

## ABORDAJE ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN

*Cuando no planifico, alguien planifica por mí*

Ing. Estela Cammarota

*Síntesis conceptual del Módulo de Abordaje Estratégico para el Desarrollo de la Gestión, dictado en las Escuelas de Participación Comunitaria de La Plata y La Matanza, entre Agosto y Octubre de 2006.*

### **De qué hablamos cuando hablamos de Estrategia:**

La palabra Estrategia, corresponde a un concepto complejo, que encierra numerosas nociones en su interior. Cuando hablamos de “*hacer un plan estratégico*”, aludimos a diseñar un camino creativo, inteligente y posible, que nos permita salvar los *obstáculos* que nos separan del logro exitoso de los objetivos.

Pero la tarea no es sencilla. Implica, en primera instancia, reconocer muy claramente que el escenario en el cual la realidad se despliega, está atravesado por un sinnúmero de circunstancias que se tejen más allá de nuestros permisos para que ocurran. La realidad es soberana, y las criaturas que en ella actúan lo hacen desde su libertad. De modo que lo que capturamos es apenas una parte de la misma, la que está a nuestro alcance. No obstante, no podemos eximirnos de investigarla, descubrirla y describirla, sumando a nuestra mirada la de otros diversos que puedan enriquecerla y completarnos, haciéndonos crecer. Veremos: cuál es el contexto que la determina, desde lo social, lo político, lo legal, lo económico, lo cultural, lo ambiental, lo histórico y geográfico, lo religioso..., cuáles son los otros actores que se encuentran presentes o que incluso ausentes tienen influencia, qué eventos ocurrieron o están pasando y son significativos... en fin, la situación, cambiante y viva que modifica permanentemente las condiciones en las que actuamos.

Desde ese lugar, el siguiente tema es identificar con claridad quiénes somos, qué hacemos y qué nos mueve e inspira para lograrlo. O sea, nuestra *Misión*, que hablará de nuestras responsabilidades y compromisos ante la Sociedad en un sentido de trascendencia. Puede ser que la pensemos desde una organización barrial, o como integrantes de una asociación de jubilados, o del Ministerio de Seguridad, o a partir de la escuela. Cualquiera sea el papel que elijamos, la “*ropa*” que nos pongamos, el decir “*Misión*” elevará la categoría de la tarea cotidiana, haciéndonos tomar conciencia del contrato que estamos estableciendo con nuestro prójimo que espera algo determinado y significativo de parte de nosotros. La palabra *Misión* es una palabra muy próxima a la palabra *Amor*.

A partir de aquí, corresponde elevar los ojos e imaginar lo que vendrá, de modo tal que lo que proyectemos oficie de brújula y guía para orientarnos en el rumbo de nuestras acciones. Es decir, nuestra *Visión*. Ese horizonte utópico, sueño, ilusión, no siempre plenamente alcanzable, que nos ilumina y estimula y convoca e impulsa a organizarnos, convirtiendo la incertidumbre en probabilidad cuando la intención es decidida y firme. De esta manera, imaginar y motorizar una comunidad viviendo en armonía y paz, una Sociedad sin violencia, sin exclusión, es absolutamente posible. La palabra *Visión* es una palabra muy próxima a la palabra *Esperanza*.

Parados en ese espacio, con estos ropajes y estos propósitos, pensar estratégicamente significa, entonces, trazar un arco entre lo que vemos que pasa y no nos satisface, y el lugar de los buenos propósitos, identificando las cuestiones problemáticas e imaginando la mejor manera de sortearlas.

Aquí el desafío se torna más profundo aún, pues, por el contrario, ante la frecuente sensación de imposibilidad de transformar la realidad, el esfuerzo estará puesto en NO resignarse. El estratega NO acepta el NO. Si, por ejemplo, frente al delito y la corrupción ha pensado en una Sociedad justa y en paz, decididamente, estratégicamente, tejerá las acciones para que así resulte. Y trabajará porque sean viables, logrando la voluntad política y el ingreso en la agenda de los que deciden. Y buscará, además, que pueda ser gestionada por el equipo apropiado y solventada con los recursos que correspondan.

De eso se trata la Estrategia. Es un mecanismo, un método de pensamiento que, utilizado desde los valores, cuida los recursos existentes, procura gestionar los que faltan, atiende a las negociaciones entre las partes, e impulsa el progreso y el desarrollo de la comunidad, y la salud en las relaciones de sus miembros, sirviendo siempre a objetivos de orden superior.

***De qué hablamos cuando hablamos de Participación:***

Si cuando nos referimos a Estrategia lo hicimos tildando de “*inteligente*” al estratega, más aún lo hacemos cuando nos referimos a “*participación*”. Pues, ¿qué es más inteligente que tomar las riendas de la propia vida?... ¿Qué es más maduro, adulto, que intervenir creativamente en el diseño de lo que será nuestro porvenir?...

Los griegos, creadores de la Democracia, decidían sus cuestiones de Estado en las Asambleas, que eran de carácter público y en las que participaban los hombres libres (esclavos y mujeres... abstenerse). La disposición de las personas para el debate, era en círculo, y un báculo que pasaba de mano en mano iba autorizando al que lo poseyera, a decir lo suyo. Lo interesante es que, el que no asistía correspondiéndole el derecho, era denominado “*idiotés*”.

Sin embargo, ni este término ni otro igualmente despectivo es utilizado en nuestros días para la calificación de quien, por comodidad, abandona el derecho y la obligación de participar. La cultura del individualismo se ha paisajizado y, ganándonos más de una batalla, ha lavado nuestra conciencia con excusas diversas y múltiples desencantos, para justificar nuestra inacción. Vemos como normal la no participación. Y observamos con cierta desconfianza a aquél que se anima: “*seguramente no tiene nada que hacer...*”.

Mientras tanto, amparados en esa inercia, alguien piensa por nosotros e inventa nuestro destino. ***Cuando no planificamos, alguien nos planifica...***

Nada es casual. Todo es diseño deliberado.

Afortunadamente, el coraje cunde como ejemplo. Algunos no pueden permanecer indiferentes, y necesitan pronunciarse, decir lo suyo.

Es que así construye su Historia un Pueblo. Nunca de a uno. De a uno no hay Estado ni futuro.

El tema trasciende la seguridad. Es la cultura de la participación la que está instalándose en el lugar de protagonismo.

Participar incluye más de una práctica: es reconocer al otro como un otro significativo; es estar atento, solidariamente atento; es escuchar, aprender a escuchar; es informarse, actualizarse, fundamentar; es opinar, con altura, proponiendo estrategias; es callar, respetando al prójimo; es aceptar a la mayoría como tal; es seguir luchando por los principios... sin decaer, con valentía, con fuerza...

Es la incomodidad y el desasosiego y la insatisfacción, que a la noche nos despabila y no nos deja dormir, imaginando una Humanidad mejor...

*...Bendito sea ese insomnio... Que siempre nos mantenga despiertos...*

## RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS PARA EL ABORDAJE ESTRATÉGICO DE LOS PROBLEMAS UN EJEMPLO SOBRE SEGURIDAD EN EL BARRIO

### 1. PRIMERAS CUESTIONES:

¿Desde dónde está realizando el ejercicio? ¿Un Foro? ¿Una Asociación de Vecinos? ¿Una Escuela? ¿En forma individual?...

Determine quién es Ud. o quiénes son Uds., a fin de definir con claridad el alcance de sus responsabilidades y de sus propósitos.

Para el ejemplo: un FORO.

*El Foro es un espacio de organización, participación y trabajo de la comunidad barrial en el ámbito de cada comisaría. Está conformado por organizaciones y entidades comunitarias preocupadas por la seguridad. Busca diagnosticar y proponer soluciones con la policía y demás instituciones que actúan sobre su territorio de influencia.*

*Su propósito es, fundamentalmente, contribuir a la vida pacífica de su comunidad.*

### 2. ESCENARIO ACTUAL:

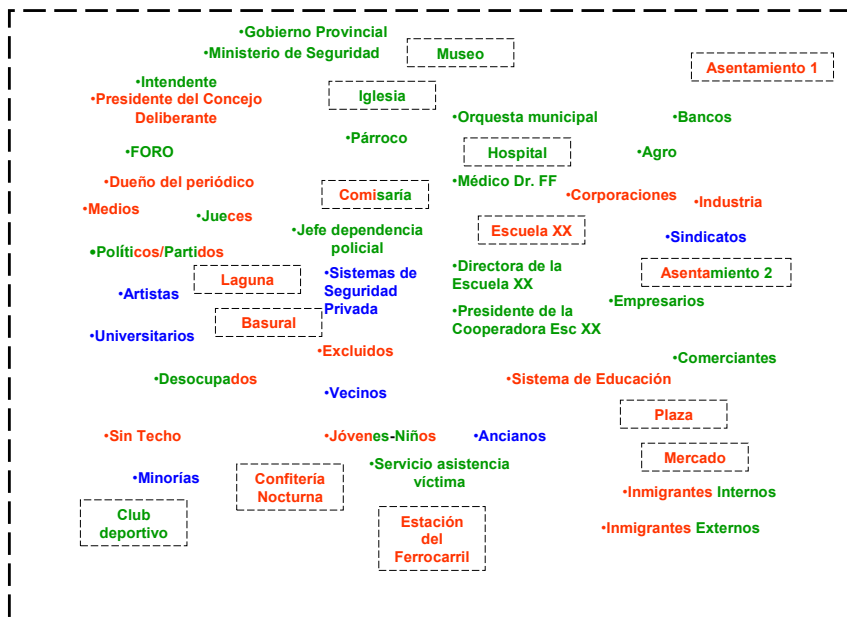
Ud. va a realizar una descripción de lo que ocurre actualmente en su territorio. Lo hará en forma esquemática, recordando que no está sólo, que existen otras personas y actores sociales, y que el campo definido se mueve y se transforma de modo permanente. Que su ámbito no se encuentra cerrado ni aislado, por lo que existen “fuerzas” que provienen también del exterior, en forma de decisiones, de acciones, de sucesos, y que pueden influir suavemente o en forma contundente.

Si se encuentra realizando este ejercicio con otras personas, recuerde que todas las opiniones son válidas, que no existe nada que esté “bien” o que esté “mal”. Se trata de una descripción y en ellas, la mirada de los otros enriquece, de manera que es siempre bienvenida.

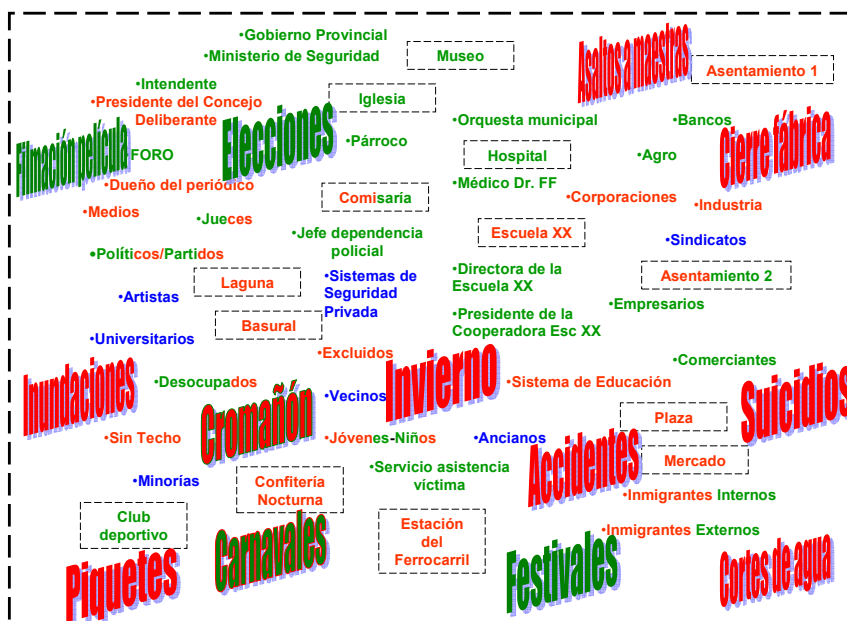
Utilice preferentemente hojas de papel grandes, que pueda pegar en una pared a la vista de todos.

- a) Realice un esquema como el siguiente, en el que anote los actores significativos que encuentra presentes. Algunos serán individuos determinados, otros estarán representados por sus oficios, profesiones o roles sociales, otros serán instituciones u organizaciones. Déles un color (verde, rojo, azul) según considere que son cooperativos, opositores o indiferentes al propósito de pacificación anhelado. Cuando le queden dudas o su conducta dependa de las circunstancias, puede emplear más de un color para el mismo personaje.
- b) Incluya “lugares”, “espacios” específicos que enriquezcan a la descripción y señalen aspectos clave. Puede recuadrarlos como en el ejemplo.

RECUERDE: Si Ud. ha participado en la construcción del Mapa de seguridad con el Programa CERCA, repase lo trabajado en él pues le provee de los elementos descriptivos que se están buscando.
---



- c) Anote eventos, relacionados o no con la temática, pero que le parezcan importantes como descripción de lo que ocurre. Estos eventos siempre estarán originando tensiones o distrayendo energía, de modo que son importantes para la descripción. O, por su trascendencia, han marcado las acciones siguientes (Por ejemplo: el caso Cromañón). Utilice también aquí código de colores.



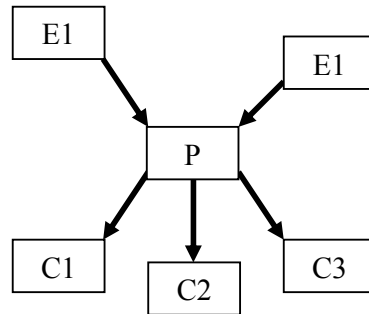


#### 4. ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS

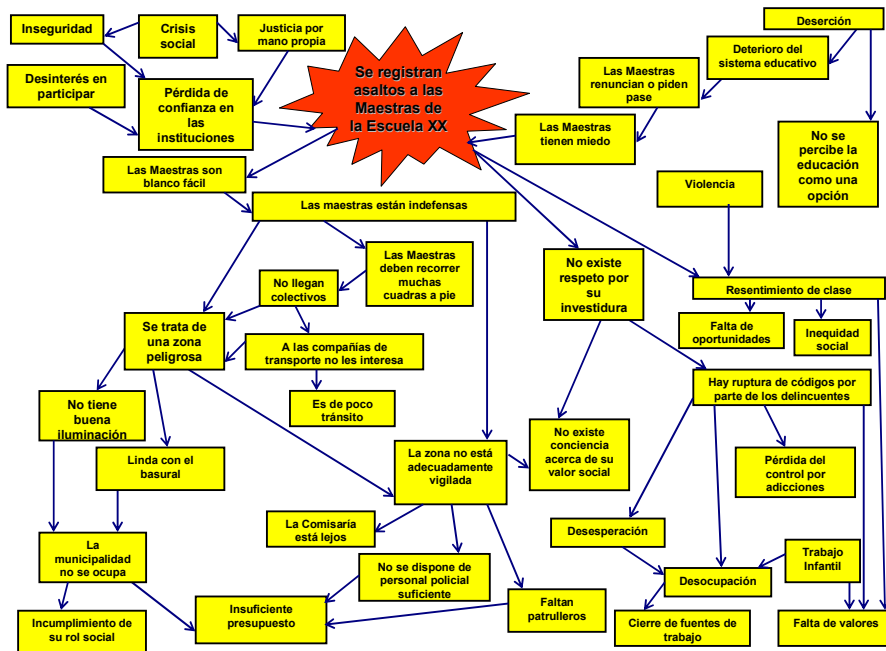
Ud. va a dibujar un “árbol del problema”. Ésta es una herramienta que consiste en identificar las diferentes causas que dan origen al problema en cuestión y los efectos que el mismo provoca. Como las primeras son “raíces” de las que el problema se nutre, se las despliega hacia abajo (C1, C2, C3...). Los efectos, en cambio, se despliegan hacia arriba como los “frutos” a los que da origen (E1, E2...).

Las preguntas que irán repitiéndose al dibujarlo serán:

- “¿por qué?”. En este caso la flecha viajará desde el cuadrante en cuestión hacia su explicación.
- “¿Qué provoca?”. En este caso la flecha parte del efecto y llega al problema.



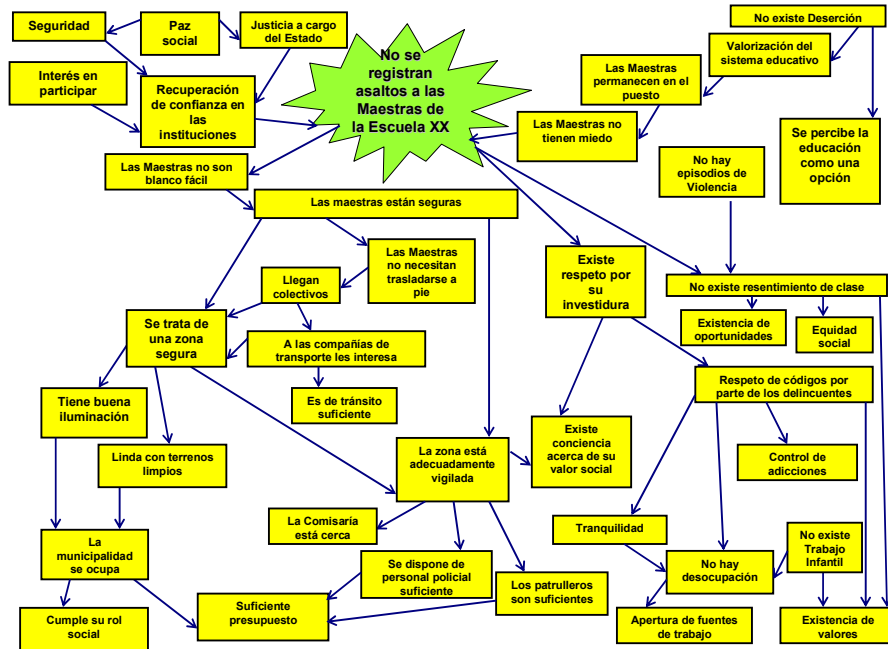
Mantener este sentido de las flechas, le permitirá leer causas y efectos desde cualquier punto del esquema. Siempre las causas van desde el origen hacia la punta, y los efectos en sentido contrario. Para el ejemplo mencionado en 3.a):



## 5. OBJETIVOS

El árbol recién dibujado posee la característica de que, si invertimos el contenido de los nodos, escribiendo exactamente lo opuesto –positivizándolo- encontramos todo lo que, idealmente, debería ocurrir para que el problema desaparezca. Esto significa que, al hacerlo, nos encontramos frente a los **objetivos** necesarios de encarar para hacerle frente.

- a) Ud. deberá trabajar sobre el árbol anterior, realizando esa inversión sin cuestionarse si es posible o difícil o imposible que lo que escribe se dé. Obtendrá un árbol de este tipo:

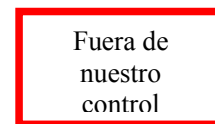


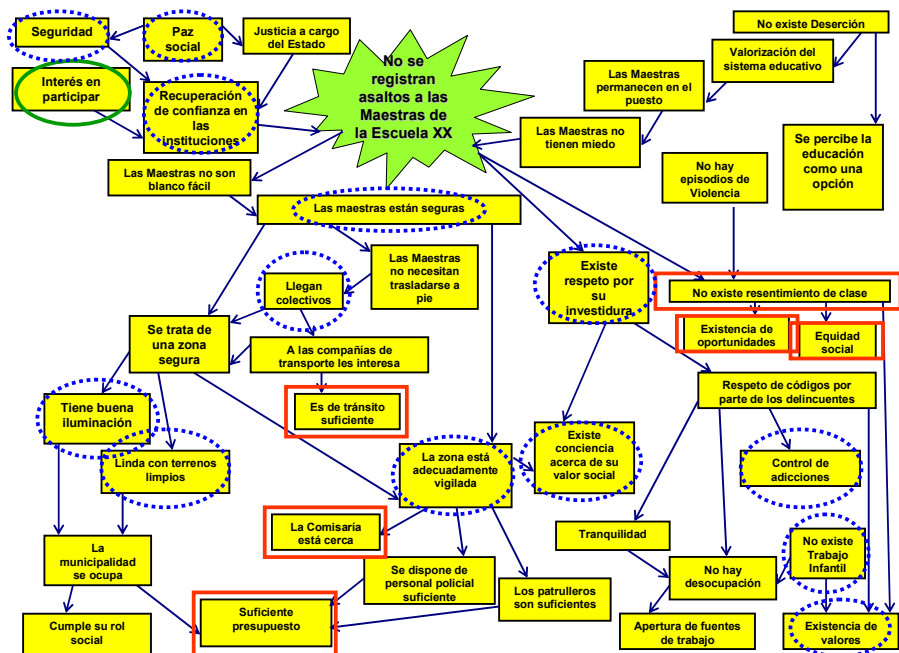
- b) A simple vista salta que no será posible para Ud. llevar a cabo todo lo que allí figura. De modo que elija un código de colores o líneas diferentes para identificar:

- Qué está bajo su control en forma total.
- Qué comparte con otros, con los que tendrá que realizar algún tipo de negociación.
- Qué se maneja con reglas que Ud. no controla o no conoce, o debido a su naturaleza o condición, es imposible de modificar.

y rodee con dichas líneas los cuadros que correspondan a cada situación.

Para nuestro ejemplo:





c) En función de lo anterior, observará que, por ejemplo, Ud. puede proponerse:

1. En forma directa, promover la participación de los vecinos en los temas de seguridad.
2. En forma compartida:
  - Con el Municipio, gestionar la limpieza del basural.
  - Con el Municipio, gestionar la reposición de las luminarias.
  - Con el Jefe de la dependencia policial, ubicar un puesto de control y vigilancia en la zona.
  - Con el organismo que regula el transporte, la presencia de la línea de colectivos que corresponde a la zona.
  - Con el Municipio, y organismos que atienden el desarrollo social, el control del trabajo infantil promoviendo además campañas para su denuncia y evitación.
  - Con el Municipio y organismos de salud, campañas de prevención de adicciones.
  - Intervendrá también, de esta manera y en consecuencia, en la recuperación de la confianza en las Instituciones, la seguridad, la paz social, la instalación de valores, el respeto por la investidura de las Maestras y su seguridad.
3. Será para Ud. condición a aceptar:
  - La lejanía de la Comisaría (lo que salvará con el puesto de vigilancia mencionado más arriba).
  - Las condiciones presupuestarias.
  - La falta de tránsito en la zona, cuestión que no podrá modificarse pero que al recurrir al organismo de control del transporte no obstaculizará la modificación del recorrido.

- El resentimiento social, derivados de la falta de oportunidades e inequidad social, cuestiones que desde su rol no puede modificar y con las que deberá operar hasta que se modifique el contexto.

## **6. ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD**

- a) Tal como se describe en el artículo que nos introduce en el tema, el verdadero acto estratégico se completa cuando, para todas estas propuestas Ud. se pregunte si tienen, en cada caso:
- Viabilidad política, es decir si serán aceptadas por el nivel de decisión correspondiente, por aquél que detenta el poder. Si estará dispuesto a brindar su aprobación o incluirlo en su agenda de gobierno.
  - Viabilidad organizativa, o sea si existe la estructura humana, roles necesarios, conocimientos, para llevar a cabo lo que se propone.
  - Viabilidad económica, lo que implicaría contar con las fuentes de recursos necesarios para poner en marcha las acciones.
- b) Para una respuesta negativa en cualquiera de los tres aspectos, el esfuerzo debe estar aplicado en la CONSTRUCCIÓN de dicha viabilidad. Es decir, cómo hacer para conseguir el apoyo del nivel político, el equipo correspondiente y los fondos necesarios. He allí la verdadera creatividad. Habitualmente, entran aquí en juego las alianzas y adhesiones que Ud. pueda lograr. El Foro es en sí mismo, un gran constructor de viabilidad, pues su rol es aceptado y estimulado desde el propio gobierno, por lo que sus sugerencias no sólo son solicitadas sino también estimuladas.

## **7. INDICADORES Y MEDICIÓN DE IMPACTO**

Siempre tome la precaución de “tomar la foto inicial” e imaginar cómo desea ver solucionado el tema.

Esa “foto” puede ser efectivamente una foto (en el caso del basural), o un índice (5 asaltos en 1 mes) o puede estar dada por una encuesta que cuantifique una percepción (cuántas maestras sienten miedo).

Determine qué sería para Ud. un progreso respecto del problema. Defina cómo va a darse cuenta de que va en buen camino. Establezca pequeñas metas en plazos determinados, como pasos previos al logro final.

Compare, muestre, difunda sus hallazgos, comparta sus aprendizajes. Sostenga con datos e información lo que afirma.

## **8. REFLEXIÓN FINAL**

Esté dispuesto a rectificar aquello que se planteó. Recuerde que el plan se verifica en los hechos, pero que una excesiva rigidez en lo que intenta puede provocar daños mayores que el beneficio conseguido, pues el escenario, dijimos, “está vivo”, la realidad cambia, y es necesario revisarse todo el tiempo.

Al realizar el abordaje sugerido, en forma metódica y ordenada, no sólo irá construyendo el proceso de transformación social que se propuso, sino que las capacidades de su equipo habrán mejorado y aumentado. Las soluciones planteadas desde esta vía, son propias de una madurez cívica, que reemplaza las producciones espasmódicas por las razonadas y coherentes.

Le deseamos perseverancia en este propósito e iluminación para el logro de sus objetivos.