

EFRAIN EDUARDO CAINA ULPO

UD 13945 HRE 21368

CURRICULUM DESIGN

PARTICIPATORY STRATEGIC PLANNING

Student's Prolife

My life in Quito, Ecuador

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

HONOLULU, HAWAI

JULIO 2012

Tabla de contenido:

Introducción:	3
Descripción	4
Objetivos	6
Análisis General	7
Actualización	17
Discusión	31
Ventajas y Desventajas	35
Recomendaciones	36
Conclusión	39
Opinión	43
Bibliografía	44
Examen	45

1. Introducción:

Muchas organizaciones se han creado y generado a partir de la creatividad de las personas, la posibilidad de organización promovida por la cooperación institucional nacional o internacional, sin embargo este proceso en muchos casos se han convertido en grandes homenajes a la desorganización, a la imposición y al mero hecho de justificar los gastos de ingentes cantidades de recursos, a ha servido para aumentar la brecha entre los intentos de desarrollo y la creación de dependencia.

Son innumerables los intentos por aplicar procesos estratégicos de planificación en las organizaciones rurales, pero que solo quedan en enunciados y paquetes de documentos que permanecen en cualquier rincón de una oficina, cuyo único uso es el de servir de documento de respaldo para justificar los gastos y de alguna manera demostrar que las organizaciones están debidamente fortalecidas y consientes de su realidad.

Es necesario recalcar que el proceso de Planificación estratégica es una tarea ardua, de generación de conocimiento, cooperación y creatividad que permita consolidar los procesos organizacionales en el futuro y no simplemente quede como enunciados idealistas de una realidad inexistente.

El proceso de Planificación Estratégica es un proceso organizado de plantear el futuro organizacional, no es un pronóstico del futuro, antes por el contrario, es un proceso cronológico ordenado, analítico de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que una conglomerado social pueda tener como oportunidad de desarrollo.

En este proceso planteado, se pretende visualizar el proceso realizado con APROLEQ, hace dos años y que ha servido de modo y forma de desarrollo local, con injerencia en otros lugares donde se pretende implementar nuevas formas de emprendimiento.

La planificación implica realizar un proceso responsable en la demarcación de la cancha en la que se jugara la contienda, donde intervienen muchos actores sociales locales y externos que determinarán el éxito o el fracaso de las acciones emprendidas.

2. Descripción:

De desarrollo rural, es un área apasionante del desarrollo económico, tecnológico y social, de un gran número de familias, de las cuales depende la responsabilidad de la producción de alimentos sanos y limpios, para una sociedad habida de alimentos y productos que satisfagan sus necesidades.

El apoyo al sector rural, por parte de instituciones estatales y de desarrollo privadas (ONGs), nacionales o de la cooperación internacional, han realizado un sinnúmero de actividades de tipo emprendimiento productivo o apoyo a la generación de organizaciones sociales, denominadas sin fines de lucro, que ha integrado a un buen número de familias, desesperadas por cambiar y llegar a la tan añorada, mejores condiciones de vida.

Desde el punto de vista crítico, los procesos asociativos se han realizado aprovechando la oportunidad de contar con financiamiento, y facilitada por los proceso de legalización jurídica de las grupos formados con diferentes fines, muchos ministerios tienen esta particularidad de otorgar Acuerdo Ministeriales, que permiten realizar operaciones y actividades de diferente índole, en el campo del desarrollo rural, hasta este instante el proceso es normal y el proceso jurídico, contribuye a la consecución de los anhelos del grupo social de interés formado.

El siguiente proceso es el más complejo y se complican los roles y funciones de estas organizaciones legalmente estructuradas, y es que se pierde de objetividad, puesto que es una situación la que se plantea en los fines de la organización y otra la realidad que se vive en el tiempo. Puesto que confundimos los roles socio organizativos y los roles de emprendimiento empresarial, hasta aquí, posiblemente el proceso se desarrollo de forma casi normal.

Las complicaciones surgen cuando se realizan actividades que están fuera de las expectativas de los socios de la organización, en la gran mayoría de organizaciones que se ha visitado y se ha profundizado en su análisis estructural, carecen completamente de un proceso de Planificación Estratégica Participativa, en el mejor de los casos, se ha encontrado documentos de planificación estratégica, realizada por equipos técnicos contratados por las instituciones, documentos voluminosos y de compleja escritura, de

características ininteligibles para el común campesino que tiene una escasa formación académica.

Los lineamientos planteados, desde una visión externa hacia lo interno, lamentablemente es el denominador común de los procesos organizacionales, los actores principales involucrados, muy poco aportan para el desarrollo de un proceso de Planificación, esto es una de las razones por las que los procesos no alcanzan a cumplir la misión y mucho menos contar con una visión de desarrollo en el tiempo.

Por estas y otras razones me atrevo a manifestar que: Las organizaciones rurales surgen como respuesta a una propuesta u oportunidad temporal, sin el debido proceso de planificación, que les permita mantenerse en el tiempo. Esto se puede comprobar fácilmente, puesto que los proyectos u emprendimientos socio empresarial o asociativo, tienen una duración exacta, con el proceso de ejecución del proyecto, es decir que tiene una duración igual a la del financiamiento, y, estos terminan automáticamente cuando se retira la ONG y su equipo técnico.

Como propuesta de desarrollo y de planificación estratégica implementada, se tomará en cuenta la experiencia iniciada por APROLEQ y su propuesta de desarrollo, basado en la participación de sus socios, que entendieron y comprendieron que la forma de desarrollar de forma conjunta, es aplicando procesos de delegación de funciones o descentralización del poder, principalmente de gerencial de la empresa.

3. Objetivos:

- a. Demostrar que en las pequeñas organizaciones de base es posible establecer un plan estratégico, construido con la participación de los actores locales.
- b. Desarrollar el espíritu constructivo en la solución de la problemática local.
- c. Incorporar al campesino como actor y constructor del bienestar colectivo.

4. Análisis General:

Es importante primero establecer algunas puntualizaciones y concepto:

- **Plan de desarrollo:** Es un documento en el cual se formulan las metas y objetivos realistas y medibles para alcanzar la misión.

- **Plan de trabajo anual:** Es un documento en el cual se formulan las acciones (estrategias, actividades, proyectos) que se llevarán a cabo durante un año para alcanzar las metas y objetivos propuestos en el plan de desarrollo.

- **Planificar:** Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

- **Estrategia:** Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

- **Proceso:** Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.

- **Proyectos, actividades o iniciativas:** Son eventos y gestiones que contribuyen a alcanzar las metas y los objetivos trazados en la planificación.

- **Rendimiento / ejecución:** Son resultados que un individuo o una institución llevan a cabo en su progresión hacia el logro o consecución de los objetivos deseados o requeridos.

- **Visión Institucional:**
 - Constituye la identificación y concreción del hacia dónde va la institución. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones. Esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: Describir lo que la organización debería ser en el futuro (2 a 3 años). Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc. Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

 - **Instrumento:** Marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. No es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la organización. Es el desarrollo de una *visión de futuro*.

La situacional actual.

La Planificación estratégica tiene como finalidad prever el futuro de las decisiones actuales. La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. Lamentablemente muchas de estas organizaciones planifican bajo un sistema caduco poco creativo y costumbrista que no les permite la optimización de sus recursos.

El éxito de un Plan Estratégico consiste en el establecimiento de criterios para tomar las decisiones organizaciones diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se pueden evaluar tales decisiones. Existe una marcada diferenciación entre los conceptos de Planeación y Planeación Estratégica.

- La Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. De acuerdo a la definición de Russell Ackoff a la planeación se anticipa a la toma de decisiones.

- Por su parte la Planeación Estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. El concepto de futuro es lo que marca la diferencia, pues la planeación estratégica marca la dirección en que se debe desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento.

Es importante puntualizar que el proceso de prever el futuro es muy diferente a la planeación a largo plazo, esta a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparnos al futuro y prepararse en forma apropiada, implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos de futuro y modificarlos.

Para comprender con amplitud el concepto de Planeación Estratégica se deben involucrar seis factores críticos:

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
2. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
3. La estrategia es una definición de dominio competitivo de la organización: en que tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.
4. La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

5. La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

6. Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

La Planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979):

- ***Hacia dónde va?***. Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva.

- ***Cuál es el entorno?***. Al responder a este cuestionamiento la organización se ve forzada a observar a si misma en forma realista y objetiva y también a su entorno externo a sus competidores y las amenazas y oportunidades que representa. Además debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlo.

- ***Cómo lograrlo?***. Es decir cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?

La manera de responder con veracidad a estas preguntas, es en forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización. Sobre la base de lo expuesto podemos concluir que la Planeación Estratégica, es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas y objetivos alcanzables. Las metas y objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

El resultado de una planeación estratégica exitosa no se reduce ni se concentra en el Plan que se genera, sino en el proceso de Planeación propiamente dicho. Aunque sus los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores críticos de éxito, los objetivos funcionales, etc., la planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de auto examen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros. Con mucha frecuencia, los documentos se archivan casi hasta que una fuerza externa ordena su revisión.

La planeación estratégica es un proceso reiterativo. Ésta y la administración estratégica constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente, de la alta gerencia. Una vez que se completa el ciclo de la planeación estratégica, la tarea de la gerencia consiste en asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo.

El futuro, por definición, siempre está al frente, por lo tanto, las organizaciones deben estar en los procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo acciones se debe planear. Pero luego de reforzar todos estos conceptos y puntualizar en las diferenciaciones es importante contestar a una de las preguntas más frecuentes de la alta gerencia.

Por qué hacer Planeación Estratégica?

La respuesta es elemental y lógica: La Planeación Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la organización evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable. En otras palabras la Planeación Estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica en la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la organización liberen energía detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo su misión. La planeación estratégica incrementa la capacidad organizacional para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o el campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones:

1. La planeación estratégica proporciona una oportunidad, o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los agentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

2. La planeación estratégica se asemeja mucho a un juego de ajedrez, en el cual el equipo de Planeación debe analizar y anticipar las jugadas de sus oponentes para prever acciones que neutralicen o minimicen sus efectos y den la oportunidad a la organización de sacar el mejor provecho de estos.

3. Luego de la revisión de todos estos conceptos es necesario puntualizar ciertas definiciones que a menudo se utilizan como sinónimos de planeación estratégica pero cuyo ámbito dista mucho.

Por lo tanto es imperativo señalar lo QUE NO ES la planeación estratégica:

- No es solo un proceso de pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado, el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro.

- La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis,

honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis y su futuro.

- No elimina el riesgo sino que ayuda a los Gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo proceso de planeación. Las siguientes son preguntas comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Es importante responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización, acerca de la planeación, sin considerar quién está involucrado y quien no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier acción:

- El primer paso consiste en asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, consideren importante el proceso de planeación y estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él, de una forma que sea visible para el resto de la organización. Sin este compromiso obvio, el proceso de planeación no se puede dar.
- Una vez asegurado el compromiso, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación.

El método SWOT, DOFA, o FODA en la planificación.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las **oportunidades** de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

La matriz FODA para su análisis, debe considerar dos ámbitos.

AMBITO INTERNO:

a. FORTALEZAS:

En esta columna deberán quedar visualizados los recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como los logros, experiencias y aciertos relevantes de que dispone el sector analizado a nivel de la localidad, es recomendable hacer referencia a la matriz de trabajo de la asamblea y visualizar los aportes recogidos en la columna concerniente a las ventajas competitivas, revisando y completando tales aportes. De la lista identificada de fortalezas, los participantes deberán identificar las tres más importantes.

b. DEBILIDADES:

De la misma manera se continúa con la identificación de las principales debilidades que a juicio de los participantes, adolece el sector en cuestión y que obstaculizan o limitan las posibilidades de desarrollo del mismo. Igualmente que con las fortalezas, podemos hacer referencia a las ventajas comparativas, para completar la identificación de las debilidades mas importantes.

AMBITO EXTERNO.

c. OPORTUNIDADES:

Esta columna permite la identificación de las posibilidades que ofrece el medio exterior al sector aprovechable para mantener, reforzar y desarrollar sus fortalezas, disminuir o superar sus debilidades, o para implementar nuevas iniciativas para el desarrollo y fortalecimiento del sector.

d. AMENAZAS:

Dentro del diagnóstico de cada sector deben identificarse también las variables o situaciones externas que puedan constituir amenazas para su desarrollo o fortalecimiento, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, relevar sus debilidades e incluso amenazar su existencia o su sustentabilidad en el futuro inmediato.

e. ESTRATEGIAS:

Cuando se ha completado la identificación y priorización de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procede a identificar con los participantes, estrategias para el fortalecimiento y desarrollo del sector. Las preguntas siguientes generadoras son de mucha utilidad para su identificación:

¿Qué se puede hacer para potenciar nuestras fortalezas?

¿Qué se debe hacer para disminuir nuestras debilidades?

¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades?

¿Qué podríamos o deberíamos hacer para neutralizar las posibles amenazas?.

Formulación de la misión.

Cuando una organización formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica

un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político-económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Para el gerente, la misión es lo que la cancha es para el futbolista. Enmarca su acción y sus movimientos (estrategias). El juego no puede desarrollarse fuera de la cancha. Por lo general, fracasan las compañías que comenten el error de salirse de la cancha y lanzarse a negocios que no corresponden a su misión.

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la organización (o planea estar), una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía, al formular su misión, una organización debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué función (es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la (las) función (es)?
4. ¿Por qué existe esta organización?

Formulación de la Visión.

La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión. En los años setenta (70), la empresa Xerox invitó a un joven ingeniero llamado Steve Jobs a que asistiera con otras personas a la demostración de una innovación todavía sin aplicación práctica: un operador desplazaba una pequeña máquina en una mesita, y se podían seguir sus movimientos en la pantalla. Todos pensaron que la máquina era ingeniosa. Solo Steve Jobs tuvo la visión. Se dio cuenta de inmediato de que la invención del "ratón" (Computer mouse) podía revolucionar la forma en que se utilizaban los computadores. En esta visión nació Macintosh, y creció la compañía Apple Computers. La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad

Los objetivos estratégicos organizacionales.

Para una organización, es muy importante establecer unos objetivos denominados estratégicos, pero estos deben reunir ciertas condiciones o criterios para establecerlos:

Conveniente. Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

Mensurable a través del Tiempo. Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse.

Factible. Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

Aceptable. Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo pro digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en

incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

Flexible. Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

Motivador. En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible. Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

Obligación. Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

Participación De Las Personas. Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos.

Las personas que participan en la determinación de objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca injerencia en esta área. Además, el involucramiento en el proceso de establecimiento ayuda a satisfacer las necesidades de las personas ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, tanto los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos. En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Relación. Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Los valores y actitudes institucionales.

Los valores se determinan en palabras que resumen lo que la organización representa para a la sociedad, la solvencia moral y la actuación ética, que hace la diferencia en su quehacer diario.

La actitud institucional y personal, significa que su presencia es siempre propositiva, positiva, emprendedora, integradora, es síntesis es un cúmulo de acciones que conllevan al adelanto de la organización.

El Plan Operativo Anual, delegando responsabilidades y presupuesto.

Es un cuadro resumen de las principales acciones y actividades, que realizará la organización en un año, donde se delega responsabilidades, presupuesto y tiempos.

5. Actualización:

Para nuestro caso de Planificación, APROLEQ, es la organización socio económico que se ajusta al proceso estudiado, con un enfoque socio empresarial, que diferencia a la Asociación de otras organizaciones y que a continuación de transcribe:

a. PLAN ESTRATEGICO.

➤ Misión.

Ser una organización que agrupa a los agricultores afines a la actividad ganadera lechera, promotores de nuestro desarrollo económico y social, dedicada a la producción y comercialización de leche bajo parámetros de calidad y encaminados a mejorar las condiciones de vida del entorno.

➤ Visión.

En tres años Consolidar una empresa asociativa dedicada a la producción y comercialización de leche, cumpliendo normas de calidad establecidas, prestando servicios con altos niveles de gestión que le permita a la asociación mantener: imagen corporativa, desarrollo sostenible común, mejore el nivel de vida y se constituya en un ejemplo de emprendimientos locales.

➤ Objetivos Estratégicos.

Comercializar un producto que cumpla las normas de calidad establecidas por las normas INEN (para el caso ecuatoriano).

Integrar a campesinos productores de leche, que estén dispuestos a cumplir con las exigencias de calidad requeridas por las industrias lácteas.

Retribuir a los productores de leche de calidad, un valor por litro de leche que justifique la inversión realizada, asistencia técnica, procesos de capacitación, adiestramiento socio empresarial.

b. F.O.D.A.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad en el desarrollo micro empresarial local y comunitario. • Servicios de asistencia técnica, capacitación, provisión de insumos a socios y proveedores. • Oferta de materia prima (leche), de calidad competitiva en el mercado. • Responsabilidad social, al integrar productores ganaderos. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de estado en financiar iniciativas emprendedoras. • Requerimiento de la industria de materia prima de buena calidad. • Promoción de las instituciones por cambiar los hábitos alimenticios. • Alianzas con instituciones de apoyo y empresas de comercialización. •
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco desarrollo de la imagen corporativa. • Lento crecimiento socio empresarial. • Falta de capital para ampliar el negocio. • Poca difusión de la información a los clientes. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad eruptiva del volcán Tungurahua. • La cantidad de intermediarios en el negocio • El poder adquisitivo de las empresas que requieren el producto. • Condiciones políticas del país.

c. Plan Operativo anual.

PLAN OPERATIVO DE APROLEQ 2012									
No.	Actividades	Responsable	Cantidad	Medida	valor	TIEMPO EN TRIMESTRES			
						1	2	3	4
1	Ejecución del proyecto la Planta de lácteos Financiado por CADERS-MAGAP	APROLEQ	1	Planta	54.810	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
2	Cambio de Directorio	APROLEQ	1	Actas	0	XXXXXX			
3	Crear nuevo centro de acopio en Hualcanga San José	APROLEQ MAGAP	1	Centro	5.000	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
4	Iniciar nuevo centro de acopio	APROLEQ	1	Informe	200				XXXXXX
5	Convenio con el HGPT	APROEQ	1	Convenio	500	XXXXXX			
6	Asistencia técnica a proveedores	APROLEQ	1	UPAS	1000	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
7	Gestión de alianzas comerciales	APROLEQ	2	Convenios	300	XXXXXX		XXXXXX	
8	Participación en eventos de integración	APROLEQ	5	Eventos	500	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
	TOTAL				62.310				

d. Valores y actitudes institucionales:

APROLEQ, se guiará por los principios y actitudes éticas y morales, que le permita construir y mantener una imagen corporativa de sólidos principios, basados en:

- Honestidad.
- Transparencia.
- Cumplimiento de obligaciones.
- Retribución.
- Puntualidad.
- Integración.
- Solidaridad.

Todos estos valores y principios, marcarán el destino de una organización, cuya gestión y valor principal es el talento humano local.

6. Discusión:

6.1. Repercusiones del caso a nivel local.

El éxito tiene muchos padres y el fracaso normalmente es huérfano, entender que la organización y la planificación son los elementos claves para avanzar de manera conjunta, es quizá una quimera, pero se puede demostrar que con una buena dosis de voluntad y la integración de todos los actores sociales locales, se puede alcanzar las metas previstas

APROLEQ, es un ejemplo de desarrollo local integrador, sin embargo es preciso explicar que en el proceso, si bien existen factores que determinan el éxito, también tienen sus debilidades inherentes, como en toda sociedad en desarrollo, no solo lo bueno se desarrolla, también lo menos positivo tiene su espacio, así como también hay individuos que lo defienden.

De empresas hay muy poco que aportan o innovan, la tecnología a avanzado tanto que, lo que creemos hoy lo mejor para mañana es obsoleto y quien no se actualice en estos procesos, es un analfabeto funcional más, existen factores que marcan la diferencia entre uno y otro emprendimiento, para el caso de APROLEQ, un factor determinante fue en diferenciar entre el proceso socio organizativo, que busca un beneficio colectivo y la parte socio empresarial que determina una rentabilidad, que le permita ser competitiva en el mercado.

La parte empresarial, con el objeto de alcanzar sus fines, aplica una estructura de planificación participativa con delegación de funciones, y, esto se explica por la siguiente razón: los agricultores socios se dedican exclusivamente a realizar lo que saben hacer, es decir a hacer producir más y mejor a sus vacas y sus tierras y pastos, a ser eficientes y competitivos, con procesos de capacitación y adiestramiento que permitan alcanzar tal eficiencia. La parte empresarial en cambio, se procedió a profesionalizar las funciones, con profesionales de tercer nivel académico, esto permitió que se ordenen las cosas, se tenga un horizonte más definido en las diferentes áreas, tanto en la producción como en la comercialización, la visión y misión de la organización, se está cumpliendo conforme lo previsto, además con la aplicación de los objetivos y políticas estratégicas en el diario vivir de la población.

6.2. A nivel regional.

Hasta hace unos cuantos años, era muy común encontrar empresas y organizaciones sociales e instituciones que no tenían un horizonte definido, no existía una visibilización de la visión y misión institucional, lo que hacía que las personas que la representaban, no tengan clara los objetivos de su institución, esto fue realmente muy frustrante, puesto que el ser humano desde su perspectiva de trabajo, siempre ha panificado, pero lamentablemente no se ha visibilizado.

Este proceso de planificación participativa ha logrado tal impacto en nuestra sociedad, que en la actualidad se ha dado mucho énfasis a la panificación, se puede apreciar litografías y pancartas en sitios muy visibles, donde los clientes lo puedan apreciar, la identificación de la institución, su slogan, su misión y visión institucional,

sus características de servicio y atención al cliente, ha marcado la diferencia entre una y otra organización, pudiendo ser de la misma línea competitiva u otra que tiene servicios diferentes.

Es común en nuestra actual sociedad, apreciar como se está trabajando en este proceso de planificación estratégica, puesto que es la que traza el sendero del compromiso de las personas que se encuentran inmersas en el desarrollo. Ejemplificando, se puede mencionar que la Visión de: *La Universidad Tecnológica Indoamerica será líder y referente positivo de gestión educativa de calidad por su contribución efectiva a la sociedad;* mientras que la Misión es: *Formar seres humanos integrales con capacidad emprendedora y de liderazgo, mediante una educación de calidad, impulsando la investigación para contribuir al desarrollo de la sociedad.*

Como se puede apreciar en el ejemplo, las autoridades responsables del sistema educativo formativo de la sociedad, está planteando un compromiso para con la sociedad y la institución, que no quede simplemente como un enunciado, antes por el contrario se convierta en una meta a alcanzar en el mediano y largo plazo, así como también se plantea una camino a seguir.

Realmente demarcar el rumbo institucional, empresarial y hasta personal, conlleva un gran esfuerzo de integración de ideas, recursos, criterios, análisis, reflexiones y hasta oposiciones, de los cuales surgen los consensos, en una perspectiva de apoyar al desarrollo integral de la sociedad.

6.3. Repercusiones del caso a nivel nacional.

El Ecuador está tomando una conciencia participativa a grandes pasos, pero que lamentablemente no está siendo asumido por la sociedad con la misma intensidad con la que se plantean los retos, en décadas pasadas, el desorden era muy evidente, señales de tránsito que no se respetaban, normas legales violentadas, la ley del mínimo esfuerzo reinante, acumulación de fortunas mal habidas, en fin poco menos que el caos desatado en un país, aun conocido como una isla de paz. Sin embargo en el actual régimen político administrativo, se están generando muchos cambios exitosos:

- A través de un proceso ordenado y disciplinado, se ha logrado visibilizar a una buena parte de la sociedad marginada y oprimida, grupos humanos que por su condición mínima, no aparecían o se creía que no existían, este mérito lo lleva el actual Vicepresidente de la República, quien vive en carne propia una situación parapléjica, que no ha sido límite para trabajar por los demás y hacer posible que la sociedad se sensibilice y tome conciencia sobre la existencia de estos grupos vulnerables.

- La protección ambiental, es otro factor que amerita ser enunciado y visibilizado, la explotación del petróleo fue por años el festín de una grupo de transnacionales que lucraron de los recursos del pueblo, hoy las condiciones han cambiado favorablemente para el país, ha permitido que exista más recursos para la inversión social (no gasto), en hospitales, carreteras, seguridad, educación a todo nivel, evaluación técnica a los responsables de la formación académica de la juventud, en fin... hay una serie de cambios visibles y palpables.

- Para el caso de la educación se puede apreciar una participación directa del estado, en la responsabilidad de la formación del nuevo profesional, mejorar su nivel académico, su currículo académico ha sufrido varias modificaciones, pasando de un modelo repetitivo y memorista a un modelo, reflexivo, analítico y crítico constructivo.

En todo este proceso se ha aplicado las normas establecidas e los procesos de Planificación estratégica participativa, con la intervención de los diferentes actores y sectores de la población, esto se puede apreciar y evidenciar en el Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador, en el que se plantea como objetivo el buen vivir de la gente.

6.4. Repercusiones del caso a nivel internacional.

En el mapa del Planeta, Ecuador es apenas un insignificante punto en el espacio, sin embargo, muchos esfuerzos de panificación conjunta, han sido valorados por varios sectores del mundo, básicamente se puede mencionar dos hechos impactantes:

- La Misión Eugenia Espejo, esta misión tiene por objeto provocar la sensibilidad ciudadana, puesto que en nuestra sociedad existen muchos casos que han permanecido ocultos, transformándose en una vergüenza para las familias, la sociedad y sus prejuicios. Actualmente, la ayuda y el apoyo es directo, provoca un proceso de alivio a los seres que padeces los trastornos, para sus familias se crea un espacio de esperanza, en fin... este proceso llevado a cabo en el país, ya ha trascendido a Bolivia, Perú y otros países, que están buscando el apoyo del conocimiento y la experiencia, con el objeto de realizar una réplica.
- El planteamiento del *Sumak Kawsay* o del Buen vivir, que ya se esta tomando en cuenta por varios sectores críticos científicos del mundo, la interrogante

planteada, con respecto al buen vivir, es lo que está llamando la atención de muchos estudiosos del mundo. Al final del proceso humano, ¿a qué es a lo que aspiramos?, ¿a vivir bien o dignamente?, es pues el tema para la discusión y reflexión y un aporte de una sociedad, que considero está tomando la senda del desarrollo, aquí se ratifica la importancia de la planificación estratégica y sobretodo participativa y construida en conjunto con la sociedad.

7. Ventajas y Desventajas.

- El desarrollo implica organización y la sumatoria de los detalles que se constituyen en la base y el sustento de los grandes logros, del éxito institucional y corporativo de las organizaciones.

- Permite a las organizaciones, majar los elementos claves del desarrollo: la organización y la planificación y no solo la estimación de los acontecimientos.

- Lamentablemente en un proceso de desarrollo no todos los integrantes están dispuestos a aportar y comprometerse con una línea de acción.

- La Planificación estratégica y sobre todo si es participativa, tiene de por sí una gran ventaja sobre sus competidores, sean estos corporativos o individuales, el conocimiento y la organización, se constituyen en elementos de soporte incalculable de rendimiento.

- La Planificación, permite diseñar el horizonte en el cual la organización fija su mirada, y su anhelo de llegar e iniciar un nuevo ciclo con nuevas propuestas.

- Permite un conocimiento más profundo de los integrantes de la organización, pues permite extraer sus pensamientos y su grado de compromiso con la sociedad y el grupo humano que lo constituye.

- Permite ordenar las ideas, hacerlas digeribles, aplicables e involucra a todos los actores al realizar la delegación de funciones y descentralizar el poder.

8. Recomendaciones:

- La aplicación de los procesos de la Planificación Estratégica, es recomendable realizarlo a todo nivel, incluso personal y familiar, puesto que permite establecer un horizonte y un mecanismo de cómo alcanzarlo.
- El proceso puede aplicarse a pequeña, mediana y gran escala, como parte de un proceso o modelo político u económico, para los países en vías de desarrollo, conviene aplicarlo con más razón, permitirá un avance seguro hacia el tan ansiado cambio.
- El cambio no se da por si solo, se da porque existe la voluntad de las personas involucradas, puesto que planifican y luego la ejecutan, no es posible hacer lo contrario, el proceso nace desde una perspectiva y visión propias, y, es lo que amerita dar continuidad.
- Es requisito primordial, la participación y el comprometimiento en el desarrollo y ejecución de los planes, de lo contrario quedara como un triste recuerdo realizado, eso si, con mucha novelería.
- Las normas éticas planteadas, no deben quedad como palabras enunciadas, solo porque son impresionantes o porque suenan bonito, sino debe estar traducida hacia la conciencia misma de las personas, hacia su interior humano y espiritual y practicarse día a día, incluso a costa de la crítica.

- Un factor complementario a los valores, lo constituyen las actitudes, puesto que sino tengo una actitud positiva, crítica, de avance, altruista con la sociedad, de nada sirven los valores, puesto que la palabra sin la acción, solo queda en un enunciado.

- Las políticas deben trazarse como retos a seguir y no solo como un enunciado notorio, debe calar en la conciencia de las personas, como un compromiso de vida, como un compromiso con la sociedad y el deber que debemos cumplir, con el objeto de construir una sociedad más equilibrada.

- Es recomendable difundir y aplicar este proceso, que permitirá un ordenamiento en la forma de actuar y ser de las personas, organizaciones e instituciones.

- Integrar a todos los actores visibles e invisibles de una localidad y dar a este individuo el espacio a expresar sus ideas y actuar de acuerdo a la visión planteada.

- Por ningún motivo este proceso debe ser discriminatorio, antes por el contrario debe ser integrador, la participación es muy importante.

- La construcción es responsabilidad de todos, así como la destrucción.

- Los constructores del desarrollo es la población, los demás nos convertimos en instancias de apoyo y orientación.

9. Conclusión:

- La Planificación estratégica es una herramienta que permite organizar las ideas, dar una forma y un fondo, que debe ser parte del quehacer diario de las familias, las organizaciones, empresas, pequeñas y grandes industrias.
- La planificación determina que una sociedad y un país sea organizado este a la vanguardia del desarrollo y marca la diferencia con el resto.

- Para el sector rural, es posible aplicar la metodología, es muy conveniente adaptarla a la realidad local y desarrollarla de la mejor manera, con la participación directa de todos los actores involucrados.
- La planificación no es un privilegio de las grandes organizaciones, es una herramienta que muy bien aplicado, es una poderosa herramienta que puede marcar la diferencia.
- La planificación determina el nivel de empoderamiento de los objetivos planteados por parte de los socios o integrantes de la organización, significa el camino trazado y marcado para el desarrollo armónico del progreso organizacional.
- La participación de los actores se fortalece cuando existe armonía entre lo planteado y lo ejecutado, puesto que es un proceso armónico para el desarrollo local y del entorno.
- El éxito o el fracaso está determinado por el nivel de empoderamiento y concreción de las actividades de los responsables de la ejecución de las acciones prevista en el Plan.
- Los procesos organizativos pueden tener diferencia conceptual, jerárquica e ideológica, pero esto no es un obstáculo para que se apliquen las tecnologías de los procesos de Planificación estratégica.
- La adaptación, la innovación y la generación de nuevas ideas, es un proceso que debe alimentar en cada momento al proceso de Planificación, si bien existe un proceso preestablecido, sin embargo esto no se constituye en una limitante o una camisa de fuerza, a la cual se le debe rendir tributo, antes por el contrario es un proceso dinámico, que permite la incorporación de nuevos elementos.

10. Opiniones:

- Considerando a la planificación estratégica como un elemento indispensable en el desarrollo de una organización, sin importar si es grande o pequeña, considero de prioridad implementar este tipo de acciones, puesto que se estará delineando la situación futura, de la forma más aproximada a la realidad, la estimación será la más adecuada y racional, saliendo de la ilusión, del sueño

fantasioso, de la fantasía, de la idea vana y de otros elementos faltos de cordura.

- Al establecer un derrotero y lineamiento real, se cuenta con una ventaja competitiva sobre los demás, esto significa que el camino está marcado y no es una simple apreciación a la deriva, consiste en dar las pautas y lineamientos que se debe seguir, que permite que en cualquier momento, algún actor pueda retomar el rumbo cierto de la organización.

11. Bibliografía:

APROLEQ, Plan Estratégico 2010 -2012, MAGAP-CADERS.

ESPOL, CEEMP, ESPAE, Curso: Desarrollo de planes de Negocios, 2010.

Curso de Planificación Estratégica, Universidad INDOAMERICA, 2010.

JARAMILLO, Z. Fundamentos de Administración, Guía didáctica, Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Economía, Editorial UTPL, 2003.

SIEMBRA FUTURO, Capacitación en Planes de negocios, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2012.

Examen:

1. ¿Es posible que los grupos de campesinos, comunidades y otras formas de organización, puedan elaborar un Plan Estratégico?

La simplicidad con que se realiza el enfoque participativo, se constituye en una herramienta orientadora y decisoria del futuro de una organización, sin embargo es necesario dar el seguimiento necesario, a fin de verificar su aplicación, en tal

sentido considero que es muy importante que este proceso sea aplicado y ejecutado a todo nivel, especialmente el rural.

2. *¿Quién considera que pueden actuar en los procesos de planificación estratégica?*

Es necesario que existe una guía técnica en este proceso, puesto que dadas las condiciones del sector rural, es bastante complejo que por iniciativa propia se lo pueda hacer, es de comprender también que la persona que actúe como guía, sea la persona más idónea, a fin de llevar el proceso, que responda a las necesidades locales y no a una visión externa.

3. *¿Cómo se plantearía un proceso integrador en el proceso de planificación?*

Con la intervención de todos los sectores involucrados en una comunidad, esto significa que se debe dar la oportunidad a la participación de: mujeres, hombres de todas las edades, grupos marginados, grupos vulnerables, niños y otros sectores menos visibilizados de la sociedad, esto permitirá mantener una visión holística del Plan estratégico.

4. *¿Es posible establecer un Plan únicamente con la ideas de los campesinos?*

Considero que si es posible, puesto que los campesinos tienen ideas muy sui géneris, desde su perspectiva visionaria, es necesario que desde la parte técnica de los promotores, se tome en cuenta este factor. En muchos casos se ha despreciado esta perspectiva, lo que ha desencadenado en verdaderos fracasos y falta de interés en participar.

5. *¿Es posible la integración de la mujer en los procesos de planificación?*

Es indispensable la participación de la mujer, en los últimos años realmente ha habido una masiva participación, principalmente en el sector humano, no así en el sector rural. Sin embargo, la mujer campesina esta retomando su importante rol como mujer en el quehacer de la comunidad, obviamente existen dificultados, y e costo es muy alto, pero se está incrementando la participación.

6. *¿Cómo influyen las instituciones de desarrollo en los procesos de planificación rural?*

Considera que el altruismo es muy importante en el desarrollo de una organización o comunidad, sin embargo en muchos casos se ha perdido el respeto y se ha desvalorizado participación de los actores locales, muchos han sido los rotundos fracasos, por esta actitud un tanto discriminatoria, muchos han implementado su visión política, religiosa o de otra índole, lo que ha desvirtuado notablemente el verdadero sentido de la Planificación.

7. ¿Es posible que los campesinos suman en su totalidad la responsabilidad de la planificación?

Considero que ese es el objetivo principal de las instituciones de apoyo, crear o generar independencia y no dependencia, este es un proceso que lo debe asumir completamente, los que viven es su comunidad.

8. ¿Cómo se plantearía una propuesta de planificación a la comunidad?

Siendo lo más concreto posible, tratar que lo planificado sea medible, ejecutable, planteado como retos y que signifique una participación descentralizada, un involucramiento de cada habitante, que cada uno se sienta responsable de una actividad concreta y que trabaje hasta lograrlo. Cuando nos sentimos útiles e importantes, creo que habremos logrado la verdadera planificación.

9. ¿Existe la posibilidad de cambiar la jerarquía existente en el proceso organizativo actual?

Muchas organizaciones adolecen de la poca renovación de sus directivos, estos se han convertido en verdaderos clanes familiares de dominio local y de dependencia, creo que la responsabilidad es de todos los actores, la democracia debe aplicarse por sobre todas las cosas, justamente la Planificación, es un medio técnico de habilidad, que permite involucrar a todos los comuneros.

10. ¿Cómo ha influenciado los factores técnicos externos en el proceso de Planificación local?

El equilibrio mental de las personas que actuamos como extensionistas o guías de procesos de cambios, exige que las personas tengan un equilibrio emocional, y actúen como tal, como mediadores, facilitadores y orientadores y no asuman una actitud interventora o desvalorizadora.

11. ¿Personalmente, cómo intervendría en la realización de un Plan estratégico?

Actuando como guía orientadora y reflexiva, y no como decisor, la comunidad pertenece a sus habitantes y mal podría intervenir en las decisiones de las personas. Sin embargo es prudente crear los espacios de orientación, discusión y reflexión, que permita dilucidar las dudas o aclarar las partes incomprensibles, es una buena tarea para el guía, entender la dinámica local de comportamiento humano.

12. ¿Es posible que el campesino sea un planificador?

De hecho es un planificador nato!!!, cada mañana al despertarse, medita sobre los objetivos que debe alcanzar a corto, mediano y largo plazo, es parte innata de su quehacer diario, sus acciones se orientan hacia el bienestar de su familia, de su

salud, de sus hijos, de su comunidad, no descuida detalles, por lo tanto es un planificador.

13. ¿Se ha avanzado o se ha retrocedido en el proceso de desarrollo rural, al incorporar el proceso de planificación?

La influencia externa, los ofrecimientos u ofertas políticas, han provocado incumplimiento en muchas propuestas, este acontecimiento ha provocado desconfianza, en estos procesos, puesto que los objetivos no se han cumplido, es uno de los obstáculos que se encuentra a menudo en las comunidades rurales, la participación es difícil.

14. ¿Al proceso técnico de la Planificación estratégica, podría hacerle alguna incorporación conceptual que dinamice el modelo existente?

La especificidad en la delegación de funciones, que permita una participación de los ciudadanos, donde estos se sientan identificados con la visión y misión, para el desarrollo de su entorno.