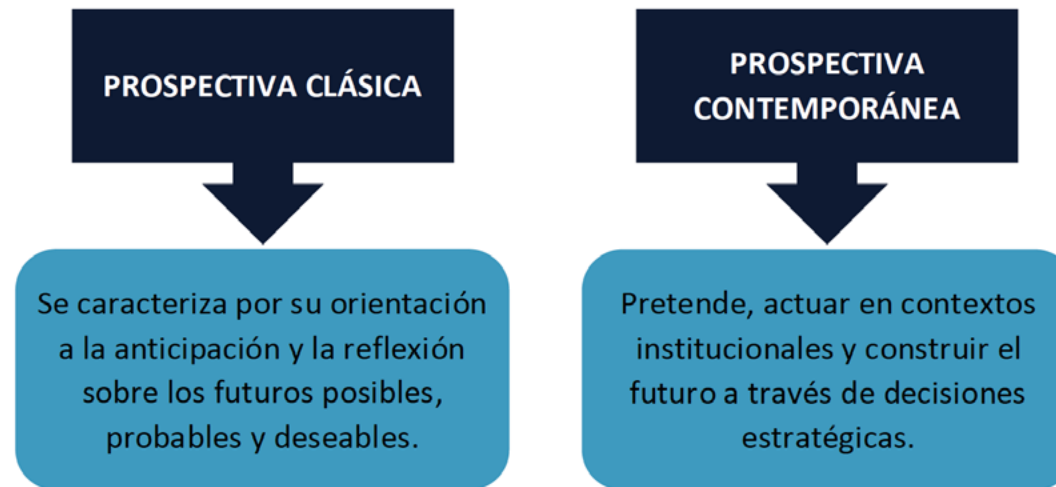


Fuente: elaboración propia. Basado en: Baena, G. (2015) Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina, citando a Serra, J. (2009).

Teniendo claro, los anteriores conceptos de prospectiva y estrategia, se hace necesario hacer la siguiente relación entre ellos: mientras que en el primero la prospectiva se orienta por su constante cuestionamiento, es decir, en hacer preguntas tales como: ¿Qué puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Cómo voy a hacerlo?; en el segundo, la estrategia, como se ha mencionado anteriormente, tiene como finalidad pensar en acciones que respondan a los interrogantes para alcanzar el objetivo determinado.

Finalmente, cabe mencionar que no existe una sola prospectiva, según Baena (2009) se evidenciara dos tipos de prospectiva:

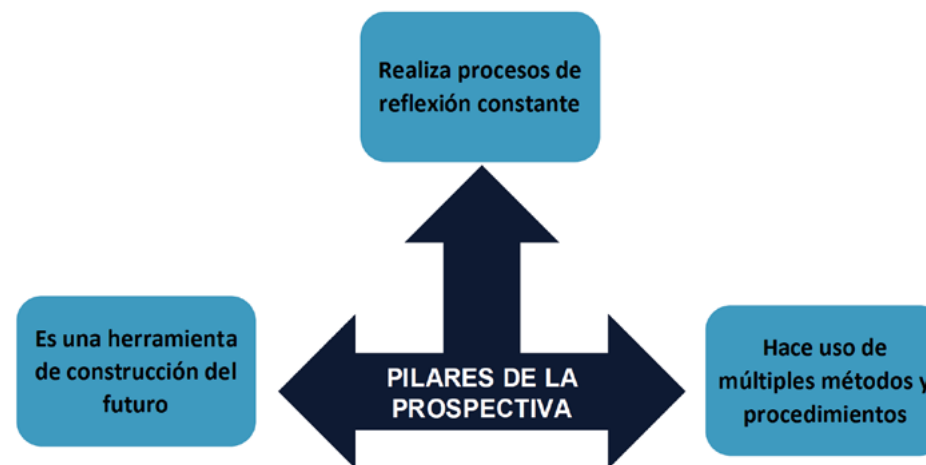
Figura 12. Tipos de prospectiva, según Baena (2009)



Fuente: elaboración propia con base en: Baena, G. (2015) Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina (2009).

Por un lado, la prospectiva según Baena (2015) se basa en cinco principios, ver a lo ancho, ver lejos, ver profundamente, pensar en el factor humano y asumir riesgos. Además de emplear la proactividad, por otro lado, como lo menciona Godet (2001) citado por Baena, esta se enfoca en el presente dando significado a la acción, pero acción sin meta no tiene sentido, es por ello por lo que pueden considerarse pilares de la prospectiva los siguientes:

Figura 13. Pilares de la prospectiva



Fuente: elaboración propia, con base en: Mattar, J. Prospectiva y desarrollo El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020.

Lo anterior deja claro que la reflexión prospectiva, implica una mirada al futuro y lo que se quiere de él, para lo cual emplea una serie de estrategias y metodologías basadas en una constante reflexión y análisis situacional. A continuación, la caracterización de la reflexión prospectiva planteada por Mattar (2015).

Tabla 4. Características básicas de la reflexión prospectiva de Mattar, J. 2015

Características de la reflexión prospectiva	Descripción
Carácter transdisciplinario	Implica el conocimiento de un saber de base y un saber aplicado. Por ejemplo, la aplicación del programa Delphi exige conocimientos de las matemáticas y la sociología.
Complejidad	Los estudios del futuro consisten en la aplicación de múltiples enfoques que no se limitan a las disciplinas tradicionales, tal como sucede, entre otros, con los estudios del desarrollo, del medio ambiente, del género y las ciencias de la administración.
Globalidad	Su propósito es identificar las relaciones existentes entre un sistema y su contexto, sus interacciones e interdependencias. Los modelos sirven para comprender los vínculos entre los sistemas, supra sistemas y subsistemas involucrados.

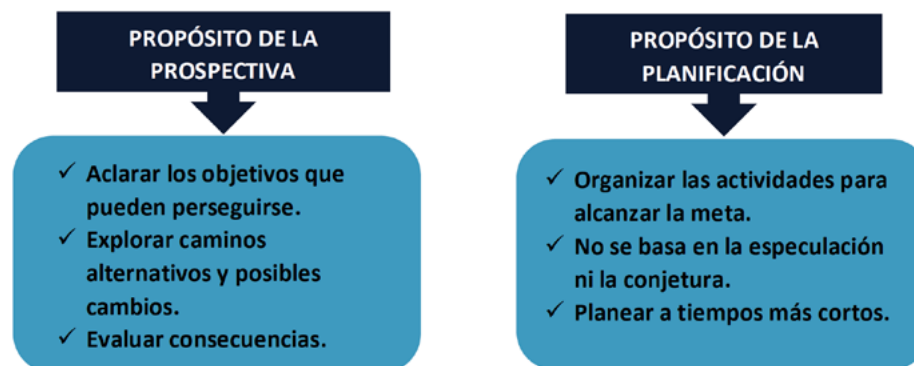
Carácter normativo	Se proponen futuros deseables que suponen un “deber ser” de la sociedad, basados en el reconocimiento de la influencia y la manifestación de los valores y las visiones en la elaboración de los estudios. Se recomienda organizar equipos de trabajo que representen diversos valores.
Carácter científico	El futuro no es un objeto de experimentación en sentido estricto, porque no es repetible ni predecible y, por lo tanto, no obedece a una ley universal. El carácter científico de la prospectiva radica en el método, en el rigor empleado en la formulación de las hipótesis y procesos de simulación y en la validación <i>a posteriori</i> de sus resultados.
Carácter dinámico	Conlleva una continua adaptación y renovación frente al cambio. Plantea a los especialistas el inmenso reto de mantenerse al día con las nuevas realidades. Implica una alta capacidad de aprendizaje.
Participación	En un ejercicio se deben conocer el tipo de actores involucrados, y los procesos de preparación, animación, comunicación y diálogo social con cada uno de ellos.

Fuente: Medina, J., & Ortegón, E. (2006). “Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”, serie Manuales N.o 51, Santiago. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La previsión humana y social, 1993.

La planificación y la prospectiva se complementan entre sí, dado que requieren de estrategias, métodos, propósitos, estudios de futuro, análisis y reflexiones. Mattar, J. (2020) expresa “la prospectiva se constituye en un campo en plena evolución, de intersección entre los estudios de futuro, el análisis de las políticas públicas y la planificación estratégica” (Medina, Becerra & Castaño, 2013, p. 19).

Cabe resaltar que, aunque los dos términos mencionados se complementan su propósito es totalmente diferente.

Figura 14. Propósitos de la planificación y la prospectiva



Fuente: elaboración propia, con base en Martínez, L. La planificación. Concepto, evaluación y funciones. ILPES CEPAL. 2009.

Prospectiva y planificación configuran un equipo estratégico y metodológico en la búsqueda del éxito de planes, programas y proyectos que transformen las realidades sociales en beneficio de quienes la componen.

ESTUDIO DE CASO

Para este ítem, se recomienda el documento la Gerencia Social en América Latina producido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con ocasión del primer seminario Latinoamericano sobre Gerencia Social Innovadora, organizado por el Instituto Interamericano de Desarrollo Social INDES en Paraguay, editado por Licha, I. (2002), porque en él se presenta un conjunto de enfoques y experiencias innovadoras en el campo de la Gerencia Social.

En las experiencias que allí se compartieron pueden apreciarse aspectos trascendentales que contribuyen a la innovación de la Gerencia Social y su contenido inicia con un artículo que cuestiona las políticas sociales, a partir de sus antecedentes y los nuevos paradigmas que se vienen generando al respecto como es a innovación y la creación de planes, programas y proyectos que fortalecen la ciudadanía por medio del fortalecimiento de capital social.

En el documento de Isabel Licha, denominado El debate actual sobre desarrollo participativo se puede apreciar un breve recuento del enfoque del desarrollo participativo a partir de los años cincuenta y los diferentes cambios que surgieron a partir de la inclusión de nuevos actores como las ONG a partir de los años ochenta, el auge de los movimientos sociales y cooperativos, con los cuales se propende por la creación y fortalecimientos de comunidades solidarias y cooperativas, donde el centro del proceso es la persona como eje del desarrollo.

En este artículo se propone como método de trabajo la Investigación, acción-participativa, donde se reivindica las obras de Paulo Freire, Orlando Fals Borda, Patricia Maguire & Rajesh Tandon, quienes desde los años setenta plantearon la importancia de fortalecer las capacidades de la comunidad mediante la generación de pensamiento propio, conciencia crítica y la delegación de poder.

En este sentido, la reflexión de Licha, se enmarca en la revisión del que debe hacerse en el enfoque y las metodologías del desarrollo participativo con el fin de responder a los contextos sociales que afectan a las comunidades y cómo fortalecer la participación de las comunidades para su desarrollo, y es allí donde la participación adquiere su papel protagónico para la intervención social, porque es considerada como, lo enuncia Licha (2002), un proceso de conciencia que apunta a la delegación de poder ciudadano, a la democratización de la sociedad, a la generación de conocimiento, al desarrollo de

habilidades, al fortalecimiento institucional y al desarrollo de un ethos democrático y cooperativo. Licha (2002) resalta la importancia de siete principios que determinan el modelo de desarrollo participativo: la participación, los derechos humanos, la equidad, la pluralidad, la creatividad, la solidaridad y la responsabilidad colectiva, principios que promueven la transformación social y el desarrollo de sociedades equitativas, sostenibles y democráticas.

A continuación, presentamos un caso que evidencia los siete principios planteados por Licha (2000), y que permitirá la puesta en escena de la apropiación conceptual: la experiencia de la Red Global de Trueque (RGT) en Argentina como diálogo multiactoral y construcción de ciudadanía.

En 1995, a partir de la crisis económica y social de Argentina se produjo un ejercicio de “trueque”, como una organización auto gestionada que ha permitido disminuir el impacto del desempleo y la pobreza de las condiciones de calidad de vida de sus habitantes. Esta experiencia ha involucrado a diferentes actores y se ha sostenido de manera tal que 150.000 personas están participando de esta red mejorando sus condiciones.

Uno de los elementos constitutivos de esta propuesta fue la invención de la “moneda social”, que permitió construir nuevas formas de relaciones sociales y económicas; creación como moneda complementaria que no solo se ha establecido en Argentina sino en otros países en crisis (Bolivia, México, Francia, entre otros) como iniciativa de las personas que se encontraban en difíciles condiciones; surgió dentro del Programa de Autosuficiencia Regional (PAR) en 1995 con una primera experiencia conformada por un grupo vecinal que se reunían los días sábado para intercambiar productos que suplieran sus necesidades (alimentos, ropa, enseres), poco a poco, la red de trueques fue creciendo encontrando estrategias de sistematización de la información hasta construir un sistema de bonos para canjear los productos.

En conclusión, la sociedad encontró una forma de organizarse para mejorar su calidad de vida a falta de la protección de los más vulnerables por parte del estado; a medida que se fueron formando varios grupos de trueque bajo el empleo de la moneda social, se conformó la red de nodos fortaleciendo elementos como el desarrollo de un sistema social caracterizado por altos niveles de pertenencia en cuanto al desarrollo de las comunidades configurando estrategias de autogestión y sostenibilidad.

La experiencia de la red de trueque Argentina ha promulgado principios que permiten el fortalecimiento de las capacidades locales, la cohesión social y de capital, formulando acciones sostenibles desde principios de participación, apoyo, solidaridad y pertenencia entre otros.

Finalmente, el documento reivindica la amplia gama de instrumentos o herramientas de participación que han facilitado la intervención de la comunidad para obtener logros o propuestas que permitan las transformaciones y el desarrollo social.

CONCLUSIONES

La Gerencia Social como facilitadora del cambio y transformación de las realidades sociales en bienestar de los diferentes asociados que la componen, posee un conjunto de herramientas y estrategias para la adecuada formulación de políticas, programas, planes y proyectos que van desde el diseño de instrumentos de diagnóstico por medio de la participación activa y proactiva de los diferentes actores, el fortalecimiento de la cohesión y el capital social mediante mecanismos que favorecen la comunicación y la resolución del conflictos, hasta los procesos de planificación y mirada del futuro que permitirán el logro de los objetivos propuestos para las diferentes intervenciones sociales a que haya lugar.

El elemento inicial para un ejercicio de intervención social exitoso parte de un adecuado diagnóstico, que en el contexto que compete a la Gerencia Social, tiene como característica inicial la participación, la cual no debe quedar solamente en el papel, sino que permita la inclusión de todos los actores.

Lo anterior implica que se constituya un equipo de trabajo con la disposición ante la consecución de una misma meta sin propósitos individuales y tendenciosos donde la participación, colaboración, sentido de pertenencia, diálogo y concertación entre otras características, sean la base del ejercicio.

Un diagnóstico participativo implica que sea la misma comunidad por medio de diferentes herramientas como el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el MML entre otros, la que ayude a determinar cuál es el problema, identificando sus causas, sus efectos, los involucrados y sus poderes dentro de la sociedad al igual que las posibles alternativas y estrategias de solución; en este proceso se genera sentido de pertenencia de la comunidad y a futuro permite que se consoliden acciones que permitan lograr los objetivos propuestos favoreciendo el bienestar y la transformación social.

Otro aspecto para tener en cuenta es el fortalecimiento de la cohesión y capital social, con este se pretende que las comunidades se empoderen de sus procesos y desarrollo local, para ello se requiere el conocimiento y manejo de las teorías del conflicto, estrategias para su intervención y mecanismos para abordar su resolución.

Por ello se recomienda que exista un conocimiento básico de los elementos, etapas o fases de los conflictos y de los respectivos mecanismos de autocomposición para solucionarlos, tales como: la mediación, negociación o conciliación, entre

otros, los cuales se consolidan mediante la armonía, la confianza, la comunicación y la participación como elementos primordiales en la construcción de escenarios de diálogo que posibiliten la transformación de realidades sociales.

Posteriormente, y luego de abordar los espacios de diálogo y concertación, se requiere proyectarse hacia el futuro deseado, para lo cual es necesario emplear alguna de las herramienta que permitan visualizar esa imagen, para ello la construcción de escenarios es una alternativa que contribuirá al proceso de planificación donde con la formulación del plan, yuxtapuesto a una visión del futuro (prospectiva) se determinará la eficacia del plan, programa o proyecto, no sin antes establecer de manera clara las estrategias de monitoreo, evaluación y coordinación de los diferentes actores para la obtención de los resultados proyectados, que pueden verse a corto, mediano y largo plazo y que al mismo tiempo se convierten en insumo de los procesos de mejoramiento de la intervención social que se esté desarrollando.

Finalmente, se puede señalar que existe una relación estrecha entre los instrumentos de análisis, diseño e implementación de las políticas, programas y proyectos sociales, contenidos en la “caja de herramientas” de la Gerencia Social, y el enfoque adaptativo y estratégico, lo cual permite concluir que la Gerencia Social es esencialmente la gerencia del cambio y transformación de realidades sociales. Como tal, la Gerencia Social es eminentemente participativa y está significativamente orientada al aprendizaje organizacional y a la creación de visiones comprensivas y respuestas innovadoras a los problemas y desafíos que las realidades sociales han traído consigo en las últimas décadas y que deben ser abordadas mediante un adecuado diseño e implementación de políticas sociales eficientes, equitativas, democráticas, sostenibles e inclusivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas del contenido disciplinar

Antenaza, I., & Oros, R. (2008). Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores. Lima: Centro Internacional de la Papa.

Bach, K. (2005). Justicia Restaurativa: Antecedentes, significado y diferencias con la justicia penal.

Baena, G. (2015) Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias y Sociales.

Coates et. ál. (2000). Bazemore, & Umbreit. (2001). En la Justicia como Sanación –“Justice as Healing” – (1998).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2006). La previsión humana y social.

Consejo Nacional de Población (2001). Dirección de Coordinación Interinstitucional e Intergubernamental. La Planeación Demográfica.

Diez, T. et ál. (2015). Investigación e intervención desde las ciencias sociales, métodos y experiencias de aplicación. Secretaría de Políticas Universitarias. Ministerio de Educación de la Nación. República Argentina. Convocatoria 2011.

Gabiña, J. (1999). Prospectiva y Planificación Territorial ocasión de numerosos estudios prospectivo Método Propuesto. Barcelona.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2004). Metodología del Marco Lógico. Boletín 4.

Licha, I. (1999). Las Herramientas de la Gerencia Social. Notas de clase. En INDES (2002) Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

Licha, I. (2000). El Análisis del entorno: Herramientas de la Gerencia Social. PDF.

Licha, I. (2001) La gerencia social como un enfoque innovador y democratizante de la gestión municipal. INDES/BID. Washington D.C.

Licha, I. (2009) Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores. PNUD.

Loera, A. (2000). La planificación estratégica en la gerencia social. INDES.

Martínez, F. (2000). INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales. N.o 16.

Martínez, L. (2009). La planificación. Concepto, evaluación y funciones. ILPES CEPAL.

Medina, J., & Ortegón, E. (1993). Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Serie Manuales N.o 51, Santiago de Chile.

Mattar, J. (2013). Prospectiva y desarrollo El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Santiago de Chile, Chile.

Ortegón, E.; Pacheco J., & Prieto, A. (2005). Manual 42. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile, ILPES.

Ortegón, E.; Pacheco J., & Roura, H. (2005). Manual 39. Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Santiago de Chile, ILPES.

Zehr, H. (2007). Justicia Restaurativa. Good Books, p. 45.

Referencias bibliográficas comentadas

Instituto Latinoamericano y del Caribe de. Planificación Económica y Social (2004). Metodología del Marco Lógico. Boletín 4.

El documento elaborado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe, sobre la metodología del Marco Lógico, muestra de manera clara como formular el proyecto en la herramienta, mostrando paso a o paso su caracterización y función, además

de, escenificarlo mediante ejemplos que permiten al lector apropiarse del método.

El documento no solo se centra en el Marco lógico, sino que es una fuente en otras herramientas de la Gerencia Social como árbol de problemas, análisis de involucrados, entre otros, que se complementan para fortalecer en el futuro profesional de la gerencia social la formulación, planificación, seguimiento y evaluación de planes programas y proyectos.

Licha, I. (2000). El Análisis del entorno: Herramientas de la Gerencia Social. PDF.

Isabel Licha, es una de las autoras que aporta claridades de todas y cada una de las herramientas de la gerencia social; genera un despliegue de elementos relacionales de las herramientas con las realidades sociales que enmarcan contextual y conceptualmente al lector. Se considera un referente importante en el desarrollo de esta unidad didáctica.

Martínez, L. (2009). La planificación. Concepto, evaluación y funciones. ILPES, CEPAL.

Martínez en su texto, presenta un marco referencial del concepto de planificación y sus características, reflexionando sobre el impacto de la planificación en la función pública. Además, establece que la planificación es una mirada al futuro que permite controlar las variables que caracterizan un futuro no deseable y permite establecer las acciones necesarias para convertirlo en un escenario que propenda por el bienestar de la sociedad.

Presenta la evaluación como parte primordial de los procesos de planificación, presentándola como herramienta que permite mejorar las acciones que se realizan para conseguir un logro y que determina un punto de partida en el ejercicio prospectivo.

Mattar, J. (2013). Prospectiva y desarrollo El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El documento citado, nos permite reconocer los antecedentes históricos de la planificación prospectiva y sus escenarios en América latina. Identifica las variables sobre las cuales hacer una proyección futura deseable teniendo en cuenta los puntos de riesgo o ruptura de la proyección sobre todo desde el campo económico. Hace un llamado a realizar planeaciones estratégicas de manera prospectiva bajo elementos asertivos que permitan transformaciones de las realidades sociales a las que se expone América Latina y el Caribe para lograr el futuro deseable.

Ortegón, E.; Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). Metodología del Marco Lógico. Manual 42. Santiago de Chile: ILPES.

Los autores de este documento hacen un valioso aporte frente a la elaboración del árbol de problemas, desde sus antecesores (árboles de causas y efectos), de manera muy didáctica ampliando la comprensión del lector. Es una fuente valiosa para el futuro Gerente Social como acompañamiento conceptual en su quehacer.

WEBGRAFÍA

Gerencia Social, Herramientas. Disponible en: <http://www.calameo.com/books/0049905443c5e3b6fdb77>

Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Disponible en: <http://www.lapropective.fr/dyn/français/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>

<https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/01/cartografia-social.pdf>

https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Cursos/Cepal/memorias/CEPAL_Arbol_Problema.pdf

http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente_MarcoLogico.pdf

<https://territorioyculturapuj.files.wordpress.com/2010/07/la-cartografia-social-como-recurso-metodologico.pdf>

<https://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/sala%20de%20prensa/documentos/PRACTICAS%20RESTAURATIVAS.pdf>

Planificación y Gerencia Social. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/00177100570e0dc11303f>

Troudi, Harnecker & Bonilla (2005). Herramientas para la participación. PDF. Disponible en: <http://www.rebellion.org/docs/15385.pdf>

GLOSARIO

UNIDAD
DIDÁCTICA

3

Autogestión: sistema de organización de una comunidad donde los diferentes actores (stakeholders) participan activamente en las decisiones sobre su desarrollo o funcionamiento.

Caja de herramientas: conjunto de metodologías, técnicas e instrumentos que permiten analizar y liderar diferentes procesos, planes, programas o proyectos.

Cohesión social: unión o relación estrecha entre personas o cosas.

Contexto: conjunto de circunstancias que rodean una situación y sin las cuales no se puede comprender correctamente.

Diagnóstico participativo: proceso que permite identificar los problemas que afectan a la población de una realidad social que se quiere intervenir en un momento determinado, con la participación de los ciudadanos y las comunidades organizadas.

Endógeno: que se origina por causas internas.

Evaluación: valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

Fortalecimiento de capacidades sociales: proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos.

Intervención social: acción programada y justificada desde un marco legal y teórico, que se realiza sobre un colectivo o individuo, trabajando los perfiles psicoevolutivos y los sectores sociales con un doble fin de mejorar su situación generando un cambio social.

Manejo de conflictos: conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

Marco lógico metodológico: herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

Monitoreo: controlar el desarrollo de una acción o un suceso mediante uno o varios monitores.

Planificación: elaborar o establecer el plan tendiente a satisfacer una necesidad o deseo.

Prospectiva: ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.

Sostenible: compatible con los recursos de que dispone una región, una sociedad, etc.