

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD–

GUÍA SIMPLIFICADA

MODELO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA UNADISTA BASADO EN EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS

0. INTRODUCCIÓN

La “Guía Simplificada, Método de Análisis de Problemas – MAP-” (VIDAL, 2006), se ha aplicado con éxito en la construcción de los planes de desarrollo 2004-2007, 2007-2011 y 2011-2015. Guía que se ha constituido en una orientación para el proceso de Planificación Institucional, más no en una camisa de fuerza, por cuanto el Modelo hace énfasis en la participación activa de consejeros, directivos, estudiantes, egresados, docentes y administrativos, quienes aportan a la construcción en consenso del Plan de Desarrollo Institucional.

Esta guía es para ambientar a los actores que intervienen en la construcción del Plan de Desarrollo Institucional, en el lenguaje a emplear, en el sentido de los pasos metodológicos establecidos en los pre-talleres y talleres a realizar, en la definición del alcance del Plan y la realidad sobre la cual se actuará para generar un cambio, para proyectar el futuro de la UNAD.

En este sentido se presenta a continuación la guía así:

1. ANÁLISIS DEL MACROPROBLEMA

La explicación de un problema incluye tres componentes bien diferenciados: los hechos en los cuales se manifiesta el problema, es decir su descripción; el por qué de esos hechos, esto es un modelo explicativo multicausal, y las **consecuencias** de la existencia del problema. De este modo el **flujograma situacional**, que se define como la explicación graficada del problema, permite ver de un solo golpe estas tres características.

Un problema se precisa mediante su **descripción**. El **Vector Descriptor de Problema (V.D.P)**, se comporta como un vector columna que denota dirección, intensidad y fuerza de los hechos necesarios y suficientes para verificar la existencia del problema declarado, que son enumerados como un conjunto de

descriptores (indicadores de problema). En la nomenclatura d_1 , d_2 , d_x ..., son los hechos en que se precisa el problema.

La descripción de un problema cumple las siguientes funciones:

- Reúne las diversas interpretaciones del nombre del problema en una sola, aquella que enuncia los hechos que manifiestan y verifican la existencia del problema; el consenso sobre la significación compartida del problema permite que el grupo que lo analiza esté seguro que estudia un mismo problema.
- Precisa lo que debe ser explicado, es decir identifica los hechos que verifican la existencia del problema y cuyas causas deben ser identificadas, explicadas y relacionadas.
- Constituye una referencia para estudiar la evolución del problema, es decir sus tendencias a mejorar, empeorar o mantenerse igual. Es llamado el descriptor de tendencia y éstas se indican a través de flechas de significado convencional.
- La efectividad del plan se refleja en el cambio de los descriptores del problema. El conjunto de descriptores debe ser suficiente para que el problema quede libre de ambigüedad.

2. ÁRBOL DEL PROBLEMA: SELECCIÓN DE LAS CAUSAS CRÍTICAS

En el árbol explicativo del macroproblema están **todas** las causas que los actores consideran explican el problema. Sin embargo no todas las causas:

- Son centros prácticos de acción
- Tienen un **impacto alto** sobre **todo** el V.D.P,
- Tienen quien pueda mejorarlas en el corto plazo.

Por eso sólo las causas que cumplen con estos criterios, son las denominadas **causas críticas** y, a su vez, son las que están consideradas en el ÁRBOL DEL PROBLEMA.

3. ÁRBOL DE LA SITUACIÓN OBJETIVO

El cambio esperado es producido por un acto de intervención **SOBRE CADA CAUSA CRÍTICA**, que llamamos **Operación** (OP), entendida ésta como el módulo más agregado de la acción. Es decir, una operación puede estar compuesta por varios proyectos y acciones.

Una Operación es también una relación recursos-producto-resultados. A cada operación corresponde un responsable de su ejecución (o varios, como en el caso de la UNAD, donde la toma de decisiones se hace de forma colegiada) y unos actores que cooperan o apoyan su ejecución.

De este modo, el árbol de la situación objetivo está compuesto ya no por un vector descriptor de problema (V.D.P), sino por un **vector descriptor de resultados** (V.D.R) –que se ha diseñado previamente-, y en vez de ubicar las causas críticas en éste, se muestran las operaciones que llevarán al VDR en cada escenario seleccionado.

4. DISEÑO DEL PLAN DIRECCIONAL

Para cada Operación se diseñan los objetivos, metas, indicadores y productos

NOTAS METODOLÓGICAS

- Recuerde que el método MAP analiza los problemas desde el punto de vista de sus causas. Por lo tanto todo el trabajo de planeación se centra en el árbol explicativo del problema, el cual consiste en una cadena causa-efecto de argumentos que explican el macroproblema identificado y precisado a través del V.D.P
- Para agilizar el resultado del trabajo de los talleres, en las siguientes páginas encontrará los formatos que se utilizarán para el desarrollo del taller.

Nota: Todas las causas deben estar relacionadas entre sí y deben tener una flecha de entrada y una de salida. Cuando unas causas no tienen sino salida, es posible que esa causa sea la REGLA DEL JUEGO.

Los formatos NO indican un número de causas determinada. Se pueden agregar o eliminar cuadros para las causas. Lo mismo sucede con los demás formatos. SI NECESITA MÁS ESPACIO COPIE EL FORMATO QUE ESTÁ UTILIZANDO EN LA SIGUIENTE HOJA.

- El diseño de la situación objetivo deberá hacerse en dos escenarios:
 - **CENTRO:** los resultados a obtener permanecen sin mayor variación, porque la situación sólo mejora ligeramente

- **TECHO:** los resultados a obtener son optimistas y las metas planeadas se superan

➤ **FLUJOGRAMA SITUACIONAL:** Explicación graficada del problema

Macroproblema:

Actor que declara:

CAUSAS	V.D.P.
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 50px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 50px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 50px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 50px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 50px; margin: 10px;"></div> </div>	<p>d₁:</p>

CONSECUENCIAS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

➤ **SELECCIÓN DE CAUSAS CRÍTICAS**

Examine TODAS las causas del Plan conforme a las preguntas que aparecen en la tabla. Las causas críticas serán aquellas que **cumplan con las tres condiciones. No haga el análisis independientemente de cada descriptor del V.D.P. Recuerde que cada causa explica un descriptor.**

No	Causas	Impacto Alto (a) Medio (m) Bajo (b)	¿Puede alguien ejecutar alguna acción para mejorarla?	¿Es un centro práctico de acción?
CC1				

➤ **ÁRBOL DEL PROBLEMA**

MACROPROBLEMA:

ACTOR QUE DECLARA:

Inserte aquí sólo las causas críticas resultantes del análisis anterior. Trate de mantener los conectores originales y recuerde que CADA DESCRIPTOR DEL V.D.P. origine una CADENA ARGUMENTAL DE CAUSAS.

CAUSAS CRÍTICAS	V.D.P.
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> </div>	<p>d₁:</p>

➤ **DISEÑO DE LA SITUACIÓN OBJETIVO**

El Vector Descriptor de Resultados-VDR alude a los resultados GLOBALES del Plan. El contraste entre el V.D.P y el V.D.R indica la magnitud del cambio perseguido frente a la situación inicial.

VDP	Escenario Techo	Escenario centro
	VDR	VDR
d ₁	r _{t1}	r _{c1}
d ₂	r _{t2}	r _{c2}
d _n	r _{tn}	r _{cn}

➤ **ÁRBOL DE LA SITUACIÓN OBJETIVO**

Escenario: _____

El árbol de la situación objetivo grafica la MAGNITUD del cambio que produciría aplicar el conjunto de objetivos parciales de cada Operación OP para alcanzar los resultados del V.D.R. El árbol de la situación objetivo, permite analizar si conviene intensificar el efecto de las operaciones para alcanzar los resultados o bien, intensificar o reducir el V.D.R

OPERACIONES	V.D.R.
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 10px;"></div> </div>	<p>d₁:</p>

En la UNAD las operaciones del Plan son los Macroproyectos que orientan el Plan de Desarrollo Institucional. Cada Macroproyecto puede tener para su desarrollo proyectos y subproyectos.

➤ **DISEÑO DEL PLAN DIRECCIONAL**

Escenario: Techo

El Plan Direccional, es el conjunto de Operaciones desagregadas en proyectos y objetivos parciales que contribuyen a lograr el V.D.R o resultados generales del Plan.

OPERACIÓN (OP)	PROYECTOS	OBJETIVOS	METAS	ACTOR RESPONSABLE

5. PRESUPUESTO DEL PLAN

El Plan Direccional debe ser presupuestado para saber su costo y determinar las contribuciones que cada parte debe hacer para materializarlo.

El Plan sin presupuesto, es un ejercicio inútil que habrá demandado un desgaste de recursos, casi siempre escasos, restándole credibilidad y gobernabilidad a la Dirección Superior.

OPERACIÓN (OP)	PROYECTO	VALOR ESTIMADO	FECHA DE EJECUCIÓN (INICIO Y TERMINACIÓN)	OTROS

6. DISEÑO DE TRAYECTORIAS

La secuencia en que se realizan las operaciones influyen muy fuertemente en la viabilidad y calidad del Plan. Una buena manera de comenzar a pensar una trayectoria de ejecución de un Plan consiste en tratar de construir una secuencia torpe hasta el extremo de una pésima trayectoria.

El anterior ejercicio, nos permite dilucidar con claridad CUÁL ES EL ENCADENAMIENTO TÁCTICO que hace posible el logro final.

PEOR TRAYECTORIA

OP	AÑO 1		AÑOS 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II

MEJOR TRAYECTORIA

OP	AÑO 1		AÑOS 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II

7. ESTUDIO DE ACTORES

7.1 IDENTIFICACIÓN Y NOMENCLATURA DE ACTORES RELEVANTES

Los PLANES NO SE JECUTAN SÓLOS y aunque esto pueda ser una verdad de perogrullo, muchos planes bien diseñados fracasan por hacer caso omiso de los actores, sus capacidades y de recursos de poder que manejan. Por lo tanto el estudio de los diferentes grupos de interés, es parte estructural del proceso de planificación y del diseño de estrategias.

Los Actores son líderes, personalidades o grupos que tienen peso, es decir que controlan RECURSOS CRÍTICOS para desarrollar una Operación y toman una posición de cooperación, conflicto o desinterés que afectan el curso y los resultados de la Planificación.

La persona o grupo puede ser un Actor relevante en una situación y no serlo en absoluto en otra. La identificación de los Actores relevantes indica por lo tanto quienes son los que juegan un papel determinante en la ejecución del Plan y no basta con enunciar quienes son los actores, sino que el serlo se verifica al contrastar la lista inicial de Actores con los que realmente están como RESPONSABLES de una Operación determinada.

En el contexto específico de la UNAD, es de esperarse que los Actores del nivel nacional en el Plan de Desarrollo Nacional, se expresen en los planes operativos zonales como actores de los respectivos cargos espejo a nivel zonal y local.

De otra parte, para el enfrentamiento exitoso de un problema en una situación concreta se requiere de la sumatoria dinámica de los recursos (de poder, de conocimientos, económicos). Esto se logra en la medida en que se tenga claramente identificado, cuál es el recurso crítico que controla cada actor y sobre qué operación del plan lo aplica.

En un Plan siempre intervienen actores externos (el entorno no es igual a cero) e internos, con sus propias capacidades, intereses y recursos de poder. Por lo tanto, su identificación es de vital importancia para la viabilidad del Plan.

ACTORES EXTERNOS

No	Actor	Recurso que controla
A1	Ministerio de Educación	
A2	Ministerio de Hacienda	
A3	Consejo Superior	
A4	Organismos internacionales	
A5	Gobernaciones	
A6	Alcaldías	
A7	Gremios	
AX		

ACTORES INTERNOS

No	Dinamizador de OP	Recurso que controla
A1		
A2		
A3		
A4		
A5		
A6		
A7		
A8		
A9		
A...		

7.3. ACTORES POR OPERACIONES Y RECURSOS CRÍTICOS

No	OPERACIÓN	RECURSO CRÍTICO	Responsable
OP1			
OP2			
OP3			
OP4			
OP5			
OP6			
OPX			

7.4 RESUMEN DE RECURSOS CRÍTICOS POR ACTOR

Actor	RECURSOS CRÍTICOS QUE CONTROLA			
A1				
A2				
AX				

7.5 MOTIVACIÓN FRENTE AL PLAN

En cualquier situación hay actores o jugadores que encabezan posiciones sobre el Plan en su conjunto y sobre cada operación en particular. En la gestación de esas posiciones pesan la inercia, la desconfianza, las rivalidades, los prejuicios, la ceguera, para ver posibilidades, los intereses encontrados y las parcelas de poder.

El estudio de la motivación (el deseo de actuar) de los actores frente a cada Operación puede operacionalizarse a través del análisis INTERÉS (la posición) y el VALOR (importancia) que el Actor le atribuye a cada Operación.

El interés de un actor puede manifestarse en:

- Apoyo (+)
- Rechazo (-)
- Indiferencia (0)

El valor (la importancia) se puede calificar:

- Alto (A)
- Medio (M)
- Bajo (B)

La combinación de las escalas anteriores nos dará una motivación como se observa en la siguiente tabla:

Motivación	Interés	Valor	Actitud esperada del Actor
Apoyo fuerte	+	A	Cooperación fuerte
Rechazo fuerte	-	A	Conflicto fuerte
Apoyo Débil	+	B	Cooperación Débil
Rechazo Débil	-	B	Conflicto débil
Indiferencia	0	M	Indecisión
Indiferencia	0	B	No juega
Indiferencia	0	A	Obstaculiza

Cualquiera que sea la motivación de cada uno de los miembros del equipo, el directivo debe asumir estrategias diferentes en cada caso, teniendo en cuenta que la primera de todas las acciones debe ser la de inspirar hacia el cambio esperado, por medio de un sistema de incentivos ligado al desempeño.

Si la actitud es de	Usted debe:
Cooperación fuerte	Sostener
Conflicto fuerte	Disuadir, neutralizar o aislar
Cooperación Débil	Incentivar
Conflicto débil	Persuadir
Indecisión	Inspirar, Convencer
No juega	Reemplazar
Obstaculiza	Desincentivar, Reemplazar

TENGA EN CUENTA QUE SI USTED COMO DIRECTIVO NO TOMA UNA DECISIÓN A TIEMPO RESPECTO DE LOS ACTORES QUE NO DAN LA RESPUESTA ESPERADA, COMPROMETERÁ UNA O VARIAS OPERACIONES DEL PLAN DIRECCIONAL.

Si bien es natural que las Operaciones no tengan el mismo valor e importancia para todos los Actores, los objetivos del estudio de actores son:

- Detectar cómo está dispuesto a “jugar el otro”
- Identificar las operaciones conflictivas y las de consenso
- Identificar los Actores conflictivos y los que cooperan

Actor	OP1	OP2	OP3	OP4
A1				

8. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Todo Plan es vulnerable y conviene reflexionar sobre los fundamentos de las apuestas (las OP) que hacen alcanzables los resultados (V.D.R) del Plan.

El MAP toma del ZOPP el concepto de supuesto o condicionante letal para identificar aquellas condiciones fuera del control del actor, que tienen un peso decisivo en el logro de los resultados perseguidos. El condicionante letal implica un razonamiento del estilo “si a entonces b o c”, o “en el supuesto de” o “al menos que”. Cualquiera de estos razonamientos puede utilizarse en el análisis del

condicionante letal. Lo importante de nuevo es construir las condiciones de viabilidad del Plan, diseñando estrategias para enfrentar aquellas que lo obstaculizan.

OP	CONDICIONANTE LETAL	IMPACTO	¿DE QUIÉN DEPENDE?	PLAN DE CONTINGENCIA

NOTA: Documento elaborado por la Dra. Elizabeth Vidal Arizabaleta en el 2006.

Bogotá, 31 de enero de 2012